

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PLAN DE MARKETING PARA MALL MARINA**  
**Y PROPUESTA DE CREACIÓN DE APLICACIÓN MÓVIL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO**

**CAROLINA ALICIA ALCAFUZ GÓMEZ**  
**MAYRA SOFÍA TAPIA CÉSPEDES**

**VIÑA DEL MAR, 2017**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, que han estado a nuestro lado de manera incondicional durante el transcurso de nuestra vida y carrera, y por su apoyo en el largo período de realización de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a nuestro profesor guía, Sr. Juan Manuel Muñoz Pinto, por incitarnos a realizar esta tesis.

Agradecimientos especiales a la profesora Gloria del Real Fernández, por su importante y desinteresado apoyo en el proceso final de nuestro trabajo. Y a todos nuestros queridos profesores que sin ellos esta tesis no sería posible.

Gracias a nuestras familias, por su constante motivación y convicción de que este día llegaría.

Y finalmente, eterna gratitud a nuestros amigos, por su persistente compañía a toda hora y en todo lugar.

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	i
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	2
1. Objetivos.....	2
1.1. Objetivo General .....	2
1.2. Objetivos Específicos: .....	2
2. Marketing.....	2
3. Plan de marketing.....	3
3.1. Tipos de planes de marketing .....	5
3.2. Etapas de un plan de marketing.....	7
3.3. Ventajas de un plan de marketing.....	8
4. Planificación estratégica de marketing.....	10
4.1. Análisis de la situación.....	12
4.2. Análisis Externo .....	12
4.3. Análisis Interno.....	12
4.4. Fijación de objetivos .....	13
4.5. Formulación de estrategias.....	13
CAPÍTULO II: MARCO DE APLICACIÓN.....	15
1. Retail.....	15
2. Retail a nivel nacional .....	16
3. Retail en la provincia de Valparaíso .....	21
4. Mall Marina.....	22
4.1. Misión .....	23
4.2. Visión .....	23
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	24
1. Introducción .....	24
2. Objetivos.....	25
3. Metodología de Investigación.....	25

3.1. Focus Group .....	25
3.2. Encuesta.....	26
3.2.1. Características de la encuesta .....	26
3.3. Diseño de la muestra .....	27
3.3.1. Definir la población.....	27
3.3.2. Identificación de la competencia .....	28
3.3.3. Método de selección de la muestra .....	28
3.3.4. Tamaño de la muestra .....	28
3.4. Recopilación de datos.....	29
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	29
3.5.1. Procesamiento de datos del Focus Group .....	29
3.5.2. Procesamiento de datos de la encuesta .....	30
3.6. Conclusiones .....	37
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING Y CREACIÓN DE APLICACIÓN MÓVIL.....	38
ETAPA 1: DIAGNÓSTICO .....	38
1. Análisis PESTA .....	38
1.1. Político-Legal .....	38
1.2. Económico.....	39
1.3. Social-Cultural .....	41
1.4. Tecnológico .....	42
1.5. Ambiental.....	43
2. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	44
2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	44
2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	45
2.3. Poder de negociación de los clientes .....	46
2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	46
2.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	47
ETAPA II .....	48
1. Mall Marina.....	48
1.1. Misión .....	48
1.2. Visión .....	49

2. Análisis del mercado.....	49
2.1. Sector.....	49
2.2. Segmentación.....	50
2.2.1. Macrosegmentación.....	50
2.2.2. Microsegmentación.....	51
2.3. Público Objetivo.....	52
2.4. Posicionamiento.....	52
ETAPA III.....	53
1. Análisis Estratégico (FODA).....	53
1.1. Fortalezas.....	53
1.2. Oportunidades.....	55
1.3. Debilidades.....	56
1.4. Amenazas.....	57
1.5. Matriz FODA.....	60
2. Marketing operativo (4P).....	61
2.1. Producto/Servicio.....	61
2.2. Precio.....	62
2.3. Plaza.....	63
2.4. Promoción.....	64
ETAPA IV: PROPUESTA CREACIÓN APP MÓVIL.....	65
1. Introducción.....	65
2. Definición aplicación móvil.....	66
3. Tipos de Aplicaciones.....	66
4. Situación actual Mall Marina.....	68
5. Propuesta aplicación móvil.....	68
5.1. Segmentación.....	70
5.2. Publico Objetivo.....	71
5.3. Posicionamiento.....	71
6. Alcance de la App.....	71
7. Imagen Referencial.....	73
8. Presupuesto.....	74
CONCLUSIONES.....	76

REFERENCIAS .....	79
FIGURAS .....	81
Figura 1.1 .....	81
Figura 1.2 .....	81
Figura 4.3 .....	82
TABLAS .....	83
Tabla 4.1 .....	83
Tabla 4.2 .....	84
Tabla 4.3 .....	85
Tabla 4.4 .....	86
Tabla 4.5 .....	87
Tabla 4.6 .....	88
ANEXOS .....	89
Anexo 1 – Preguntas realizadas en Focus Group .....	89
Anexo 2 – Encuesta .....	92
Anexo 3 – Estimación del crecimiento de la población .....	94
Anexo 4 - Tamaño de la muestra .....	95
Anexo 5 – Aspectos discutidos en el Focus Group .....	96
Anexo 6 – Gráfico Usuarios de Smartphone y penetración en Chile .....	97

## **RESUMEN**

El propósito de esta tesis es aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de Mall Marina y establecer una fidelización, que permita sumar valor a la marca y crear un posicionamiento más potente en la mente de los consumidores. Esta investigación se realizó recabando información de primera fuente a través de diversos métodos, tales como encuestas realizadas a visitantes del Mall, las cuales arrojaron como resultado los factores críticos más incidentes a mejorar.

Mediante al análisis de la situación presente y la proyección de un escenario futuro, se elaboró un plan de marketing idóneo satisfaciendo las necesidades del centro comercial. Esto nos llevó a desarrollar una aplicación móvil que solucione problemas de logística y falta de información de los clientes, a través de una interacción más directa y lúdica con respecto a los servicios ofrecidos que, como consecuencia, aumente sus niveles de satisfacción.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to increase the satisfaction level of the customers at Mall Marina, and establish fidelity that adds value to the brand and creates a stronger positioning in the customers' minds.

This research was made raising firsthand information through different methods, such as surveys made to the shopping center's visitors, which generated, as a result, the critical factors as priority to be improved.

Through the analysis of the current situation and the projection of a future scene, a marketing plan was designed to satisfy the shopping Mall 's needs. This led us to develop a mobile application that solves the logistic problems and lack of information for customers through a more direct and ludic interaction with the services that are offered, and therefore, raising their satisfaction level.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la economía nacional se encuentra en un escenario económico bastante complejo; en relación a esto y en base a antecedentes entregados por expertos sabemos que el área del retail comenzará a crecer a una tasa cada vez menor.

Considerando esta información, se hace completamente necesario que Mall Marina cuente con un Plan de Marketing idóneo que otorgue el mayor beneficio para el centro comercial y sus clientes.

Con la propuesta de un plan de marketing, se pretende lograr identificar dónde se generan las brechas entre lo esperado y lo real, conjuntamente cuáles son las estrategias más apropiadas para suplir esas carencias. Además de conocer en totalidad el nivel de satisfacción de los consumidores y saber cómo mejorar los factores críticos más importantes para incrementar la fidelización de sus clientes.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1. Objetivos

### 1.1. Objetivo General

Proponer a Mall Marina un plan de marketing capaz de mejorar los factores críticos que permitan optimizar la experiencia de sus clientes.

### 1.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un mapeo de la experiencia de los consumidores
- Determinar los factores que impulsan la visita y re-visita de los clientes
- Revelar la percepción de los clientes hacia el Mall.
- Desarrollar propuesta de un plan de marketing
- Desarrollar propuesta de creación de aplicación móvil

## 2. Marketing

En términos sencillos, el marketing es el manejo de las relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio<sup>1</sup>.

El objetivo del marketing deberá orientarse, por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario – mejor que la competencia-,

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. (2012). Marketing 14ª Edición p. 2. PEARSON educación, México: Prentice Hall

produciendo beneficios para la empresa. El conocimiento del cliente y/o consumidor, su vivencia, son las claves que alimentan la vida de la empresa, y el grado en el que ésta vuelque sus recursos para identificar esas necesidades marcará la orientación estratégica a seguir<sup>2</sup>.

El proceso de marketing es el proceso de analizar oportunidades, seleccionar mercados meta, desarrollar la mezcla de marketing y administrar la labor, para así no sólo satisfacer a los clientes, sino que también buscar la fidelización del mismo, debido a que ayudará a la empresa a obtener los objetivos de rentabilidad deseados.

Para desarrollar la mejor mezcla de marketing, la empresa debe realizar: análisis, planeación, implementación y control de marketing. La planeación de marketing implica decidir qué estrategias de marketing ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales.

### **3. Plan de marketing**

El plan de marketing es una herramienta básica de gestión empresarial utilizada por todas aquellas empresas que buscan ser competitivas en el mercado; básicamente constituye un seguro contra el riesgo comercial.

Se define como “un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los

---

<sup>2</sup> José María de Vicuña Ancín. (2003). El Plan de Marketing En La Práctica p. 32. Madrid: ESIC

objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en plazo previsto”<sup>3</sup>.

Con respecto a esta definición, las características más importantes requeridas en un plan de marketing son, que sea un documento escrito, que su contenido sea sistemático y estructurado, y finalmente que defina claramente los campos de responsabilidad y que establezca los procedimientos de control<sup>4</sup>.

El requerimiento de que el plan de marketing sea un documento escrito recae en la necesidad de que éste posea una presencia física y no presente carencias de formalidad al momento de ponerlo en práctica.

El requerimiento en relación a su contenido, refiere a que el plan de marketing deberá precisar la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir situaciones pasadas y actuales, y en base a éstas, lograr deducir las oportunidades y problemas que puedan presentarse en una empresa. Deberá también indicar claramente los objetivos de marketing que posee la empresa para un determinado período de tiempo. Desarrollar las estrategias que se pretenden seguir para el cumplimiento de los objetivos. Detallar los medios de acción que permitan desarrollar la estrategia propuesta. Y finalmente, traducir los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados.

En relación al tercer requerimiento, este implica la cuantificación de los objetivos que se pretenden alcanzar, la información, comparación y explicación de las

---

<sup>3</sup> Sanz de la Tajada, L.A., 1974

<sup>4</sup> Ibid

desviaciones que se pudieran producir en el transcurso de la aplicación del plan de marketing.

El plan de marketing no sólo otorga una visión de los objetivos finales y de las estrategias apropiadas para alcanzarlos, sino, también es capaz de indicar la duración de cada etapa y la cantidad de recurso económico y humano necesarios para su ejecución, esto lo logra a través de la recopilación y elaboración de datos necesarios en la realización del plan.

### **3.1. Tipos de planes de marketing**

En líneas generales, el marketing estratégico y el marketing operacional son dos estructuras muy importantes de un plan de marketing, pues considera una etapa analítica (marketing estratégico) y una práctica (marketing operativo).

#### Plan de marketing operacional:

El marketing operacional es básicamente el paso de la teoría a la práctica, llevando a cabo las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos, controlando, planificando y ejecutando las acciones necesarias para ello. Dentro de sus funciones está la determinación de precios, servicios ofertados, las características en función de posicionamiento y los canales de distribución. Además sus labores consisten en gestionar decisiones con respecto al posicionamiento y marca del producto, el mantenimiento, modificación,

lanzamiento de nuevos productos o abandono de los que ya hay, prepararse para los cambios en el entorno y ver lo que beneficia realmente al consumidor, vender utilizando los medios de venta más eficaces, con los menores costes.

El Marketing Operacional es como la gestión comercial clásica que hace uso de las políticas mix del marketing. En este tipo de marketing se elaboran los planes (determinan objetivos, gestiona información, elaboran planes de acción y diseña el mix de marketing), se ejecutan y controlan las acciones y políticas comerciales y se encargan de la coordinación con personal de marketing y relaciones con resto de la empresa.

#### Plan de marketing estratégico:

El marketing estratégico reflexiona y analiza los valores de la compañía, dónde está ubicada en el mercado y dónde se quiere ir. Busca conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras de los consumidores, analizar el mercado para evaluar la posibilidad de incursionar en nuevos nichos, realizar la identificación de segmentos del mercado y orientar a la empresa en las posibles oportunidades que brinda el entorno. Dentro de sus funciones y labores básicas están; realizar un continuo análisis de las variables que intervienen en el mercado, sean de la propia empresa y de la competencia, en donde se formularán las estrategias necesarias considerando sus recursos y su capacidad para poder contar con una ventaja competitiva en el mercado. La estrategia competitiva es la respuesta a la pregunta: ¿Por qué razón el comprador ha de preferir tu producto o tu marca por sobre los

de la competencia?. Otra de las funciones es responsabilizarse de la correcta ejecución del plan y estar atento a los plazos de ejecución para medir las potenciales desviaciones para cada uno de los KPIs. (Figura 1.1, pág. 81)

### **3.2. Etapas de un plan de marketing**

El plan de marketing consta de 5 fases principales para su elaboración:

1. Resumen ejecutivo y tabla de contenido: El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen que permita un rápido acceso a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
2. Análisis de la situación: Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
3. Estrategia de marketing: El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
4. Proyecciones financieras: Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de

equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio. Un método más complejo de calcular las ganancias es el análisis de riesgos. En él se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad, bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de marketing para el período planeado. La computadora simula los posibles resultados, y calcula una distribución que muestra la gama de posibles tasas de retorno y sus probabilidades.

5. Controles de la implementación: En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada período y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia.

### **3.3. Ventajas de un plan de marketing**

Cada día el plan de marketing se vuelve más orientado hacia el cliente y a la competencia, lo que provoca que se convierta en un plan de marketing más

realista. Por lo que requieren un completo trabajo en equipo, y un mayor aporte de todas las áreas funcionales de una empresa.

Sus mayores ventajas son principalmente:

Aportar una visión actual y de futuro de la empresa, ya que toda la investigación parte de la situación actual de la empresa y de su entorno, lo que proporciona apoyo para definir las directrices con mayor confianza.

Asegurar que los principios del marketing se encuentren presentes en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Crear programas de acciones coherentes con la dirección comercial y de marketing de la empresa, permitiendo la utilización del plan de marketing como un documento guía.

Aporta a la descentralización de nivel corporativo y de marketing provocando que los departamentos de las empresas aumenten su cooperación mutua, esto lo logra a través de la entrega de facultad para ejecutar acciones que eliminen la confusión y falsas interpretaciones acerca de lo que se debe hacer, es decir, se les entrega información a los trabajadores acerca de sus responsabilidades y de lo incidente que pueden llegar a ser sus actos para la empresa.

Permite a la empresa realizar un seguimiento de sus actividades y medir el progreso de la organización, asegurando una expansión rentable y sin temores.

Si la empresa carece de una planificación estratégica mayor, el plan de marketing es capaz de compensar satisfactoriamente la falta y ofrecer recomendaciones que ayuden a la toma de decisiones.

#### **4. Planificación estratégica de marketing**

El entorno que envuelve a las empresas es muy dinámico de manera que las necesidades de los consumidores, las actuaciones de la competencia y las iniciativas de otros actores cambian de forma constante.

Para poder aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es preciso que la dirección de marketing desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios que se producen en el entorno. La planificación comercial es el centro de la actividad gerencial de una organización. Sin un desarrollo correcto de esta función la empresa carece de orientación, definición y dirección.

La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada.

Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. Para poder lograr sus objetivos debe tener ciertas características tales como: la información que utilice la empresa para los diversos análisis (tanto interno como externo) debe ser de calidad, tener una adecuada coordinación y una muy buena implementación.

Este proceso puede desglosarse en tres actividades claves: el análisis de la situación, dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; la programación e implantación de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y solventar las posibles amenazas; y el control estratégico de las decisiones adoptadas. (Figura 1.2, pág. 81)

La planificación estratégica de marketing se plasma en un documento escrito denominado plan de marketing. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos.

#### **4.1. Análisis de la situación**

La primera etapa del proceso de planificación estratégica de marketing la constituye el análisis de situación. Para ello se realizará un estudio riguroso tanto de la situación externa como de la situación interna.

#### **4.2. Análisis Externo**

Para analizar la situación externa de la empresa es preciso estudiar tres factores: el entorno, el mercado y la competencia. Este sirve para identificar las oportunidades y amenazas. Las oportunidades pueden afectar positivamente a la actividad desarrollada por la empresa, en caso de ser aprovechadas. Las amenazas son aspectos del entorno que pueden afectar negativamente a los resultados de la empresa si ésta no lleva a cabo las acciones de marketing necesarias para impedirlo.

#### **4.3. Análisis Interno**

Para analizar la situación interna se debe valorar la propia capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas, este análisis permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Los puntos fuertes son aquellos aspectos en los que la empresa se muestra más capacitada para obtener una ventaja competitiva. Por el contrario, los puntos débiles son aspectos

que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la empresa y, por ende, que impiden la consecución de los objetivos de la organización.

#### **4.4. Fijación de objetivos**

Una vez realizado el diagnóstico de la situación, se fijarán los objetivos de marketing. Éstos han de ser coherentes con los objetivos generales definidos en el plan estratégico de la empresa.

Asimismo, es preciso que los objetivos cumplan con una serie de principios básicos: deben ser realistas y alcanzables, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa. Han de cuantificarse en la medida de lo posible y referirse a un período de tiempo determinado. Por último, deben registrarse y comunicarse por escrito a los responsables afectados en su consecución.

#### **4.5. Formulación de estrategias**

La tercera etapa del proceso de planificación se centra en la formulación de la estrategia. Para comprender esta etapa en las organizaciones modernas es necesario distinguir tres niveles en el proceso de formulación de la estrategia:

La estrategia a nivel corporativo o estrategia global: toma como referencia a toda la organización para la que se trata de establecer su misión y objetivos a largo plazo, así como las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. En este nivel se plantea la relación de la empresa con su entorno y se decide en qué actividades

se quiere invertir y cuál es la combinación más apropiada de las mismas para cubrir sus objetivos planteados.

La estrategia a nivel de las unidades de negocio: tomando como referencia la estrategia corporativa, se trata de formular la estrategia para cada una de las actividades o unidades de negocio de la empresa, teniendo en cuenta que cada una de ellas se mueve en un entorno competitivo distinto.

La estrategia a nivel funcional: las actividades principales de la empresa (producción, finanzas, marketing, etc.) necesitan abordar su propio planteamiento estratégico, teniendo en cuenta todas las posibles interacciones entre ellas, en busca de la optimización de los recursos productivos.

## CAPÍTULO II: MARCO DE APLICACIÓN

### 1. Retail

Retail, es un término inglés que hace referencia a lo que en español denominamos como comercio minorista o comercio al detalle, es decir, cuando se vende directamente a los consumidores.

Según la definición de Lewison, el retail es “la actividad de negocio que consiste en vender productos y servicios al consumidor final”<sup>5</sup>. Mientras Levy & Weitz lo definen como “un conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para su uso personal o familiar”<sup>6</sup>.

El retailing, generalmente es asociado sólo a la venta de productos en un establecimiento, pero también incluye una serie de prestaciones intangibles (servicios) que no son necesariamente entregadas en una tienda física.

De acuerdo a los distintos formatos de ventas que existen en retailing, estos se pueden clasificar en: Comercio Tradicional, Farmacias y Perfumerías, Consumo Local, Grandes Tiendas, Ferreterías, Supermercados, y otros formatos.

El nivel de importancia que ha alcanzado el retail en el mercado, es producto de la constante preocupación de las empresas en entender a sus consumidores y cumplir con sus necesidades, otorgando la mejor experiencia de compras y la

---

<sup>5</sup> Lewison, Dale M. (1982), Retailing, Prentice Hall.

<sup>6</sup> Levy Michael, Weitz Barton (2004), retailing Management, McGraw-Hill/Irwin

mejor calidad en sus productos, optimizando o renovando sus procesos de cara al cliente y aplicando metodologías tanto cualitativas como cuantitativas.

## **2. Retail a nivel nacional**

Luego de un extenso período de gran crecimiento, a partir del 2014 el sector comercio ingresó en una etapa de evidente desaceleración, de la mano con la trayectoria de la actividad económica chilena en general, del empleo, los ingresos de los hogares y las expectativas de los consumidores.

Como se menciona en el informe “Tendencias del Retail en Chile 2016” entregado por la Cámara de Comercio de Santiago, a pesar del menor crecimiento, el sector ha sido protagonista de grandes transformaciones, que no sólo han significado aportes concretos al país en materia de productividad e internacionalización, sino también han permitido el despliegue de enormes avances tecnológicos, que han modificado de forma radical los hábitos de consumo de los hogares. El comercio es el sector en que por esencia comienzan a tomar forma las mega transformaciones que atraviesan las urbes, las empresa y los consumidores del siglo XXI.

El avance tecnológico está desafiando el tradicional espacio del comercio y de los mercados, esto permite que se abran las puertas al advenimiento de los consumidores a superar las fronteras físicas de una región y acceder a mercados globales, múltiples y de vanguardia.

Diversos factores como menor crecimiento económico, una severa caída en las expectativas de los consumidores, una menor creación de empleos, una mayor inflación, sobre todo en durables (por efecto del dólar), y un menor crecimiento de los salarios reales; ha provocado a partir del 2014 un severo ajuste en el consumo de bienes de los hogares. Esta contundente mezcla de elementos negativos para el consumo ha sido además potenciada por el aumento del tipo de cambio real, perjudicando particularmente el poder adquisitivo de bienes durables y transables en general. Por otra parte, la disponibilidad de ingresos en los hogares para ser destinado a consumo también se ha visto restringida por el brote de gasto en adquisición de viviendas, motivado por el pago de IVA en ese rubro.

Después del ciclo de desaceleración experimentado por el consumo privado en los años 2014-2015, su recuperación es aún un fenómeno pendiente e incierto, si bien es cierto el último trimestre del 2015 el comportamiento de consumo mostró una leve mejoría, su intensidad no tuvo la fuerza para repuntar en 2016 e incluso no la tendrá para el 2017.

Las empresas de retail están reordenando su cartera de proyectos y estableciendo nuevas prioridades. El foco ya no está en ampliar superficies, sino en sistemas que mejoren la eficiencia, márgenes y productividad, observándose en ciertos casos una tendencia de ir reduciendo la superficie en metros cuadrados disponibles para la oferta, para así apostar por el autoservicio en la sala de ventas y por canales de rápido crecimiento como internet. Con esta medida ha disminuido la dotación de vendedores por metro cuadrado, muchas empresas están finiquitando puestos en sus fuerzas de ventas o bien no renovándolas. El impulso

de esta tendencia, presente en grandes superficies comerciales, proviene de la combinación de tecnología y característica del producto comercializado, como aquellos que son susceptibles de ser facturados mediante dispositivos electrónicos denominados self-check-in. En todo caso, algunas categorías de consumo, cuyos productos poseen mayor grado de complejidad, como es el caso de electrónica o tecnología, siguen demandando fuerza de venta altamente especializada, siendo aún claves en la calidad de servicio demandada por los clientes.

El ritmo de apertura de centros comerciales atraviesa una tendencia de desaceleración, lo que coincide con el acelerado crecimiento electrónico y se ha visto acentuado por la coyuntura de desaceleración del consumo. Estos antecedentes disponibles para los grandes retailers demuestran que gran parte del desarrollo del sector se está llevando a cabo en los mercados externos. En promedio de crecimiento por los metros cuadrados construidos en el exterior ha sido de un 12,9% anual promedio entre 2011 y 2014, en tanto en el mercado interno esta cifra sólo alcanza un 3,7% en el mismo período.

El segmento outlet mantiene una perspectiva creciente, a pesar del actual ciclo de baja. El formato de liquidadora ha dado paso al desarrollo de grandes proyectos inmobiliarios, importando los modelos de gestión de los centros comerciales. La clave de su éxito radica en el atractivo mix de precios, ofertas que llegan con facilidad al 40%, de marcas altamente demandadas y manteniendo la calidad de los productos.

Se está dando una fuerte competencia entre grandes tiendas y especializadas de marcas extranjeras como son Zara, H&M y Forever 21, con una oferta atractiva, alto flujo e importante rotación de inventario, estas tiendas operan con marcas propias de alto reconocimiento por parte de los consumidores. Las tiendas por departamento han reforzado sus estrategias de marcas propias, buscando replicar las ventajas del formato de especialidad. La competencia de los grandes retailers globales online está cada vez más cerca. Un foco creciente de competencia a futuro serán los grandes retailers online extranjeros como Amazon, eBay y Alibaba. Ofrecen una gama gigantesca de productos a precios competitivos, y por ahora- en algunos casos no pagan impuestos locales al consumo.

El retail ha redefinido su rol como actor social, ya que han incorporado la agenda de sustentabilidad dentro de su cultura corporativa, haciéndola parte de su estrategia de negocio, implementado unidades internas responsables del temas, desarrollando políticas de libre competencia, no discriminación, inclusión y diversidad, y desarrollando practicas acordes a dichas políticas.

El retail enfrenta un estado de fuertes cambios desde el lado del consumidor, esto debido a que son consumidores informados, empoderados y exigentes, logran ser el centro de gravedad del retail moderno, empujado por nuevas generaciones conectadas con la tecnología y con los mercados internacionales. Esto está afectando al mix de productos, el diseño de los espacios comerciales y las estrategias de marketing. El diseño de experiencias de consumo se transforma en el principal vehículo de fidelidad de marca, en segmentos en los cuales la fidelidad de la marca es baja, la estrategia descansa en gran medida en diseñar una

experiencia, apoyada por herramientas de la sociología y la etnografía, que ayuden a transmitir una emoción y contar un relato que haga sentido con los intereses de los clientes.

El turismo de shopping se convierte en una línea de negocio relevante, atraído por precio y variedad. El creciente flujo de turistas sudamericanos que visita el país para realizar compras en el comercio ha dado lugar al desarrollo de un clúster de servicios diseñados especialmente para este modelo de consumo. Argentinos y brasileños lideran esta tendencia, motivados por precios hasta 70% más bajos y una mayor variedad de oferta.

El comercio electrónico se mueve hacia el centro estratégico de los grandes retailers, este ha crecido en forma acelerada, y se esperan avances aún más agresivos, en la medida en que los instrumentos transaccionales comienzan a llegar en forma prácticamente continua a los consumidores, apoyados por la masividad de las redes sociales y por el impresionante despliegue de la conectividad móvil, que multiplica los puntos de contacto con los clientes. La sinergia y complementariedad con los otros canales es clave. El móvil se transforma en el principal puntos de contacto con el cliente, el avance de la conectividad móvil es uno de los fenómenos más notables de la revolución digital en Chile, provocado grandes transformaciones en los hábitos de los consumidores. Las implicancias para las estrategias de marketing que abre la revolución móvil son enormes y el m-Commerce, aún pequeño, crece a las tasas más rápidas del sector.

La internet de las cosas llegará a las salas de venta, los dispositivos y aplicaciones relacionados a la internet de las cosas tienen un alto potencial para el sector retail, desde el monitoreo de los desplazamientos de consumidores dentro de la tienda, hasta sofisticados modelos de marketing, atención al cliente. Primero, sin embargo deben superar la etapa de adopción inicial y generar los cambios en los hábitos de proveedores y consumidores para poder consolidarse y madurar.

Las proyecciones de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) apuntan a un crecimiento del orden de 2%. La creación de empleos seguirá débil, el crecimiento del PIB por debajo de 2,5%, las tasas de interés irán al alza, y el dólar permanecerá por sobre su equilibrio de largo plazo.

### **3. Retail en la provincia de Valparaíso**

Actualmente la provincia de Valparaíso cuenta con alrededor de 16 centros comerciales, y con aproximadamente 4 proyectos en construcción.

El Indicador de actividad económica regional (INACER), en su boletín correspondiente a los meses Abril-Junio 2016, presenta un decrecimiento de 1,9% respecto al mismo período de 2015<sup>7</sup>, siendo el sector Comercio, Restaurantes y Hoteles, uno de los sectores que incidió negativamente en el resultado regional.

---

<sup>7</sup>INACER, Segundo Trimestre 2016, Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas

#### **4. Mall Marina**

Mall Marina, propiedad de Inmobiliaria Viña del Mar S.A., una asociación estratégica entre Ripley, Parque Arauco y París, se encuentra ubicado en Avenida Libertad #1348 (entre calle 14 Norte y Avenida Benidorm), en la ciudad de Viña del Mar. Actualmente es el principal centro comercial de la provincia de Valparaíso, y del llamado “Polo comercial 15 Norte”.

En el año 1998 en el marco de las previsiones de regionalización, nace Inmobiliaria Viña del Mar S.A., una asociación entre Parque Arauco S.A., Cencosud y Ripley, la cual participa en la propiedad de dos centros comerciales; Mall Marina en Viña del Mar y Mall Center Curicó.

Para el año 1999, comienza la construcción de Mall Marina, que finalmente abrió sus puertas el 8 de diciembre de ese mismo año; entregando a la ciudad la más grande variedad de locales de moda, gastronomía y entretenimiento con tiendas de marcas nacionales e internacionales.

En marzo de 2001 se abrió la pasarela que une Mall Marina con Espacio Urbano/Líder, estableciendo un hito que permitió descongestionar el tránsito peatonal donde circulan los autos, disminuyendo el riesgo de accidentes. En la actualidad transitan alrededor de 18 mil personas diariamente por esta pasarela.

Año 2010 se abren la puertas de Boulevard, el cual cuenta con tres niveles al aire libre, con más marcas y una zona de gastronomía. En el año 2012 se construyó la pasarela Marina Arauco, creando una fluida conexión entre el Boulevard y el centro comercial.

#### **4.1. Misión**

“Entregar a la comunidad un servicio de excelencia que cumpla con los más altos niveles de exigencia, procurando establecer y asegurar una alianza permanente con los objetivos de nuestros accionistas, clientes, operadores, colaboradores y proveedores, garantizando así el crecimiento y rentabilidad de nuestra organización”.

#### **4.2. Visión**

“Ser la mejor y más atractiva alternativa comercial para los habitantes y visitantes de todas las comunidades en las que estamos presente, convirtiéndonos en cada lugar, en el centro comercial mejor percibido por los consumidores, operadores y proveedores; y en el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores”.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

### 1. Introducción

Actualmente, Mall Marina es el centro comercial más grande existente en la provincia de Valparaíso, la cual posee una población de 734.406 habitantes siendo la provincia más poblada de la región y con mayor número de comunas<sup>8</sup>. Dado lo anterior, se presenta como un gran desafío la creación de una estrategia adecuada que sea consecuente con la propuesta de valor que tiene la marca y que permita otorgar una mejor experiencia a sus clientes.

