



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA *Walk&Shop*, APLICACIÓN MÓVIL QUE  
MEJORA LA EXPERIENCIA DE COMPRA EN CENTROS COMERCIALES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**DIEGO TOMÁS ERENCHUN PÉREZ**

**PROFESOR GUÍA:**  
ERNESTO TIRONI BARRIOS

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
FRANCISCO MOLINA JARA  
SERGIO ASTUDILLO TORRES

SANTIAGO DE CHILE  
2018



**Resumen de la memoria para optar al****título de:** Ingeniero Industrial**Por:** Diego Tomás Erenchun Pérez**Fecha:** 29 de marzo, 2018**Profesor guía:** Ernesto Tironi Barrios

## Modelo de negocio para *Walk&Shop*, aplicación móvil que mejora la experiencia de compra en centros comerciales

El presente documento tiene el objetivo de mostrar el proceso de diseño del modelo de negocios de Walk&Shop, una aplicación móvil que busca mejorar la experiencia de compra de usuarios dentro de centros comerciales. Esto se hará a través de una entrega lúdica e innovadora de promociones personalizadas y exclusivas para usuarios dentro del mall. Además, los usuarios serán premiados a medida que vayan utilizando la aplicación con regalos y mejores promociones. De esta forma se producirá un aumento en el tráfico dentro del centro comercial que se traducirá en mayores ventas que beneficiarán al mall y sus tiendas.

La oportunidad de negocio se centra en los cambios que están viviendo las industrias del retail y la publicidad. Por el lado del retail, el crecimiento del e-commerce presenta una amenaza importante para el comercio tradicional. Esto genera que los centros comerciales estén continuamente buscando formas de mejorar la experiencia de sus usuarios, y así no perder participación de mercado frente a este comercio alternativo. En segundo lugar, debido a los cambios en los intereses y costumbres de las personas, los medios publicitarios están migrando rápidamente a los canales online y mobile. Walk&Shop busca ser la solución perfecta para ambas industrias.

El trabajo se basa en la metodología Running Lean. Se presenta un modelo de negocios preliminar que se testea a través de investigación, encuestas, entrevistas, observación y experimentos. Luego se itera en un nuevo modelo de negocios que finalmente se evalúa económicamente.

El informe concluye que el proyecto generará un VAN de 132 millones de pesos en un horizonte de 3 años. Para levantar el proyecto son necesarios 78 millones de pesos, los cuales se utilizarían para la inversión inicial y para solventar los costos de los primeros 9 meses de trabajo, en los cuales hay utilidades negativas. Por otro lado, durante el trabajo se valida que tanto los usuarios como los clientes están sumamente interesados en la aplicación, sin embargo, el método con el cual se cuantificó el interés de los usuarios tiene un sesgo asociado.

Si bien, el proyecto se ve muy prometedor, la inversión inicial es demasiado grande para tener tanta incertidumbre en cuanto a la cantidad de usuarios que tendría la aplicación. Dado lo anterior, no se recomienda realizar el proyecto, sin antes realizar un estudio que permita conocer el número esperado de usuarios de manera más precisa.



Gracias por haberme educado así. Estoy orgulloso de ser como soy y eso se los debo a ustedes.

*“Educar no es dar carrera para vivir, sino temprar el alma para las dificultades de la vida.”*

*Pitágoras*

Para Soledad y José Luis



## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1	Antecedentes generales	1
1.2	Justificación del proyecto	4
1.3	Objetivos	5
1.3.1	Objetivo general	5
1.3.2	Objetivos específicos	6
1.4	Marco Conceptual	6
1.4.1	Lean Canvas	6
1.4.2	Investigaciones de mercado	7
1.4.2.1	Tipo de datos:	7
1.4.2.2	Naturaleza de los datos:	7
1.4.2.3	Enfoque de la investigación	8
1.4.3	Modelo de difusión de Bass	8
1.5	Metodología	9
1.5.1	Versión Preliminar del Modelo de Negocio	9
1.5.2	Validación del problema	9
1.5.3	Validación de la solución	10
1.5.4	Modelo de negocios propuesto	11
1.5.5	Evaluación económica	11
1.6	Alcances	11
1.7	Resultados esperados	12
<b>2</b>	<b>Presentación del problema</b>	<b>13</b>
2.1	Centro comercial	13
2.2	Tiendas	14
2.3	Usuarios	16
<b>3</b>	<b>Walk&amp;Shop, la solución</b>	<b>17</b>
3.1	Descripción de la idea	17
3.2	Modelo de negocios preliminar	19
3.2.1	Problema	19
3.2.2	Segmento de clientes	20
3.2.3	Propuesta de valor	20
3.2.4	Solución	20
3.2.5	Ventaja Injusta	21
3.2.6	Flujo de ingresos	21
3.2.7	Estructura de costos	21
3.2.7.1	Inversión	21
3.2.7.2	Costos	21
3.2.8	Métricas Clave	22
3.2.9	Canales	22
<b>4</b>	<b>Tipos de clientes</b>	<b>23</b>
4.1	Forus	23
4.2	Komax	23
4.3	Grandes tiendas	24
<b>5</b>	<b>Alternativas existentes</b>	<b>25</b>
5.1	Happy Shop	25
5.2	Izit	25