Como sabemos el negocio del retail ha tenido un gran crecimiento durante los últimos años, sin embargo, los expertos piensan que pocos formatos de retail continuarán con el rápido crecimiento experimentado hasta ahora, y que prácticamente todos crecerán a una tasa menor<sup>9</sup> por lo que cada vez es más importante entregar un mejor servicio.

En este contexto, es necesario medir la experiencia del cliente en el Mall y determinar cuáles son los factores que tienen mayor impacto, para esto realizaremos una investigación de mercado con el fin de proporcionar un Plan de Marketing que establezca de manera técnica y sistemática, cuáles son las estrategias comerciales más idóneas que debe implementar Mall Marina.

---

<sup>8</sup> [http://www.ine.cl/canales/usuarios/censos\\_digitalizados.php](http://www.ine.cl/canales/usuarios/censos_digitalizados.php)

<sup>9</sup> Retailing 2015: New Frontiers pricewaterhouseCoopers and TNS retail forward

## **2. Objetivos**

El diseño de este plan de marketing busca que a largo plazo, Mall Marina logre una fidelización de sus clientes a través de una mejora de los servicios ofrecidos.

## **3. Metodología de Investigación**

Para la realización de este plan de marketing utilizaremos un tipo de investigación concluyente descriptiva, en la que, a través de un proceso sistemático y objetivo, tomaremos una muestra representativa del mercado; en este caso específico utilizaremos “la encuesta”, la que nos permitirá realizar preguntas escritas a clientes de Mall Marina con la finalidad de medir en términos cuantitativos el comportamiento anterior de los clientes, sus actitudes y sus características.

Cabe mencionar que el Mall Marina se encuentra ubicado en un punto estratégico, ya que consta con varias comunas aledañas que no cuentan con centros comerciales de tal envergadura.

### **3.1. Focus Group**

El comienzo de la investigación partió con un Focus Group realizado a clientes frecuentes del Mall de aproximadamente 6 a 8 participantes habitantes de diferentes comunas de la región de Valparaíso. (Preguntas realizadas en Focus Group, ver Anexo 1, pág. 89)

Del guion utilizado para recopilar las opiniones de los participantes se pudo desprender información sobre la experiencia en el Mall con los distintos servicios y aspectos característicos del Mall Marina.

Este proceso dio la posibilidad de crear un grato ambiente para una conversación en la cual se buscó recopilar información pero no de una manera estructurada sino en base a diálogos cruzados, entre los participantes de la conversación, lo que permitió la creación de la encuesta.

### **3.2. Encuesta**

La encuesta es el método más conocido para la recolección de datos, y con el que el público se encuentra más familiarizado. Su mayor ventaja es la diversidad, ya que con su uso se pueden medir varios factores a la vez; otra de sus ventajas es que es un método de bajo costo y más rápido que la observación.

#### **3.2.1. Características de la encuesta**

La encuesta utilizada será de tipo Estructurado y No disfrazado, ya que se establece un orden lógico en las preguntas, y los entrevistados percibirán claramente los objetivos.

Al momento de diseñar la encuesta, se tomaron en cuenta diversas variables y opiniones de los participantes del Focus Group para así tener un mínimo margen

de error al momento que el encuestado reciba y entregue la información solicitada.  
(Encuesta realizada a los clientes del Mall, ver Anexo 2, pág. 92)

Dentro de las variables que se puso mayor énfasis son respuestas fáciles y breves, evitar preguntas que incomoden a los encuestados además de un lenguaje claro y sin tecnicismos.

Cabe mencionar, que la encuesta que se realizó fue por dos medios, el primero presencial a clientes que estuviesen en el Mall, y online difundida a través de las redes sociales, email y páginas web relacionadas.

### **3.3. Diseño de la muestra**

#### **3.3.1. Definir la población**

**Elementos:** Los sujetos a encuestar son clientes del Mall Marina, definidos como personas que hayan visitado el Mall en los últimos 30 días, hombres y mujeres entre 18 y 65 años, sin distinción de grupo socioeconómico.

**Alcance:** El alcance de este estudio considera a los habitantes de la ciudad de Viña del Mar, encuestados de forma presencial y vía online.

**Tiempo:** La investigación de mercado se dividió en dos partes, por un lado el Focus Group el cual comenzó el 22 de Noviembre del 2016 y terminó el mismo día. Por otra parte, el proceso de encuestas comenzó el día 30 de Noviembre del 2016 y terminó el 15 de Diciembre del mismo año.

### **3.3.2. Identificación de la competencia**

Actualmente en Viña del Mar, la única competencia cercana para Mall Marina es Espacio Urbano, ubicado en Avenida Benidorm con el que actualmente comparte una pasarela que une el segundo piso de cada uno.

### **3.3.3. Método de selección de la muestra**

El objetivo principal de la aplicación de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de los clientes, por tanto, utilizaremos un método probabilístico aleatorio.

### **3.3.4. Tamaño de la muestra**

El universo de la población objetivo otorgado por el CENSO del año 2002 es de 286.931 habitantes en Viña del Mar, debido a que este estudio fue realizado hace más de 10 años, es que el número de habitantes a la fecha fue estimado en base a un estudio publicado por el INE. (Instituto Nacional de Estadísticas, “Proyecciones de Población 2012 – 2020”)

Cabe destacar que se realizó un Focus Group a los clientes del Mall en el cual se basará el caso.

El resultado obtenido de esta estimación otorgo una población objetivo de 325.195 habitantes a la fecha (Estimación del crecimiento de la población en Viña del Mar,

ver Anexo 3, pág. 94). Con este dato y mediante un muestreo probabilístico aleatorio, se desarrolló la fórmula, lo que permitió sustituir el universo que se desea estudiar por una muestra que lo represente. (Determinación del tamaño de la muestra a encuestar en Viña del Mar, ver Anexo 4, pág. 95)

Para este análisis será necesario realizar 384 encuestas, las cuales serán distribuidas de forma aleatoria por los diferentes puntos de acceso al Mall Marina, y por internet a los clientes residentes en la provincia de Valparaíso.

### **3.4. Recopilación de datos**

La encuesta realizada posee una estructura ya definida, de 7 preguntas cerradas; lo que obliga al encuestado a elegir una opción por pregunta. 4 preguntas mixtas que ofrecen la opción “otro”. Y 3 preguntas abiertas.

Fue realizada a través de internet, pudiendo ser contestada sólo por clientes de Mall Marina; y de forma presencial en los puntos de acceso del Mall.

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

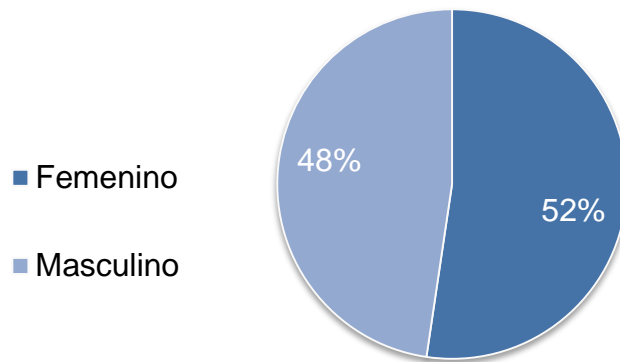
#### **3.5.1. Procesamiento de datos del Focus Group**

Esta etapa se llevó a cabo en un día, donde se reunió a un total de 8 personas, clientes habituales del Mall. Donde se creó una pauta de discusión con diferentes aspectos y servicios ofrecidos por el Mall, la discusión fue guiada por un moderador. (Aspectos discutidos en el Focus Group, ver Anexo 5, pág. 96)

### 3.5.2. Procesamiento de datos de la encuesta

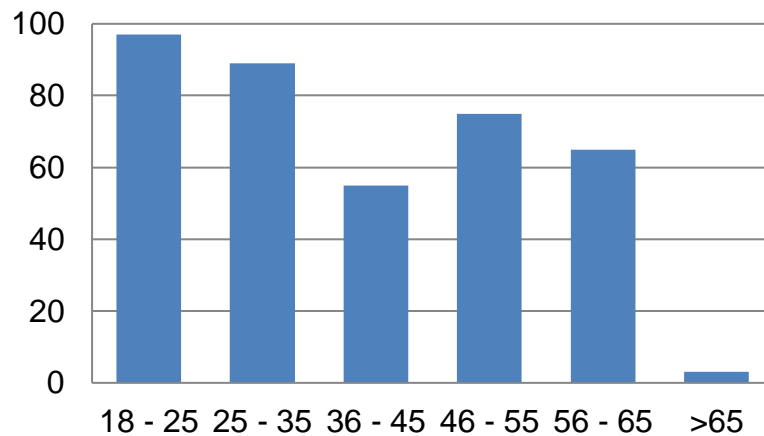
Como se determinó anteriormente, la muestra a encuestar es de 384 clientes del Mall Marina. Cabe recordar que el cuestionario consta de 14 preguntas, las cuales se detallan a continuación con sus respectivos resultados.

#### 1. Sexo



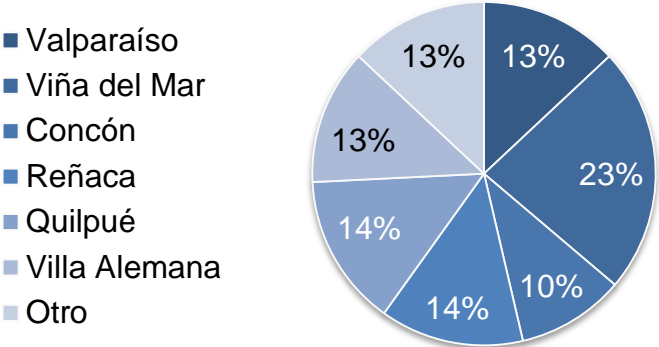
Según los datos analizados anteriormente se desprende que el 52% de la muestra encuestada, pertenecen al género femenino, dejando así el 48% restante de encuestados, al sexo masculino.

#### 2. Edad



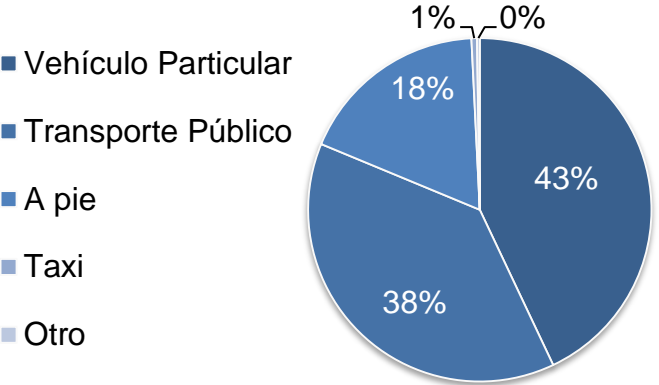
Los resultados reflejan que las personas principalmente encuestadas están entre los rangos de 18 a 25 años representados con un 25% del total. Seguido de cerca por los rangos de 26 a 35 y de 46 a 55 años con un 23% y un 20% de los encuestados respectivamente.

**3. Lugar de residencia**



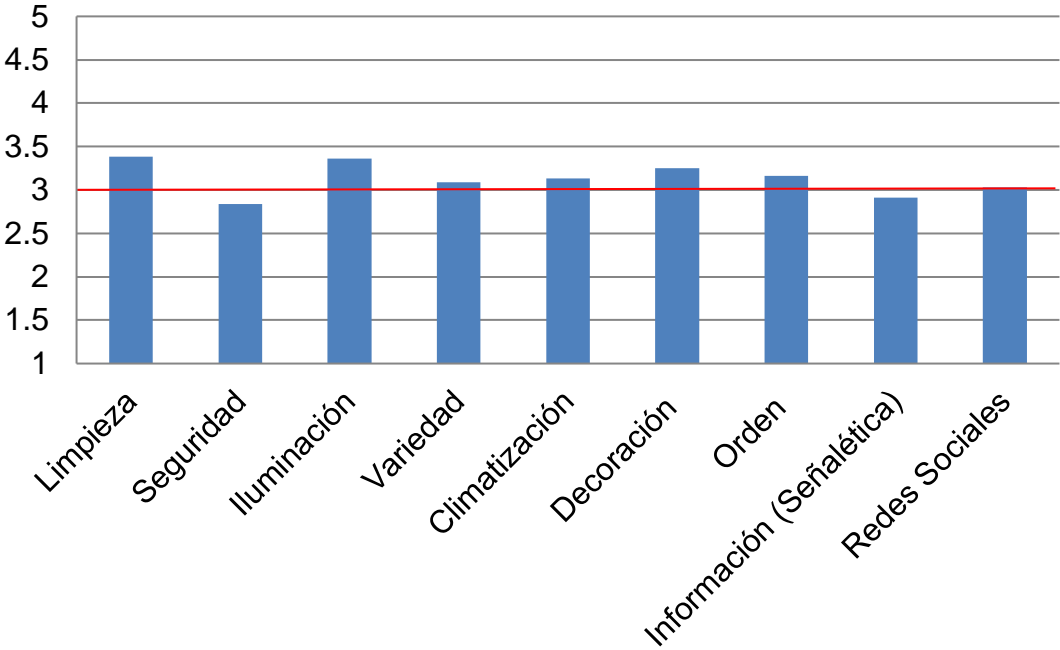
Según los resultados expuestos se puede desprender que las personas que fueron encuestas residen principalmente en la ciudad de Viña del Mar. Estas se reflejan con un 23% del total de los encuestados.

**4. ¿Cómo ha accedido o accede habitualmente al Mall?**



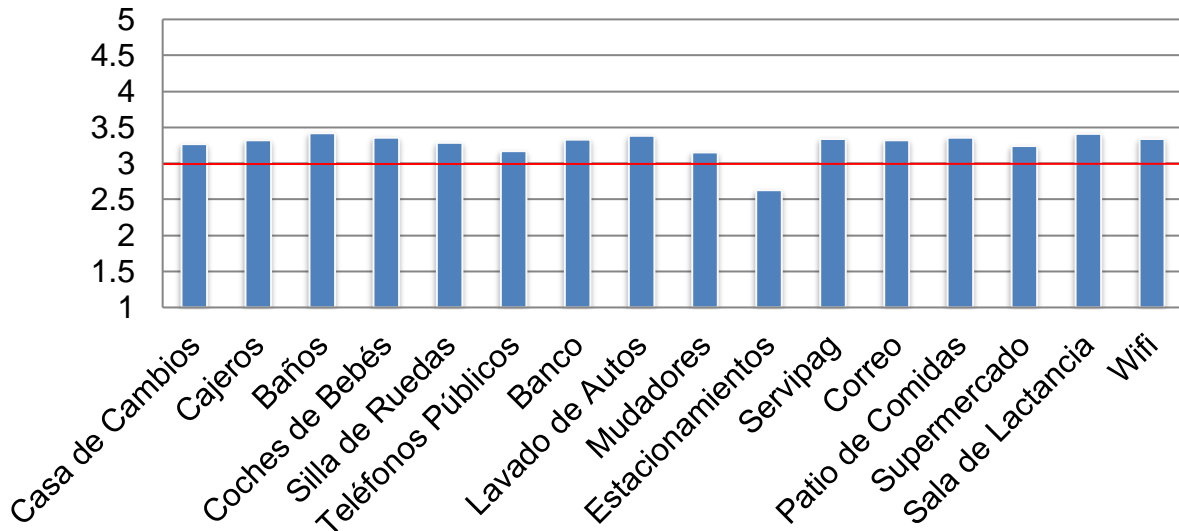
Basándonos en los resultados expuestos, la mayoría de los encuestados, es decir el 43% de ellos llegan en vehículos particulares al Mall seguidos por los usuarios del transporte público que ascienden a un 38% de los encuestados.

**5. Indíquenos, por favor, su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos del Mall Marina**



Según los resultados, podemos apreciar que el aspecto peor evaluado por los encuestados es la Seguridad con un promedio de 2,84 donde muchos expresaron su molestia con los vendedores ambulantes que se sitúan en la pasarela entregándole un valor más bajo a este aspecto. Por otro lado el aspecto mejor evaluado es la limpieza del Mall con un promedio de 3,38, recalcando que queda por mejorar con respecto a la limpieza de los baños pero en general en las instalaciones es buena.

**6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes servicios ofrecidos por el Mall Marina?**



Referente a los resultados entregados, podemos concluir que el servicio peor calificado por los clientes, son los Estacionamientos ofrecidos por el Mall con un promedio de 2,63 muy por debajo de los demás servicios preguntados en la encuesta. En cuanto al servicio que otorga mayor satisfacción a los clientes son los Baños de este con un promedio de 3,42.

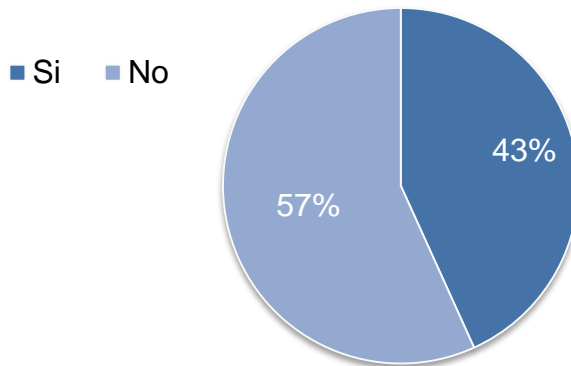
**7. ¿De qué servicios y sectores comerciales le gustaría dotar al Mall que actualmente NO dispone?**

En esta pregunta al ser abierta, hubo una variedad de respuestas entre las que más se repitieron fueron cargadores de teléfono, casilleros y guardería para niños.

**8. ¿De qué tiendas le gustaría dotar al Mall que actualmente NO dispone?**

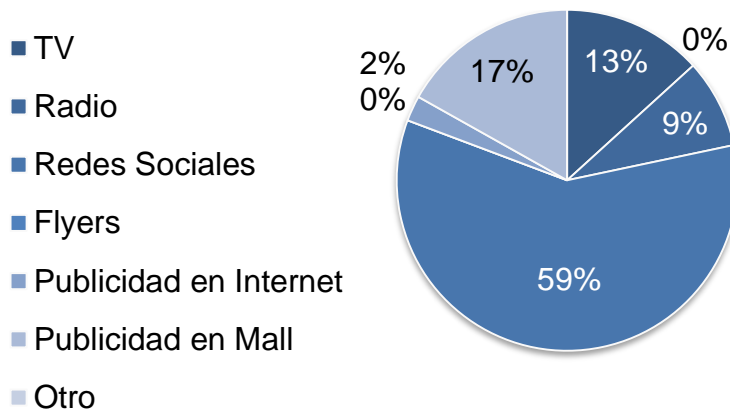
Dentro de las alternativas nombradas por los encuestados las más nombradas fueron Falabella, H&M y Forever 21.

**9. ¿Tiene conocimiento de que periódicamente el Mall realiza eventos lúdicos y culturales?**



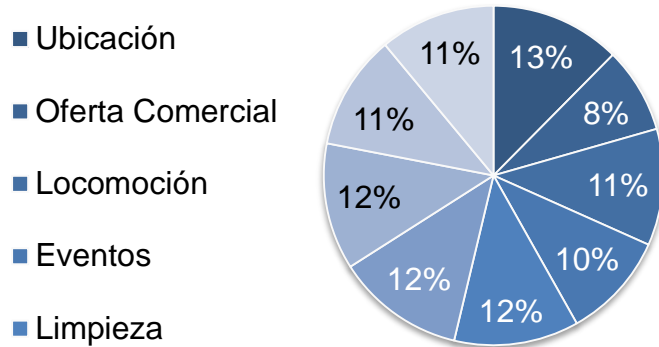
Los resultados demuestran que existe poco conocimiento del público en general sobre los eventos realizados en el Mall, con más de la mitad de los encuestados con un porcentaje que asciende al 57% del total y con sólo un 43% de los clientes que si saben de estos eventos.

**10. Si su respuesta anterior fue SI ¿Cómo se entera de los eventos que realiza el Mall?**



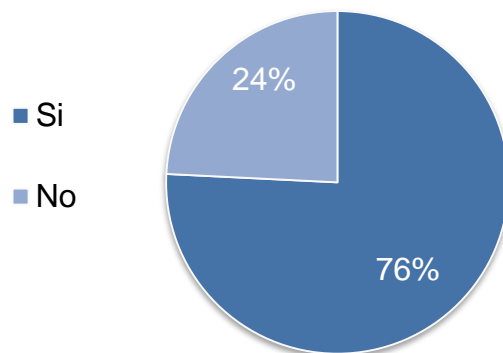
De acuerdo a la pregunta anterior solo 166 encuestados contestaron que si tenían conocimientos de los eventos realizados en el Mall, de estos el 59% se informa a través de las redes sociales seguido con un 17% la publicidad en el mismo Mall.

**11. A la hora de elegir un centro comercial, ¿qué influye más en su decisión?  
Seleccionar 3.**



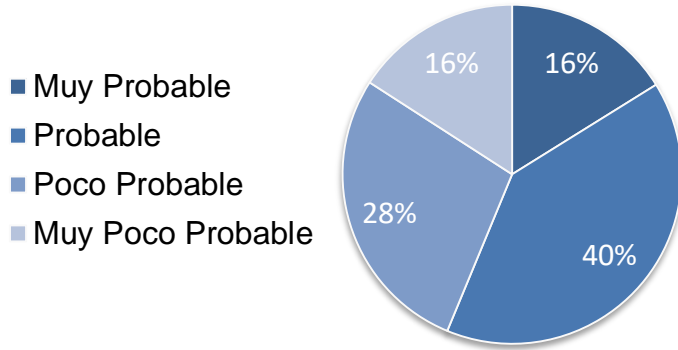
Las tres alternativas que más destacaron y que influyen en la decisión de los clientes al elegir un centro comercial son la Seguridad, la Ubicación y los estacionamientos.

**12. Si existiera una aplicación móvil, donde se informe acerca de las mejores ofertas, tiendas y más ¿Usted la descargaría?**



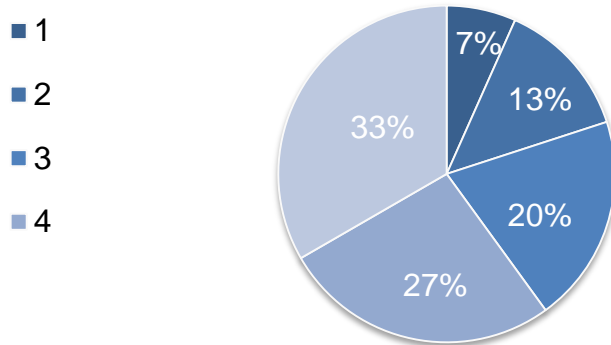
Queda reflejada la intención de los clientes encuestados de descargar una aplicación del Mall si esta existiese, con un 76% del total.

**13. ¿Qué tan probable es que Ud. recomiende a algún colega, amigo o familiar Mall Marina?**



Los resultados demuestran que el 40% de los encuestados probablemente recomendaría el Mall Marina a sus cercanos, seguido por un 28% del total que encuentra poco probable recomendar el Mall.

**14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Mall Marina?**



De acuerdo a los resultados, los encuestados en su mayoría se sienten satisfechos en general con el Mall Marina con un promedio de 3,2 en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

### **3.6. Conclusiones**

Al concluir el proceso investigativo, en el que se evaluaron las diferentes variables, se pudo conocer a mayor detalle la situación real en la cual se encuentra actualmente Mall Marina de Viña del Mar.

Dentro de las respuestas dadas por clientes, evidenciamos problemas y baja satisfacción en aspectos y servicios ofrecidos por Mall Marina. La insatisfacción de estos no es tan grave, ya que con la escala utilizada de 1 a 5 donde 1 era muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, los peores evaluados fueron los estacionamientos y la seguridad cada uno evaluado con un promedio de 2,63 y 2,84 respectivamente. Ocuparemos la información recibida a través de las encuestas para crear una estrategia que los solucione.

Consideramos que una aplicación móvil servirá de apoyo para problemas como por ejemplo de ubicación de servicios o tiendas existentes en el Mall, esto gracias a la pregunta 12, ya que un 76% de los encuestados la descargaría. Esta propuesta la desarrollaremos más adelante en la tesis.

En cuanto a los resultados, es que se debe recurrir al marketing, para fortalecer la fidelización de los clientes y el retail en la ciudad, mediante el desarrollo de un plan de marketing adecuado para el sector. Es por esto que se decide desarrollar una serie de estrategias, tomando como caso el Mall Marina.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING Y CREACIÓN DE APLICACIÓN MÓVIL**

El presente estudio se basa en los resultados de la aplicación de un Focus Group a un grupo de clientes de Mall Marina. Este Focus Group fue complementado con la recopilación de fuentes secundarias de información, realizando encuestas a clientes Mall Marina.

El resultado de esta investigación es un informe pormenorizado de las visiones y captaciones de los clientes con respecto a los distintos servicios que ofrece Mall Marina.

### **ETAPA 1: DIAGNÓSTICO**

#### **1. Análisis PESTA**

(Tabla 4.1, pág. 83)

##### **1.1. Político-Legal**

En relación a la reforma tributaria, esta se ha encargado de encarecer el funcionamiento y de reducir la rentabilidad de nuevos proyectos con cambios en el impuesto a Primera Categoría.

Ley General de Urbanismo y Construcción; "Los supermercados, centros comerciales o cualquier otro tipo de establecimiento comercial, perteneciente a una sociedad o a un grupo empresarial, según la definición de éste contenida en el artículo 96 de la ley 18.045, o administrados bajo una misma razón social o

personalidad jurídica, o en virtud de un acuerdo de actuación conjunta en los términos que señala el artículo 98 de la ley 18.045, que soliciten autorización para instalarse en el territorio de una comuna y que completen en conjunto más de 1.000 metros cuadrados edificados de uso comercial, no podrán hacerlo en la superficie zonificada perteneciente al área urbana en el Plan Regulador”.

La nueva Ley de estacionamiento, establece dos sistemas de cobro, los que pueden ser elegidos por el proveedor; por minuto de uso efectivo o 29 minutos gratis y cobro por tramos de 10 minutos o más. Además de eximir de pago a aquellos que hagan uso de estacionamiento por servicio de urgencia o emergencia en recintos de salud pública y privada.

## **1.2. Económico**

La economía chilena se encuentra en un escenario complejo, en donde destaca una incertidumbre política y una baja en el crecimiento.

Durante el tercer trimestre del año 2016, la actividad económica tuvo una expansión de 1,5%, y una notoria baja en el consumo privado. Mientras que la inversión y el gasto público aumentaron fuera de lo previsto.

El índice de confianza de los consumidores ha disminuido, lo que ha impedido que la economía nacional sea capaz de mejorar.

El consumo se debilita conjunto a la desaceleración de empleos y salarios reales.

Durante el trimestre junio-agosto el desempleo alcanzó un 6,9%, 0,2% más respecto al mismo trimestre del año anterior. Para la región de Valparaíso el desempleo alcanza un 7.3%, cifra superior al promedio nacional.

Para el tercer trimestre del año 2016, la tasa de desocupación aumentó 0,1% respecto al año anterior. Mientras que la cifra de los Ocupados aumentó a 6,4%, siendo el sector comercio el segundo sector con más incidencia.

La tasa de desocupación regional, del trimestre Octubre - Diciembre 2016 fue de 6,9%, registrando un aumento de 0,3 punto porcentual, respecto a igual trimestre del año anterior.

El informe del índice de competitividad global 2016-2017, proporciona un marco amplio para entender el entorno de la competitividad en diferentes países; dentro de este informe Chile mejoró 2 ubicaciones ubicándose en el puesto 33 de 138 países, con respecto al año 2015<sup>10</sup>. En términos comparativos, respecto a América Latina, Chile sigue liderando la región.

El Índice de Ventas del Comercio al por Menor (IVCM) creció interanualmente 4,1% en términos reales.

Para el año 2017, la Cámara de Comercio de Santiago proyecta un crecimiento de 3,4% en un contexto de leve aumento del PIB, hacia un 2,3% promedio en el año.

---

<sup>10</sup> Índice de Competitividad Global 2016-2017 World Economic Forum – Escuela de Gobierno, UAI

### **1.3. Social-Cultural**

Los medios de comunicación se han referido a los centros comerciales como nuevos espacios que reúnen a la gente, mientras ponen un importante énfasis en la gran afluencia de público que mantienen.

La tercera, en su reportaje referente al cumpleaños número 30 de los Malls en Chile, destaca que; “Hoy son unos 150 establecimientos entre Iquique y Punta Arenas, que suman más de 3 millones de metros cuadrados construidos, casi 20 metros cuadrados por cada 100 habitantes, calcula la Cámara de Centros Comerciales”. Agrega además que; “Hoy el sector genera unos 100 mil empleos directos e indirectos y cada mes recibe en sus instalaciones unos 40 millones de visitas”

Respecto a dichos emitidos por Manuel Melero, presidente de la Cámara de Centros Comerciales, Chile duplica la penetración de Colombia y Perú, pero que además en Chile el mercado no se encuentra agotado, siguen existiendo muchas oportunidades sobre todo en regiones en donde el desarrollo económico es importante, ya sea a través de la minería u otro sector.

Fernando Felbol, gerente de centro comerciales y marketing de CorpGroup Activos Inmobiliarios (CAI), señala que el crecimiento apunta a la capacidad de selección de ubicaciones que tienen las empresas inmobiliarias, aunque la industria se encuentre bastante consolidada en el país aún hay espacio para nuevos actores.

La segunda, por su parte, expresa que; Chile lidera el porcentaje del total de ventas retail que se hacen en centros comerciales, con un 22%. Le siguen los Malls de Colombia que son responsables del 14% de las ventas totales del sector.

Según datos recopilados por la International Council of Shopping Centers (ICSC) Chile es el país que más metros cuadrados de Mall tiene por habitante. Para este cálculo consideró como área arrendable 2,5 millones de metros cuadrados, por tanto al calcular por cada 100 habitantes, Chile es el país con más superficie arrendable, sobrepasando los 15 m<sup>2</sup> por cada centenar de personas. Esto se explica con que en Chile aún hay espacios para formatos no tradicionales y más pequeños que los Malls, como lo son los strip center. Le sigue Venezuela, con 12,2 mts<sup>2</sup> por habitante y en último lugar figuran Argentina y México, con apenas 3,3 mts<sup>2</sup>.

Como manera de agregar valor a Mall Marina y aportar a la cultura, a la familia y a la entretención; se realizan eventos que van desde un corrida al aire libre hasta charlas de cuidado de menores que ayuden a evitar el extravío. Esto ha permitido que aun siendo un espacio privado, cada vez se torne un espacio más público y familiar.

#### **1.4. Tecnológico**

Luego de dar inicio al proyecto Mall Paseo Marina, Mall Marina dejó de enfocarse en ampliar las superficies y actualmente se encuentra reordenando su cartera de proyectos, y se está enfocando en nuevos sistemas y tecnologías que apunten a

mejorar la eficiencia y la productividad. Esto a raíz de los requerimientos de las nuevas generaciones que se encuentran enormemente conectadas con la tecnología y de esta misma manera, como clientes exigen que el retail se encuentre a la altura.

De acuerdo al índice e-Commerce de la Cámara de Comercio de Santiago, Chile avanzó en el ranking entre las principales plazas de ventas electrónicas a nivel global, ubicándose en la posición 17 de los 23 mercados, liderando por sobre los países latinoamericanos considerados en el ranking. Por tanto Chile ha incrementado sus ventas a través del formato online, aunque en ocasiones esto provoque una baja en la afluencia de clientes presenciales en los Malls.

## **1.5. Ambiental**

Actualmente, el retail participa activamente en el Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROhumana, que entre otras cosas, mide la “Huella de carbono”, una simple manera de medir el impacto o la marca que deja una persona sobre el planeta en su vida cotidiana; este análisis abarca todas las actividades del ciclo de vida de un producto (desde la adquisición de las materias primas hasta su gestión como residuo) permitiendo a los consumidores decidir qué comprar en base a la contaminación generada como resultado de los procesos por los que ha pasado.

La Huella de Carbono busca calcular la cantidad de GEI (gases de efecto invernadero) que son emitidos directa o indirectamente a la atmósfera cada vez que se realiza una acción determinada y que las empresas puedan reducir los

niveles de contaminación mediante un cálculo estandarizado de las emisiones durante los procesos productivos.

Hoy existe una preocupación más exhaustiva en cuanto al gasto energético; buscando disminuir a través de reductores (como paneles solares, menor gasto de papel) los residuos que se generan.

La NCH-ISO14001, una norma chilena elaborada y difundida por el Instituto Nacional de Normalización (INN), establece los requisitos para poder implantar con éxito un Sistema de Gestión Medioambiental o SGMA.

## **2. Análisis 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter del análisis competitivo, es un enfoque que nos permitirá realizar un análisis externo de Mall Marina; esto nos ayudará a lograr un mejor análisis del entorno del Mall, y así lograr diseñar fuertes estrategias para afrontar de manera correcta las amenazas.

### **2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Inmobiliaria Viña del Mar, es la sociedad que posee el centro comercial más grande de la región de Valparaíso. Además de liderar en cuanto a extensión territorial, siendo de su propiedad; Mall Marina, Boulevard y Mall Paseo Marina (en construcción). Por tanto actualmente no existe amenaza de nuevos competidores.

Quién podría representar una amenaza a largo plazo, es el polémico Mall Barón para la ciudad de Valparaíso, que en su proyecto contempla una construcción de casi 14 hectáreas, la que incluye un paseo costero, plazas, áreas verdes, ciclovías, áreas deportivas y de esparcimiento. Este proyecto iniciaría sus obras durante el primer trimestre del año 2017 y representaría una inversión de más de US\$500 millones, y alrededor de 3 mil empleos.

## **2.2. Poder de negociación de los proveedores**

En Mall Marina, los proveedores existentes son: proveedor de servicios básicos (Esva y Chilquinta), agencia de seguridad y empresas de mantenimiento.

El nivel de negociación en el caso de Esva y Chilquinta es nulo, ya que al ser empresas que abastecen toda la región se encuentran reguladas por el estado, por tanto no existe poder de negociación, sus precios se encuentran establecidos y son de conocimiento público.

En el caso de las agencias de seguridad y las empresas de mantenimiento, éstas poseen un poder negociación bajo, ya que en el mercado existe alta oferta de empresas que ofrecen el mismo servicio, por ende Mall Marina tiene opciones suficientes para buscar otras alternativas si se encuentra insatisfecho con el servicio o si resulta poco rentable. Contrario es el caso para estas empresas, pues para ellas resultaría muy difícil encontrar un cliente con el mismo perfil del centro comercial.

Concluyendo, Mall Marina posee una estrategia de integración hacia atrás; ya que puede sin problemas negociar con sus proveedores.

### **2.3. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de Mall Marina son un segmento bastante amplio, pero específicamente el comportamiento se encuentra orientado a un segmento más reducido (mujeres), y al encontrarnos analizando un área comercial, podemos establecer que los clientes mantienen un alto poder de negociación; esto se explica ya que el cliente en general posee completa libertad al momento de decidir dónde realizará sus compras, buscando alternativas más económicas o lugares más cercanos, además de considerar que los clientes son la clave de un negocio pues su funcionamiento se encuentra completamente ligado a su participación; por tanto Mall Marina no posee la capacidad de retenerlos y de mantener poder de negociación.

### **2.4. Amenaza de productos sustitutos**

En relación a los productos sustitutos, podemos considerar como amenaza la existencia de los supermercados, ferias artesanales de gran envergadura, tiendas del centro de la ciudad.

Los factores que más inciden en la elección de los productos sustitutos son los precios, que a pesar que no incluyen un valor agregado como lo haría un producto

del Mall , siguen satisfaciendo la necesidad buscada por el consumidor, por tanto acceden a su compra.

## **2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

Estructura Competitiva de la Industria: Industrialmente Mall Marina se encuentra consolidado, ya que sin problemas concentra la mayor parte de participación del mercado

Demanda de la Industria: La demanda de bienes de consumo en general está en aumento debido al crecimiento económico del país, lo cual conlleva al incremento del poder adquisitivo de la población.

Costo de Cambio: El costo de cambio del cliente es bajo debido a la ubicación y la diversidad de marcas. El cliente está impulsado a ir al centro comercial que esté más cerca y es atraído por las marcas que este oferta.

Barreras de Salida: Los costos de enajenación son altos debido a que la inversión inicial en activos fijos, que implica construir un centro comercial, es alta. En el caso de los centros comerciales no es tan fácil aplicar estrategias de salida en caso el proyecto no sea rentable porque exigiría al comprador realizar una inversión mayor.

## **ETAPA II**

### **1. Mall Marina**

El centro comercial llegó como vecino a la Ciudad Jardín en el año 1998, cuando una alianza entre Ripley, Paris y Parque Arauco abrió el primer centro comercial en la ciudad de Viña del Mar, erigiendo el Mall Marina Arauco, hoy en día Mall Marina.

Su objetivo principal es ser siempre la mejor alternativa de compras. Por eso crearon en el año 2010 el Boulevard, brindando una experiencia de tres niveles al aire libre, con más marcas y una zona de gastronomía.

Hoy en Mall Marina están próximos a abrir un nuevo espacio de vanguardia, amplio y con todas las comodidades, que permitirá que la ciudad de Viña del Mar tenga presencia de tiendas que están solo en las grandes capitales mundiales, una oferta integral de entretenimiento, gastronomía, tecnología y deportes para todos sus clientes<sup>11</sup>.

#### **1.1. Misión**

“Entregar a la comunidad un servicio de excelencia que cumpla con los más altos niveles de exigencia, procurando establecer y asegurar una alianza permanente con los objetivos de nuestros accionistas, clientes, operadores, colaboradores y proveedores, garantizando así el crecimiento y rentabilidad de nuestra organización”.

---

<sup>11</sup> <http://www.mallmarina.cl/nuestro-mall/>

## **1.2. Visión**

“Ser la mejor y más atractiva alternativa comercial para los habitantes y visitantes de todas las comunidades en las que estamos presente, convirtiéndonos en cada lugar, en el centro comercial mejor percibido por los consumidores, operadores y proveedores; y en el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores”.

## **2. Análisis del mercado**

### **2.1. Sector**

En marzo de 1999, se comenzó la construcción del Mall Marina, que abrió sus puertas el 8 de diciembre de ese mismo año.

Actualmente la provincia de Valparaíso cuenta con alrededor de 16 centros comerciales, y con aproximadamente 4 proyectos en construcción.

Mall Marina, propiedad de Inmobiliaria Viña del Mar S.A., una asociación estratégica entre Ripley, Parque Arauco y París, se encuentra ubicado en Avenida Libertad #1348 (entre calle 14 Norte y Avenida Benidorm), en la ciudad de Viña del Mar. Actualmente es el principal centro comercial de la provincia de Valparaíso, y del llamado “Polo comercial 15 Norte”.

## **2.2. Segmentación**

Diferenciado es sinónimo de distintivo, esto significa que excede las expectativas que supera al resto de los productos disponibles en el mercado; que tiene algo que lo hace más valioso que el resto<sup>12</sup>.

La estrategia del Mall Marina es la diferenciación, y el motivo para escoger esta estrategia está en la capacidad de ofrecer un conjunto de atributos que distinguen al centro comercial, de los diferentes establecimientos que ofrecen servicio de arriendo.

En la ciudad de Viña del Mar, el Mall Marina es el único establecimiento capaz de ofrecer estas ventajas, debido a que tanto el centro de la ciudad como los Mall de ciudades aledañas que son los principales competidores, no están en la capacidad de ofrecer estos servicios, por lo tanto los servicios de arrendamiento del centro comercial son una ventaja competitiva que lo distingue de la competencia.

### **2.2.1. Macrosegmentación**

El servicio que entrega el Mall Marina es el de arriendo de locales comerciales, además cuenta con seguridad privada, servicio de parqueo, una infraestructura moderna y soporte publicitario. Es el único establecimiento capaz de ofrecer estas ventajas, debido a que tanto el centro de la ciudad u otros centros comerciales, no están en la capacidad de ofrecer estos servicios, por lo tanto los servicios de arrendamiento del centro comercial son una ventaja competitiva que lo distingue de la competencia.

---

<sup>12</sup> SOL Julio, La Guerra de las Pymes, Magazines S.A. Buenos Aires, 1991. Pág. 52

### Criterios:

- El objetivo es entregarle a los clientes un servicio de calidad.
- Para lograr esta labor, se facilitará el uso de todos los servicios ofrecidos por el Mall, a través del uso correcto de la tecnología y de los insumos disponibles en este.
- El servicio se llevará a todas las personas asistentes al Mall, que requieran utilizar algún servicio ofrecido por este.

### **2.2.2. Microsegmentación**

La segmentación se realizó en base a dos tipos demográfica y psicográfica, ya que está enfocado principalmente a mujeres jóvenes y adultas de la ciudad de Viña del Mar. Culturalmente se da por sentado que las mujeres son mejores que los hombres para comprar. Incluso se habla de que ellas pueden ser adictas al shopping. Históricamente la mujer ha sido (y sigue siendo) la encargada de las compras familiares. En sus espaldas recae el peso de reponer desde la leche para toda la familia hasta calzoncillos y calcetines para su pareja. Un estudio de The Boston Consulting Group (BCG) basado en un universo de 15 mil féminas y 5 mil varones en 22 países determinó que ellas son responsables de más del 70% de las compras domésticas.

Extrapolando, la investigación dice que las mujeres constituyen el mayor mercado global, más grande y con una mayor tasa de crecimiento que las economías de China e India sumadas.

### **2.3. Público Objetivo**

Mall Marina tiene como público objetivo a mujeres jóvenes y adultas, de entre 18 y 65 años de edad, quienes corresponden a un grupo sumamente presente al momento de realizar las compras.

Debido a la amplia gama de productos y servicios ofrecidos por el centro comercial, es que la edad del público objetivo es considerablemente amplia, es decir, el factor más influyente recae en el poder adquisitivo.

### **2.4. Posicionamiento**

Competitivamente, Mall Marina posee un importante posicionamiento en la ciudad de Viña del Mar y a nivel regional. Esto, resultado de ser el centro comercial más grande, presentando una mayor variedad respecto a los productos/servicios y tiendas que alberga. Teniendo las mejores las más reconocidas tiendas de retail, y prestigiosas marcas nacionales e internacionales.

Su privilegiada ubicación en el denominado “Polo Comercial15 Norte”, representa una importante estrategia, al ser punto de encuentro y central de las diferentes comunas de la región.

## **ETAPA III**

### **1. Análisis Estratégico (FODA)**

#### **1.1. Fortalezas**

Estacionamientos propios: Mall Marina, cuenta con instalaciones propias que albergan alrededor de 1266 (Interior) y 450 (exterior) vehículos, en una construcción subterránea de 2 niveles. Este servicio actualmente se encuentra concesionado a la empresa Republic Parking System Chile S.A.

Representa una gran ventaja considerando que la mayor parte de los clientes acuden en vehículo propio y esto facilita el acceso. El servicio de estacionamiento, además, es complementario con servicios de seguridad (guardias y cámaras) y lockers durante todas las horas de funcionamiento (8:00-00:00), lo incide considerablemente en la preferencia por parte de los clientes al momento de la elección del lugar de compras.

Variedad de tiendas: Cuenta con una alta variedad de categorías en relación a las tiendas que alberga, entre ellas podemos encontrar: Banco, comida, casa de cambio, correo, educación, entretenimiento, farmacias, librería, óptica, supermercado, retail, viajes, belleza, cafetería, calzado, decoración, deportes, fotografía, tienda de mascotas, entre otras.

Esto es considerado una fortaleza ya que cualquier tipo de trámite que el cliente necesite realizar o cualquier producto que necesite adquirir, este pueda realizarlo sin ningún inconveniente en el Mall. De esta manera aumenta el flujo de personas en el Mall, por tanto aumentan los potenciales clientes.

Ubicación privilegiada: Se encuentra ubicado en el llamado Polo Comercial 15 norte, entre calle 14 Norte y Avenida Benidorm. En cuanto a la locomoción es un sector estratégicamente privilegiado; por camino internacional llega toda la locomoción que acerca a los habitantes de sectores como Reñaca Alto, Mirador de Reñaca, Gómez Carreño, Santa Julia, Achupalla y Santa Inés; por Avenida Benidorm a todos aquellos de las comunas de interior (Quilpué, Villa Alemana, Peña Blanca, Limache), Chorrillos, Forestal y Centro de Viña; por Libertad dirección sur, toda la locomoción que acerca a la gente de las comunas de Interior, Recreo y Valparaíso; y por Libertad dirección norte, a todos aquellos de Reñaca y Concón. De igual manera se torna una ubicación privilegiada al estar ubicado en una zona turística, a tan solo cuerdas de playas, ferias artesanales y del Muelle Vergara, lo que atrae a todo el flujo de turistas que visitan Viña del Mar y que se encuentran cautivados por las grandes ofertas y liquidaciones.

Diversos eventos: En su misión por aportar a la cultura, Mall Marina constantemente realiza eventos de índole cultural y de entretenimiento, ya sea en las mismas dependencias del Mall o en su extensión Boulevard. Esto con la finalidad de otorgar a los clientes nuevas experiencias, de apuntar a sus gustos, de intentar fidelizarlos y generan una mayor afluencia de público como resultado de la participación.

Ser pioneros en Viña del Mar: Viña del Mar cuenta con otros espacios de compra, pero ninguno alberga la variedad y cantidad de tiendas que Mall Marina, por tanto, éste lidera sin lugar a duda el mercado de comercio en la ciudad. Además de estar

constantemente apuntando a la expansión territorial, como ningún otro centro comercial de la ciudad.

Contar con investigación de mercado: La gerencia de Mall Marina, se ha encargado de realizar una completa investigación de mercado, para conocer ampliamente el sector y el mercado, y lograr así, tomar las correctas decisiones en cuanto a los planes y estrategias más adecuadas. De esta manera ha logrado posicionarse en Viña del Mar y evitar errores que afecten en sus índices de venta.

Mayor Rentabilidad por m<sup>2</sup>: La venta por metro cuadrado es uno de los principales indicadores de la industria del retail, refleja el desempeño de un local y su eficiencia. Mall Marina, ha sido catalogado como uno de los retailers con mayores rentabilidades por metro cuadrado de Chile. Esto se traduce claramente en una fortaleza para el Mall, ya que lo vuelve una excelente inversión.

## **1.2. Oportunidades**

No existen fuertes competidores en Viña del Mar: A pesar de la existencia de Espacio Urbano, perteneciente a la cadena Walmart, y aun considerando que existe una pasarela que los une; el público objetivo de cada centro comercial es de diferentes segmentos; siendo Espacio Urbano de comercio más nacional.

Aumento de población colindante al Mall debido a proyectos de vivienda: Además existe un fuerte aumento de la población colindante al Mall Marina en los últimos

años debido a los proyectos de vivienda cercanos a este, lo que también asegura mayores rentabilidades a los inversionistas cuando hacen estudios inmobiliarios.

Crecimiento a tasas aceleradas del e-Commerce: e-Commerce sigue creciendo a tasas aceleradas, por lejos, las más altas de toda la economía chilena de acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago (CCS). De acuerdo a estimaciones del Centro Economía Digital de la CCS, menos del 5% del pequeño comercio ha despegado su presencia de ventas en canales online, lo que en algunas categorías, sobre todo en el área de bienes durables, las está dejando fuera del radar de los consumidores, que cada vez adoptan con más fuerza del hábito de tomar decisiones de compra basados en la oferta disponible online. Estas alzas podrían verse aprovechadas por el Mall Marina creando una aplicación móvil para facilitar la experiencia de los clientes, además de estar de manera instantánea con ellos y así crear presencia de marca.

### **1.3. Debilidades**

Falta de identidad cultural: Existe homogeneidad en la mayoría de los centros comerciales a lo largo de Chile, lo que promueve la estandarización y la pérdida de identidad local de las ciudades.

Información deficiente del lugar: Muchas de las quejas que existen en contra del Mall Marina tienen que ver con la falta señalética en el lugar, el no encontrar ciertos servicios disponibles como por ejemplo la sala de lactancia (cambió de

piso), hizo que la nota con que los clientes calificaron la señalética disminuyera considerablemente.

Poca interacción con clientes a través de redes sociales: La atención al clientes es uno de los puntos que más valoran los usuarios de las empresas y, en los últimos años además de ofrecer una atención al clientes personalizada mediante teléfono o Redes Sociales, la atención al cliente ha comenzado a ganar importancia entre usuarios y empresas, pasando en poco tiempo a ser tan importante como los otros canales de atención anteriores y una necesidad nueva que el mercado demanda de las empresas. En las redes sociales Mall Marina posee poca interacción con sus clientes, ya que no se informan eventos y las respuestas a los problemas de sus clientes no son instantáneas, y en ocasiones es necesaria la respuesta en el momento de estadía en el recinto.

Instalaciones poco aptas: La instalaciones existentes en Mall Marina no están preparadas para el gran flujo de personas sobre todo en temporadas estivales, creando un malestar en sus clientes, lo que podría generar es la pérdida de un cliente.

#### **1.4. Amenazas**

Retail concentra la mayor cantidad de personas con deudas impagas: Según el “Informe de deuda morosa” realizado por la Universidad San Sebastián en conjunto con la empresa Equifax, el total de morosos en Chile durante el 2016 aumentó en un 11,3% respecto al año 2015, alcanzando la cifra más alta de los

últimos años, con un total de 4,2 millones personas morosas. Este informe detalla que la cifra más alta se encuentra en la industria del retail, con una morosidad del 46%. Además este estudio señala que las mujeres son quienes lideran en cuanto a morosidad. Esto es una de las mayores amenazas a las que se ve enfrentado Mall Marina, ya que pertenece a la industria del retail y al mismo tiempo se orienta mayoritariamente al género femenino.

Locales comerciales como sustitutos alrededor del Mall: Los espacios cercanos al Mall no se han deteriorado, al contrario, han ido aprovechando la afluencia de público para repuntar en sus ventas, lo han hecho de la mano de las mismas necesidades que cubre el Mall pero a un precio mucho más bajo, y en ocasiones, también bajo en calidad, pero aun así hay clientes que apuntan sus preferencias a estos locales sustitutos.

Disminución Ebitda en sector retail: Durante el año 2016 se registró una notoria baja en el indicador económico EBITDA, en la industria del retail esta disminución fue de un 9%, lo cual fue generado por la debilidad del consumo regional. Esto genera una amenaza latente en la industria del retail ya que disminuirían sus utilidades.

Debilidad consumo: Existe una desaceleración del consumo, lo que evidentemente afecta a las ventas de los retailers expuestos a los segmentos más bajos, esto producto de una mayor regulación en el mercado crediticio a los clientes de mayor riesgo, lo que ha provocado que los hogares de menor ingreso disminuyan su acceso al crédito, por ende acoten su consumo.

Depreciación de las monedas: Mall Marina en su mayoría trabaja con proveedores de productos importados, y la depreciación de la moneda local ha incidido en el alza de precios de estos productos, lo que finalmente se traduce en un alza al costo que recibe el cliente, por tanto el consumidor final reduce sus compras.

Vendedores ambulantes: Actualmente en la pasarela que une Mall Marina y Espacio Urbano 15 norte, se sitúan vendedores ambulantes a ofrecer sus productos, entorpeciendo el paso de los transeúntes y creando un tenso ambiente con los guardias del lugar, lo que en diversas oportunidades ha terminado en peleas que atentan contra la integridad de los trabajadores de seguridad y de los clientes que se encuentran circulando; además de enlodar el nombre de la empresa. Esto ha forzado que Mall Marina aumente cuantiosamente la inversión en prevención y seguridad.

Retailers Online: Actualmente las compras online han alcanzado un gran auge, el retail nacional intenta estar a la altura de esta requerimiento adoptando mejores tecnologías y servidores, pero de igual manera, una amenaza latente son los retailers globales online como Amazon, e-Bay, Aliexpres y Alibaba, quienes ofrecen una gama de productos a precios muy competitivos y cada vez con mayores garantías.

## 1.5. Matriz FODA

En la tabla (ver Tabla 4.2, pág. 84 y Tabla 4.3, pág. 85) podemos ver el esquema de la matriz FODA, los siguientes puntos reflejan las estrategias que nacen de la comparación de cada uno de los factores:

### Fortalezas – Oportunidades (FO):

**F2, O1** Aprovechando la cantidad y diversidad de tiendas nacionales e internacionales que posee Mall Marina, a diferencia de su competencia Espacio Urbano que sólo posee tiendas nacionales.

**F3, O2** La ubicación privilegiada que posee, atrae público de diferentes lugares de Viña del Mar debido a la gran conectividad.

**F6, O3** Investigar cómo aprovechar de mejor manera el aumento del e-Commerce a beneficio de Mall Marina.

### Fortalezas – Amenazas (FA):

**F7, A2** Crear estrategia para atraer clientes de tiendas colindantes al Mall, aprovechando la ventaja competitiva de ser el uno de los retailers con mayor rentabilidad por metro cuadrado en Chile.

**F2, A6** Con la gran variedad ofrecida de tiendas logran suplir las necesidades de los clientes lo que provocaría una disminución de los vendedores ambulantes que se alojan en las inmediaciones del Mall Marina.

**F4, A2** Creación de eventos que incentiven la visita al Mall y no a locales sustitutos colindantes a este.

Debilidades – Oportunidades (DO):

**D1 D4, O1** Aprovechar la inexistencia de competencia como ventaja para crear un Mall con la identidad cultural de la gente de la Región de Valparaíso.

**D3, O3** El aumento del e-Commerce conlleva un aumento del uso de dispositivos móviles, lo que debiese ser aprovechado para aumentar la publicidad del Mall en internet.

Debilidades – Amenazas (DA):

**D2, A2** La falta de información de ciertas tiendas o servicios del Mall genera una fuga de clientes a locales sustitutos alrededor del Mall Marina.

## **2. Marketing operativo (4P)**

### **2.1. Producto/Servicio**

El centro comercial Mall Marina se encuentra en la etapa de madurez, ya que las ventas siguen creciendo pero a un menor ritmo, la rentabilidad no es tan elevada como en la fase anterior (la de crecimiento), pero se producen excedentes de tesorería, lo que permite el reparto de buenos dividendos, o invertir en otros productos que se hallen en las primeras fases de vida. (Figura 4.3, pág. 82)

Tipo de servicio: El Mall Marina se dedica, al servicio de arrendamiento de locales comerciales. Con esta premisa el plan se orientará a los servicios.

Características del servicio: El centro comercial está ubicado en la ciudad de Viña del Mar, cuenta con:

Ascensores	Cajeros	Escaleras eléctricas	Mudadores	Sillas de bebés	Universidades
Autopistas	Cámaras de vigilancia	Estacionamientos	Patio de comidas	Sillas de ruedas	Zona WIFI
Bancos	Casa de cambio	Institutos	Sala de lactancia	Supermercados	
Baños	Coches de bebés	Lavado de autos	Servicio al cliente	Telefonía	
Bicicletero	Correos	Limpieza y Mantenimiento	Servipag	Teléfonos públicos	

La marca: La marca se maneja directamente con el nombre “Mall Marina”.

Loc



Eslogan: “Mi ciudad. Mi gente”

## 2.2. Precio

Es el valor que se da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero y/o bienes necesarios para adquirir alguna combinación de otro bien y sus correspondientes servicios.

Objetivo del precio: Recuperación de la inversión y obtención de utilidad para los socios del centro comercial.

Análisis frente a la competencia: La competencia se encuentra orientada a otro tipo de segmento (nivel socioeconómico inferior), en cambio Mall Marina ofrece servicios y productos de mejor calidad, lo que genera precios más elevados.

Selección de estrategia de fijación de precios: Precios por diferenciación debido a valor agregado que ofrece el centro comercial.

### **2.3. Plaza**

Mall Marina abre sus puertas el año 2009 en la ciudad de Viña del Mar, ubicándose en Avenida Libertad 1348. Dentro de sus instalaciones cuenta con espacios estratégicos, tal como el patio de comidas, en donde esporádicamente se realizan presentaciones artísticas que apoyan a la promoción del Mall.

Aunque el espacio más acontecido de eventos se encuentra en Boulevard, específicamente en Plaza Boulevard y Terraza Boulevard, en donde todas las semanas se realizan programas de toda índole; tales como, transmisión en vivo de radioemisoras, Juegos LEGO para niños, show de magia, presentaciones en vivo de músicos locales, informaciones de seguridad, etc.

Estas actividades varían mensualmente, adecuándose a las celebraciones características del mes o a la estación. La finalidad de la realización de éstas,

responden a la necesidad de aumentar la afluencia de público, promocionar y promover las compras en el Mall.

#### **2.4. Promoción**

Con la intención de promover, Mall Marina incursiona en diversos medios de comunicación y en diferentes instrumentos para llegar a todos los potenciales clientes.

Sus mayores objetivos son: Aumentar el número de visitantes e incentivar la venta específica de productos en las tiendas que alberga.

Medios de comunicación: A través de la televisión nacional, radios locales, redes sociales e internet, se difunden propagandas que promueven la visita a Mall Marina, generalmente estas consisten en la difusión de las ventas nocturnas, de descuentos por compras y de los eventos que se realizan en el lugar.

Instrumentos: Como instrumentos de difusión, se utilizan flayers, carteles publicitarios y cupones de descuentos, los cuales son entregados (flayers y cupones) o renovados (carteles) días antes de la realización de algún nuevo evento.

Su objetivo es incentivar la visita y de informar de las nuevas promociones que el Mall tiene para ofrecer.

## **ETAPA IV: PROPUESTA CREACIÓN APP MÓVIL**

### **1. Introducción**

En los últimos años el uso de aplicaciones móviles ha incrementado notablemente. En el año 2015, de acuerdo al portal PLOS ONE, una persona promedio pasaba alrededor de 300 minutos al día utilizando alguna aplicación desde un Smartphone, nuestro país es una de las economías con mayor desarrollo en los mercados de telefonía móvil de América Latina, ya que posee una de las más altas tasas de absorción de teléfonos inteligentes en toda la región. De acuerdo a un estudio realizado en abril por eMarketer, Chile es en la actualidad una de las naciones que más usa teléfonos inteligentes en Latinoamérica con 7,9 millones de usuarios de smartphones, lo que se traduce en el 45% de la población, y la mayor tasa de penetración de América Latina.

Como consecuencia del uso de smartphones, las personas sienten la necesidad de sacarles el máximo provecho a estos dispositivos a través de las aplicaciones. Las aplicaciones móviles pueden convertirse en una oportunidad para “conectar” con los que conocen tu marca, para innovar con tecnología y por supuesto para elevar tus utilidades. Una aplicación móvil es ahora una de las herramientas más eficaces para llegar a tus clientes potenciales e interactuar con ellos.

Se prevé que para el 2018, el 52% de la población de Chile o 9,3 millones de personas va a poseer y utilizar un teléfono inteligente al menos una vez al mes. En comparación al 2015, este año habrá un incremento de un 5%, cifras que para el

2020 se espera que tengan un incremento de un 11,8%, o que se vería reflejado en un 56,8% de la población nacional. (Gráfico, ver Anexo 6, pág. 97)

## **2. Definición aplicación móvil**

Una aplicación móvil o app es un software creado especialmente para ser descargado en dispositivos móviles, son diseñados con un propósito particular, ya sea de carácter profesional o de ocio. De manera informal se utiliza la palabra app para referirse a ellas, término que corresponde al diminutivo de application program.

El objetivo específico de las apps, corresponde a su ejecución en dispositivos móviles a través de los diferentes sistemas operativos; esto se realiza a través del acceso a tiendas virtuales que corresponden a plataformas de distribución cada sistema operativo.

## **3. Tipos de Aplicaciones<sup>13</sup>**

### **App Nativas**

Una aplicación nativa es la que se desarrolla de forma específica para un determinado sistema operativo, llamado Software Development Kit o SDK. Cada una de las plataformas, Android, iOS o Windows Phone, tienen un sistema diferente. Las apps para iOS se desarrollan con lenguaje Objective-C, las apps

---

<sup>13</sup> <https://www.lancetalent.com/blog/tipos-de-aplicaciones-moviles-ventajas-inconvenientes/>

para Android se desarrollan con lenguaje Java y las apps en Windows Phone se desarrollan en .Net. La principal ventaja de este tipo de aplicación es la posibilidad de acceder a todas las características del hardware del móvil, esto hace que la experiencia del usuario sea mucho más positiva que con otro tipo de aplicaciones. (Tabla 4.4, pág. 86)

### **Web App**

Una aplicación web o webapp es la desarrollada con lenguajes muy conocidos por los programadores, como es el HTML, Javascript y CSS. La principal ventaja con respecto a la nativa es la posibilidad de programar independiente del sistema operativo en el que se usará la aplicación. De esta forma se pueden ejecutar en diferentes dispositivos sin tener que crear varias aplicaciones. (Tabla 4.5, pág. 87)

### **Web App Nativa (Híbrida)**

Una aplicación híbrida es una combinación de las dos anteriores, se podría decir que recoge lo mejor de cada una de ellas. Las apps híbridas se desarrollan con lenguajes propios de las webapp, es decir, HTML, Javascript y CSS por lo que permite su uso en diferentes plataformas, pero también dan la posibilidad de acceder a gran parte de las características del hardware del dispositivo. La principal ventaja es que a pesar de estar desarrollada con HTML, Java o CSS, es posible agrupar los códigos y distribuirla en app store. (Tabla 4.6, pág.88)

#### **4. Situación actual Mall Marina**

En la actualidad Mall Marina no cuenta con una aplicación móvil descargable, ni una web App que sirva de apoyo a la información para los clientes; la plataforma web que actualmente utiliza, corresponde a su página web <http://www.mallmarina.cl/>, en la cual encontramos información de descuentos, eventos, tiendas, entre otros.

Como otro medio de difusión encontramos las redes sociales; Facebook, Instagram y Twitter. Mediante éstas Mall Marina realiza propaganda de sus eventos, información de descuentos, concursos, entre otros.

El problema de la inexistencia de una plataforma más avanzada radica en que la información que proporciona la página web es completamente limitada y poco interactiva con el cliente.

#### **5. Propuesta aplicación móvil**

Dada la necesidad de ofrecer un mejor servicio en donde el cliente sea un participante activo en cuanto a la interacción, nace la idea y propuesta de creación de una aplicación móvil, que facilite la experiencia a los clientes en el Mall Marina. Una aplicación móvil es una de las herramientas más eficaces para llegar a tus clientes potenciales e interactuar con ellos, otorgándoles una App disponible para los principales sistemas operativos utilizados en Chile, iOS y Android. El sistema operativo líder en Chile es indudablemente Android, el que controla el 85,3 % de

teléfonos inteligentes y el 60,6 % del tráfico de internet en las tabletas, mientras que iOS posee un 39,1 % de preferencia en esta última, de acuerdo a un estudio de comScore.

Actualmente existe una notable tendencia de uso y valoración de las aplicaciones móviles. De manera acelerada aparecen nuevas e ingeniosas aplicaciones móviles y cada vez existen más usuarios con preferencia a poseer un teléfono inteligente, el cual permite el acceso a la gran oferta de aplicaciones.

Asimismo, existen dos motivos principales para optar a diseñar un proyecto de este tipo. El primer motivo es de naturaleza personal, debido a que nos interesa en gran medida los sistemas de usabilidad y experiencia de usuario que puede proporcionar un teléfono inteligente. Como usuarias aprovechamos al máximo nuestros dispositivos, viendo qué elementos o Apps novedosas salen al mercado.

El segundo motivo es de carácter práctico, por la naturaleza y atributos, directamente relacionado a la temática, concepto y uso que tendrá la aplicación misma. La App permite personalizar la experiencia de cada cliente, donde las notificaciones estén sujetas a las preferencias de cada uno, escogidas previamente en la aplicación, el usuario recibirá descuentos, promociones e invitaciones pensadas en ellos.

Por otra parte, favorecer el concepto de “conocer más la ciudad” dando la posibilidad de ir y recorrer tiendas comerciales originales y novedosas, además de asistir a eventos culturales realizados por Mall Marina.

La aplicación, tendrá constantemente como estrategia el posicionamiento y difusión, fomentar el uso de esta por ejemplo en todo tipo de celebraciones, especialmente cumpleaños ya que al registrarse se incorporará pedir como dato la fecha de nacimiento del usuario, para tener aquella información y eventualmente ofrecerle regalos o descuentos en productos y servicios. Además, de temporadas festivas en general como la navidad, día de la madre, día del padre, día del niño, entre otras, con ofertas y promociones que inviten al usuario a asistir en estas fechas tan relevantes para el comercio.

La aplicación permitirá que todas las tiendas de Mall Marina expongan los productos comerciales que disponen, de tal forma que adopta un formato de “publicidad indirecta”, ya que los productos y marca se promocionan constantemente.

### **5.1. Segmentación**

Las variables a considerar para la segmentación son de carácter conductual, esto debido a todas las ventajas que tiene este centro comercial, queremos facilitar la experiencia de los clientes que asisten a este, mejorando tanto los aspectos y servicios ofrecidos. Con un objetivo concreto, fidelizar a los clientes ya existentes y generar engagement con ellos a través de m-Commerce, es por esto que todos los clientes de Viña del Mar que posean un teléfono inteligente tendrán acceso a esta aplicación.

## **5.2. Publico Objetivo**

Hombres y Mujeres de 18 a 65 años sin importar el nivel socioeconómico, que posean un Smartphone.

## **5.3. Posicionamiento**

Para conseguir que nuestra aplicación tenga una posición relevante en la mente de los clientes de Mall Marina, es que nos enfocaremos en brindarle beneficios a través de la App, para así incentivar su descarga y uso. En una tienda de aplicaciones, debemos recurrir al posicionamiento ASO (App Store Optimization), el ASO es la optimización de aplicaciones móviles en las tiendas habilitadas para su adquisición, con el objetivo de aparecer en los primeros resultados de búsqueda de los usuarios en dichas tiendas de aplicaciones o markets para conseguir con ello la mayor visibilidad posible llevando a una mayor descarga de las aplicaciones. Con esto, nuestra App se posicionara en la mente de los consumidores.

## **6. Alcance de la App.**

En relación a los alcances que debe mantener la aplicación móvil a desarrollar se encuentran:

- La aplicación debe permitir el registro o login de cada usuario, conectado través de redes sociales o vía e-mail. Una vez registrado le permitirá el

acceso a un menú con diferentes opciones, dentro de estas se encontrará el mapa del Mall y de cada nivel para que los clientes tengan la facilidad de encontrar cualquier servicio o tienda que ofrece Mall Marina.

- La página de inicio expondrá las ofertas y eventos más próximos a realizarse. En el menú principal, los clientes podrán encontrar las ofertas de cada tienda y promociones especiales que cada tienda ofrecerá de manera exclusiva a los usuarios de la App.
- La aplicación contará con una pestaña que le permita conocer todo los eventos a realizarse en el mes, cada uno contará con una clara descripción. Tendrán la posibilidad de ser agendado en el mismo Smartphone y permitir recibir notificaciones, esto, con la finalidad de no perder la oportunidad de asistir al evento deseado.
- Generaremos una alianza con Cinemark para que los usuarios a través de esta app, puedan acceder a la cartelera sin quitarle protagonismo a la misma aplicación que el cine posee.
- Otra pestaña de este menú será de informaciones, en donde los usuarios podrán saber los horarios y días de atención de cada una de las tiendas; ya sean las tiendas menores, food court, cine y gimnasio de Mall Marina.
- Para el financiamiento de la aplicación, permitiremos publicidad de las tiendas para así reducir los costos de realización de esta.

## 7. Imagen Referencial



## 8. Presupuesto

Para determinar el presupuesto de la creación de la aplicación se recomienda usar el método de objetivo y tarea, en el cual se determina el presupuesto para comunicación basándose en lo que desea lograr.

Creación de aplicación	\$ 20.000.000
Sueldo ingeniero en informática	\$ 4.000.000
Publicidad de la aplicación	\$ 2.000.000
Diseñador	\$ 300.000
<b>Total</b>	<b>\$ 26.300.000</b>

El método propuesto consta de los siguientes pasos:

- Objetivos específicos de la aplicación
- Facilitar la experiencia a los clientes de Mall Marina.
- Conocer gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.
- Interactuar con los clientes de manera eficaz y sencilla.
- Aumentar las ventas mediante la mejora de la comodidad de la compra.

- Tareas necesarias para lograr los objetivos
- Generar alianzas con tiendas pertenecientes a Mall Marina, para que se transformen en sponsor de la aplicación y reducir el costo de lanzamiento.
- Campañas publicitarias en los distintos medios de comunicación regional para promocionar la descarga y uso de la App.
- Promocionar la descarga de la aplicación a través de publicidad en el centro comercial y en cada una de las tiendas que pertenecen a este.
- Ofrecer descuentos a los usuarios que descarguen esta aplicación y que además se registren.

## CONCLUSIONES

Al comenzar la investigación de la siguiente tesis, la finalidad principal era crear un plan de marketing que permitiera contrarrestar los efectos de la economía en el sector del retail, considerando que éste se encuentra creciendo a una tasa cada vez menor.

El retail se encuentra en un estado de fuertes cambios desde el punto de vista del consumidor, éstos se sienten empoderados producto de la masiva información que manejan, logrando ser el centro de gravedad del retail moderno. La tecnología juega un rol fundamental, siendo el factor con más incidencia; afectando al mix de producto, al diseño de los espacios comerciales y a las estrategias de marketing.

Nuestra investigación y estudios del sector, junto al análisis de las encuestas realizadas a una muestra significativa de los clientes de Mall Marina, permitió reconocer las verdaderas necesidades y exigencias de los habitantes de la ciudad de Viña del Mar, y con ello desarrollar el plan de marketing propuesto el cual se encuentra orientado a los clientes y se basa principalmente en fidelizarlos, mejorar el posicionamiento del centro comercial y fortalecer los servicios ofrecidos, ya que estos se identifican como las principales carencias que posee el Mall .

En relación a nuestra investigación de mercados, las principales carencias identificadas a raíz de la valoración otorgada por los propios usuarios son:

- Estacionamientos: los clientes y usuarios de los estacionamientos apelan a la falta de seguridad existente y a los precios elevados.

- Mudadores: poseen una baja valoración por parte de los usuarios debido a la incomodidad que genera su uso por la falta de espacio y a la poca higiene que se observa en el lugar.

Nuestro análisis también dejó en evidencia la problemática que genera la falta de señalética, siendo este uno de los aspectos con la peor valoración; los usuarios indicaron que no es sencillo encontrar servicios específicos dentro del Mall y conocer en su totalidad las tiendas que alberga el centro comercial.

Con respecto a la seguridad, los clientes se mostraron insatisfechos, señalando carencias en los sectores de estacionamientos y en la pasarela que une a Mall Marina con el espacio urbano, siendo este último, el lugar que les provoca más inseguridad, debido a la presencia constante de vendedores ambulantes y a los conflictos que se generan con los guardias del Mall.

Como se menciona en el informe *Tendencias del Retail 2016*, el avance de la conectividad móvil es uno de los fenómenos más notables de la revolución digital en Chile, generando grandes transformaciones en los hábitos de los consumidores. El comercio electrónico ha crecido de forma acelerada y se esperan avances aún más agresivos, apoyados por la masividad de las redes sociales y por el impresionante despliegue de la conectividad móvil que multiplica los puntos de contacto con los clientes. Las implicancias para las estrategias de marketing que abren la revolución móvil son enormes y el m-Commerce, aun pequeño, crece a las tasas más rápidas del sector.

De acuerdo a lo mencionado y enfocándonos en nuestro objetivo principal de mejorar los factores críticos y optimizar la experiencia de los clientes; satisfaciendo sus necesidades y requerimientos, es que nace la propuesta de la creación de una aplicación móvil, que permita que los usuarios mantengan una conexión constante con el Mall, además de acceder a toda la información necesaria que les permita mejorar el proceso de compras. Esto apunta a crear de a poco un lazo de confianza y fidelización con cada uno de los clientes, apoyado por la personalización de cada cuenta perteneciente a la aplicación móvil, es decir, cada usuario podrá acceder a toda la información de la plataforma y de manera privada, Mall Marina se encarga de ofrecer productos o servicios basados en los intereses del cliente.

Es por esto que esperamos que los resultados del estudio sean utilizados para lograr una adecuada toma de decisiones y mediante la implantación del plan de marketing y el lanzamiento de la aplicación móvil, otorgar a Mall Marina las herramientas adecuadas que permitan aumentar su competitividad y lograr los diversos objetivos planteados; la fidelización, un buen posicionamiento en la ciudad y lograr la completa satisfacción de los clientes al hacer uso de los servicios entregados.

## REFERENCIAS

- De Vicuña Ancín, José María. El plan de marketing en la práctica, Madrid: ESIC, 2003, p. 32.
- INE, (Instituto Nacional de Estadísticas) Censo de Población y Vivienda. [en línea]
- <http://www.ine.cl/estadisticas/censos/censos-de-poblacion-y-vivienda>
- [http://www.ine.cl/canales/usuarios/censos\\_digitalizados.php](http://www.ine.cl/canales/usuarios/censos_digitalizados.php)
- INACER, (Indicador de Actividad Económica Regional) Segundo Trimestre 2016, Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas. [en línea]  
[http://historico.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/territorio/inacer/inacer.php](http://historico.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/inacer/inacer.php)
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Fundamentos del marketing, México: Prentice Hall, 2012, p 2.
- LANCETALENT, [en línea] <https://www.lancetalent.com/blog/tipos-de-aplicaciones-moviles-ventajas-inconvenientes/>
- Levy Michael, Weitz Barton. Retailing Management, McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- Lewison, Dale M. Retailing. Prentice Hall, 1982.
- Mall Marina [en línea] [http://www.mallmarina.cl/nuestro-mall /](http://www.mallmarina.cl/nuestro-mall/)

- PricewaterhouseCoopers & TNS retail forward. Retailing 2015: New Frontiers [en línea]  
<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/retailing2015.pdf>
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. Los fundamentos del marketing y algunos métodos de investigación comercial. ESIC, 1974.
- Sol, Julio. La Guerra de las Pymes, Buenos Aires: Magazines S.A, 1991. Pág. 52
- World Economic Forum – Escuela de Gobierno, UAI. Índice de Competitividad Global 2016-2017 [en línea]  
<https://www.weforum.org/reports>

## FIGURAS

Figura 1.1



Figura 1.2

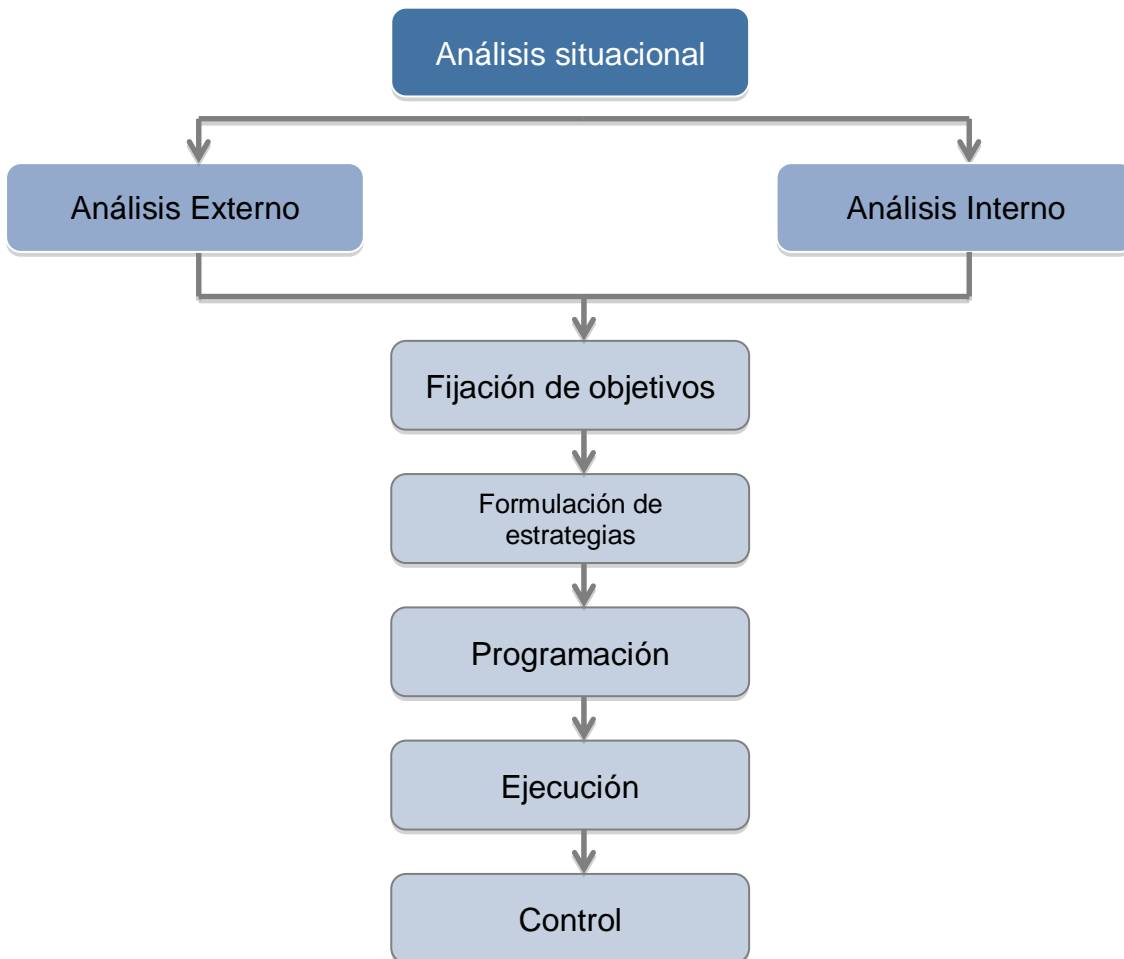
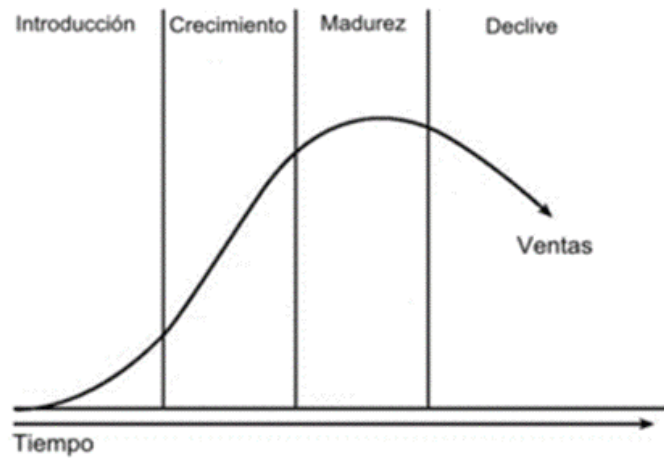


Figura 4.3



## TABLAS

**Tabla 4.1**

Análisis PESTA				
ÁMBITO	Características	Impacto		
		Oportunidad	Neutro	Amenaza
Políticas	Reforma tributaria			
	Ley General de Urbanismo y Construcción			
	Nueva Ley de estacionamientos			
Economía	Economías en escenario complejo			
	Expansión de la actividad económica durante tercer trimestre			
	Disminución índice de confianza de consumidores			
	Aumento de desempleo			
	Aumento en índices de competitividad 2016-2017			
	Aumento índices de ventas del comercio al por menor			
Social	Afluencia de público permanente			
	Mercado no saturado			
	Líder en ventas a nivel latinoamericano			
	País con más m <sup>2</sup> de Mall por habitante			
	Eventos Sociales			
Tecnología	Nuevas generaciones más conectadas a la tecnología			
	Mejor posicionamiento en índice E-Commerce			
Ambiente	Nivel de huella de carbono			
	Preocupación gasto energético			
	Sistema de Gestión Medio Ambiental, ISO 14001.			

Tabla 4.2

<h1>Matriz FODA</h1>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>F.1. Posee estacionamientos propios          F.2. Centro con mayor variedad de tiendas en la región de Valparaíso          F.3. Ubicación privilegiada          F.4. Diversos Eventos          F.5. Ser pioneros en Viña del Mar          F.6. Contar con investigación de mercado          F.7. Mayor rentabilidad por m<sup>2</sup></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>D.1. Falta de identidad cultural          D.2. Información deficiente del lugar          D.3. Poca interacción con clientes a través de redes sociales          D.4. Instalaciones poco aptas</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>O.1. No existen fuertes competidores en Viña del Mar          O.2. Aumento de población colindante al Mall debido a proyectos de vivienda          O.3. Crecimiento a tasas aceleradas del e-Commerce</p>	<h1>FO</h1>	<h1>DO</h1>

Tabla 4.3

<h1 style="text-align: center;">Matriz FODA</h1>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>F.1. Posee estacionamientos propios</li> <li>F.2. Centro con mayor variedad de tiendas en la Región de Valparaíso</li> <li>F.3. Ubicación privilegiada</li> <li>F.4. Diversos Eventos</li> <li>F.5. Ser pioneros en Viña del Mar</li> <li>F.6. Contar con investigación de mercado</li> <li>F.7. Mayor rentabilidad por m<sup>2</sup></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D.1. Falta de identidad cultural</li> <li>D.2. Información deficiente del lugar</li> <li>D.3. Poca interacción con clientes a través de redes sociales</li> <li>D.4. Instalaciones poco aptas</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A.1. Retail concentra la mayor cantidad de personas con deudas impagas</li> <li>A.2. Locales comerciales como sustitutos alrededor del Mall</li> <li>A.3. Disminución Ebitda en sector retail</li> <li>A.4. Desaceleración del consumo</li> <li>A.5. Depreciación de las monedas</li> <li>A.6. Vendedores ambulantes</li> <li>A.7. Retailers Online</li> </ul>	<h1 style="font-size: 4em;">FA</h1>

**Tabla 4.4**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Acceso completo al dispositivo</li><li>✓ Mejor experiencia del usuario</li><li>✓ Visibilidad en App Store</li><li>✓ Envío de notificaciones o avisos a los usuarios</li><li>✓ La actualización de la App es constante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferentes habilidades/ idiomas/herramientas para cada plataforma de destino</li><li>• Tienden a ser más caras de desarrollar</li><li>• El código del cliente no es reutilizable entre las diferentes plataformas</li></ul>

**Tabla 4.5**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El mismo código base reutilizable en múltiples plataformas</li><li>✓ Proceso de desarrollo más sencillo y económico</li><li>✓ No necesitan ninguna aprobación externa para publicarse</li><li>✓ El usuario siempre dispone de la última versión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere de conexión a internet</li><li>• Acceso muy limitado a los elementos y características del hardware del dispositivo</li><li>• La experiencia del usuario (navegación, interacción...) y el tiempo de respuesta es menor que en una app nativa</li><li>• Requiere de mayor esfuerzo en promoción y visibilidad</li></ul>

**Tabla 4.6**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Es posible distribuirla en las tiendas de iOS y Android</li><li>✓ Instalación nativa pero construida con JavaScript, HTML y CSS</li><li>✓ El mismo código base para múltiples plataformas</li><li>✓ Acceso a parte del hardware del dispositivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia del usuario más propia de la aplicación web que de la app nativa</li><li>• Diseño visual no siempre relacionado con el sistema operativo en el que se muestre</li></ul>

## ANEXOS

### Anexo 1 – Preguntas realizadas en Focus Group

#### Rompimiento del Hielo

1. Se les realizó preguntas a cada cliente entre las cuales:
  - ¿Cómo se llaman?
  - ¿A qué se dedican?
  - ¿Por quién está compuesta su familia?
  - Comuna de residencia
2. Para romper el hielo se les hizo la siguiente pregunta
  - ¿Tienda favorita del Mall?

#### Preguntas Generales o de Apertura

1. ¿A qué va al Mall principalmente?
2. ¿Qué tiendas del Mall son sus favoritas?
3. ¿Que privilegia la hora de escoger un Mall?
4. ¿Qué días prefiere visitar el Mall?
5. ¿Qué tan seguido lo visita?

### Preguntas de transición

Para llevar a cabo estas preguntas se les presentaron en una cartulina los diferentes aspectos y servicios del Mall con figuras alusivas a estos.

La finalidad de esta actividad era conocer la opinión de cada cliente con respecto a estos aspectos y servicios ofrecidos por el Mall Marina.

1. ¿Qué aspecto y/o servicio calificarían de mejor manera? ¿Por qué?
2. ¿Qué aspecto y/o servicio calificarían de peor manera? ¿Por qué?
3. ¿Creen que sería útil una aplicación del Mall? ¿la usarían?
4. ¿Son fan del Mall en las redes sociales?

### Preguntas específicas

Para realizar estas preguntas se tomaron en cuenta las respuestas dadas anteriormente con respecto a los aspectos y servicios mostrados anteriormente.

1. ¿Qué opinan del valor de los estacionamientos del Mall?
2. ¿Qué me pueden decir de la seguridad ofrecida en el Mall?
3. ¿Qué les parece la publicidad del Mall?
4. ¿Qué opinan de la variedad de tiendas ofrecidas?
5. ¿Qué les parece la presencia del Mall en las redes sociales?

### Preguntas de cierre

1. ¿Qué servicios y sectores comerciales le hacen falta al Mall?
2. ¿Qué tienda le gustaría que existiera en el Mall?
3. ¿Le recomendarían el Mall a sus cercanos?

### Agradecimiento por la participación

Se agradeció a los clientes por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas. A cada persona se le hizo entrega de una colación en señal de agradecimiento.

## Anexo 2 – Encuesta

### 1.Sexo

- Hombre  
 Mujer

### 2.Edad

\* \_\_\_\_\_

### 3. Lugar de residencia

\*

- Valparaíso  
 Viña del Mar  
 Concón  
 Reñaca  
 Quilpué  
 Villa Alemana  
 Otro

### 4.¿Cómo ha accedido o accede habitualmente al Mall?

\*

- Vehículo Particular  
 Transporte Público  
 A Pie  
 Taxi  
 Otro

### 5.Indíquenos, por favor, su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos del Mall Marina Arauco

\*Por favor, note su satisfacción en una escala de 1 a 5, 1 para 'Muy Insatisfecho', 3 para 'Ni Insatisfecho/ Ni Satisfecho' y 5 para 'Muy Satisfecho'

	1	2	3	4	5
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climatización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Decoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información (señalética)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6.¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes servicios ofrecidos por el Mall Marina Arauco?

\*Por favor, note su satisfacción en una escala de 1 a 5, 1 para 'Muy Insatisfecho' y 5 para 'Muy Satisfecho' NOTA: Si NO ha utilizado alguno de estos servicios marque 3

	1	2	3	4	5
Casa de Cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cajeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coches de Bebés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sillas de Ruedas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfonos Públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavado de Autos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servipag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patio de Comidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supermercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de Lactancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wifi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7.¿De qué servicios y sectores comerciales le gustaría dotar al Mall que actualmente NO dispone?

\_\_\_\_\_

8. ¿De qué tiendas le gustaría dotar al Mall que actualmente NO dispone?

Otro ¿Cuál?

9. ¿Tiene conocimiento de que periódicamente el Mall realiza eventos lúdicos y culturales?

\*

- Si  
 No

12. Si existiera una aplicación móvil, donde se informe acerca de las mejores ofertas, tiendas y más ¿Usted la descargaría?

\*

- Si  
 No

10. Si su respuesta anterior fue SI, ¿Cómo se entera de los eventos que realiza el Mall?

- Tv  
 Radio  
 Redes Sociales  
 Flyers  
 Publicidad en Internet  
 Publicidad en el Mall  
 Otro ¿Cuál?

13. ¿Qué tan probable es que Ud. recomiende a algún colega, amigo o familiar el Mall Marina Arauco?

\*

- Muy probable  
 Probable  
 Poco probable  
 Muy poco probable

11. A la hora de elegir un centro comercial, ¿ qué influye más en su decisión?

\*Seleccione 3

- Ubicación  
 Oferta Comercial  
 Locomoción  
 Eventos  
 Limpieza  
 Seguridad  
 Estacionamientos  
 Servicios Generales (sala de lactancia, baños, wifi, etc)  
 Ambiente del Mall (climatización, decoración, etc)

14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Mall Marina Arauco?

\*Por favor, note su satisfacción en una escala de 1 a 5, 1 para 'Muy Insatisfecho', 3 para 'Ni Insatisfecho/ Ni Satisfecho' y 5 para 'Muy Satisfecho'

- 1 2 3 4 5

### **Anexo 3 – Estimación del crecimiento de la población**

Proyección de la Población por comuna al 30 de Junio de cada año.

Región de Valparaíso – Ambos Sexos

<b>Año</b>	<b>Viña del Mar</b>
Año 2002	297.349
Año 2003	299.711
Año 2004	301.844
Año 2005	303.915
Año 2006	305.920
Año 2007	307.849
Año 2008	309.856
Año 2009	311.958
Año 2010	314.011
Año 2011	316.031
Año 2012	318.009
Año 2013	319.907
Año 2014	321.760
Año 2015	323.530
Año 2016	325.195
Año 2017	326.760
Año 2018	328.241
Año 2019	329.616
Año 2020	330.898

#### Anexo 4 - Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n= Número de elementos de la muestra.

P/Q= Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z<sup>2</sup>= Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z=2.

E= Margen de error permitido.

Se establece entonces:

n= ?

P/Q= 50/50

Z<sup>2</sup>= 2

E= 5%

Para este análisis será necesario realizar 384 encuestas, las cuales serán distribuidas de forma aleatoria por los diferentes puntos de acceso al Mall Marina, y por internet a los clientes residentes en la provincia de Valparaíso.

## **Anexo 5 – Aspectos discutidos en el Focus Group**

### Presentación

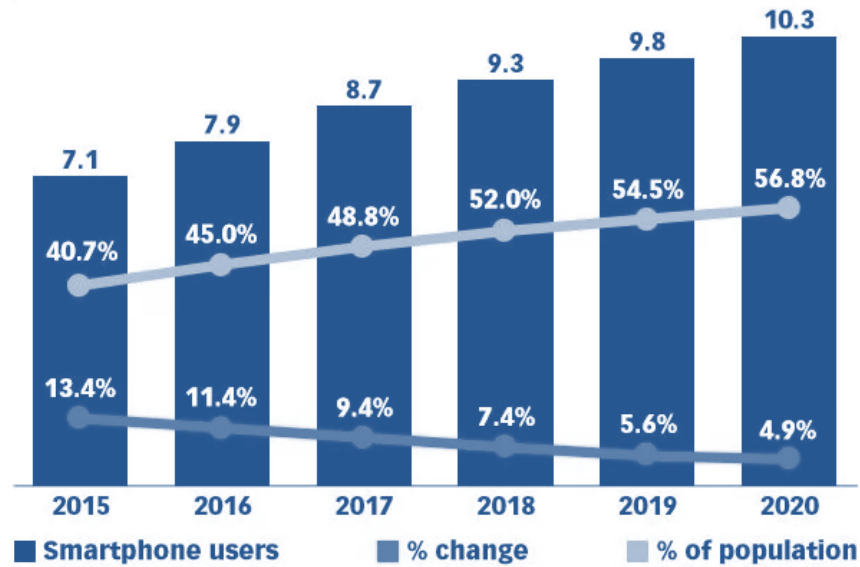
1. Presentación de Mayra Tapia y Carolina Alcañuz como moderadoras del Focus, para que estos se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas.
2. Se le explica a los clientes el motivo de la reunión.
3. Presentación de cada cliente, para así conocerlos y ser llamados por sus nombres.
4. Tiempo de duración: 2 horas será el tiempo estimado.

### Explicación introductoria para la sesión de grupo

1. La entrevista será grabada, lo que ayudará a obtener buenas respuestas de los clientes.
2. Se les indica que debe hablar una persona a la vez y es necesario levantar la mano para participar.
3. Es importante que si alguno de los clientes posee una opinión diferente a las expresadas, nos haga saber.
4. Dejar tiempo para preguntas.

## Anexo 6 – Gráfico Usuarios de Smartphone y penetración en Chile

**Smartphone Users and Penetration in Chile, 2015-2020**  
*millions, % change and % of population*



*Note: individuals of any age who own at least one smartphone and use the smartphone(s) at least once per month*  
*Source: eMarketer, April 2016*

209966

[www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)