5.3	Mobeac .....	26
5.4	Shopkick .....	27
<b>6</b>	<b>Estudio del problema .....</b>	<b>28</b>
6.1	Encuesta a usuarios .....	28
6.1.1	Diseño de la encuesta .....	28
6.1.2	Realización de la encuesta .....	29
6.1.3	Resultados de la encuesta .....	29
6.1.4	Discusión .....	34
6.2	Encuesta a tiendas.....	34
6.3	Entrevistas.....	35
<b>7</b>	<b>Observación de campo.....</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>Desarrollo del MVP (Minimum viable product) .....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>Validación del problema y solución .....</b>	<b>43</b>
9.1	Validación del problema.....	43
9.2	Validación de la solución .....	43
9.2.1	Usuarios .....	43
9.2.2	Clientes.....	44
<b>10</b>	<b>Modelo de negocio final.....</b>	<b>46</b>
10.1.1	Problema.....	46
10.1.2	Segmento de clientes.....	47
10.1.3	Propuesta de valor.....	48
10.1.4	Solución.....	49
10.1.5	Ventaja Injusta.....	49
10.1.6	Flujo de ingresos.....	49
10.1.7	Estructura de costos .....	50
10.1.8	Métricas Clave .....	50
10.1.9	Canales.....	51
<b>11</b>	<b>Estrategia de entrada y crecimiento.....</b>	<b>52</b>
<b>12</b>	<b>Evaluación económica del proyecto .....</b>	<b>54</b>
12.1	Estimación de ingresos .....	54
12.1.1	Estimación de usuarios .....	54
12.1.2	Crecimiento de usuarios .....	55
12.1.3	Cálculo de ingresos.....	57
12.1.3.1	Comisión .....	57
12.1.3.2	Oferta y demanda de promociones.....	58
12.2	Estructura de costos .....	60
12.2.1	Inversión .....	60
12.2.1.1	Software.....	61
12.2.1.2	Hardware .....	61
12.2.2	Recursos humanos.....	62
12.2.2.1	Área comercial .....	62
12.2.2.2	Área administrativa .....	63
12.2.2.3	Área de tecnologías de la información (TI) .....	63
12.2.3	Marketing.....	64
12.2.4	Otros .....	65
12.3	Flujo de caja .....	65
12.4	Indicadores económicos.....	66



12.4.1	Valor presente.....	66
12.4.2	Hitos importantes.....	66
<b>12.5</b>	<b>Análisis de sensibilidad.....</b>	<b>67</b>
12.5.1	Porcentaje de penetración.....	67
12.5.2	Tasa de conversión de las promociones.....	68
<b>13</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>69</b>
13.1	Factibilidad económica del proyecto.....	69
13.2	Desarrollo del trabajo de título.....	69
13.3	Discusión.....	70
<b>14</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>

## Tabla de figuras

Gráfico 1: Participación de mercado de medios publicitarios .....	1
Gráfico 2: Número de aplicaciones disponibles en cada tienda de aplicaciones .....	4
Gráfico 3: Gasto por visita y frecuencia de visita mensual por sexo .....	30
Gráfico 4: Gasto por visita y frecuencia de visita mensual por GSE .....	30
Gráfico 5: Gasto por visita y frecuencia de visita por rango etario.....	31
Gráfico 6: Frecuencia de visita al mall con intención de compra .....	32
Gráfico 7: Razones para querer comprar y no hacerlo segmentado por sexo.....	32
Gráfico 8: Razones para comprar cuando no tenía la intención de hacerlo segmentado por sexo	33
Gráfico 9: Razones para no utilizar descuentos segmentado por sexo.....	33
Gráfico 10: Usuarios activos por periodo.....	57
Gráfico 11: Ingresos estimados de W&S.....	60
Gráfico 12: Análisis de sensibilidad del VAN según porcentaje de usuarios.....	67
Gráfico 13: Análisis de sensibilidad del VAN según tasa de conversión .....	68
Ilustración 1: Lean Canvas preliminar.....	19
Ilustración 2: Marcas de Forus .....	23
Ilustración 3: Marcas de Komax .....	24
Ilustración 4: Algunas marcas propias o representadas de las grandes tiendas .....	24
Ilustración 5: Marcas de Izit .....	26
Ilustración 6: Imagen Shopkick .....	27
Ilustración 7: Anuncio publicitario <i>dayOFF</i> .....	39
Ilustración 8: MVP Principal .....	42
Ilustración 9: Lean Canvas final.....	46
Ilustración 10: Imagen del paper "Location, Selection and Influence in Mobile Environments" .	58
Ilustración 11: Imagen Beacon Kontact.io .....	62
Tabla 1: Número de centros comerciales y proporción de estos según la población, 2015 .....	2
Tabla 2: Ingresos y número de malls por cadena .....	3
Tabla 3: Listado de entrevistados.....	36
Tabla 4: Resultados de observación de campo day OFF .....	40
Tabla 5: Resultados del estudio de Weissmann .....	56
Tabla 6: Inversión.....	62
Tabla 7: Egresos en recursos humanos.....	64
Tabla 8: Gastos en marketing.....	64
Tabla 9: Costos de oficina .....	65
Tabla 10: Resumen de costos operacionales.....	65
Tabla 11: Flujo de caja a 3 años.....	66



# 1 Introducción

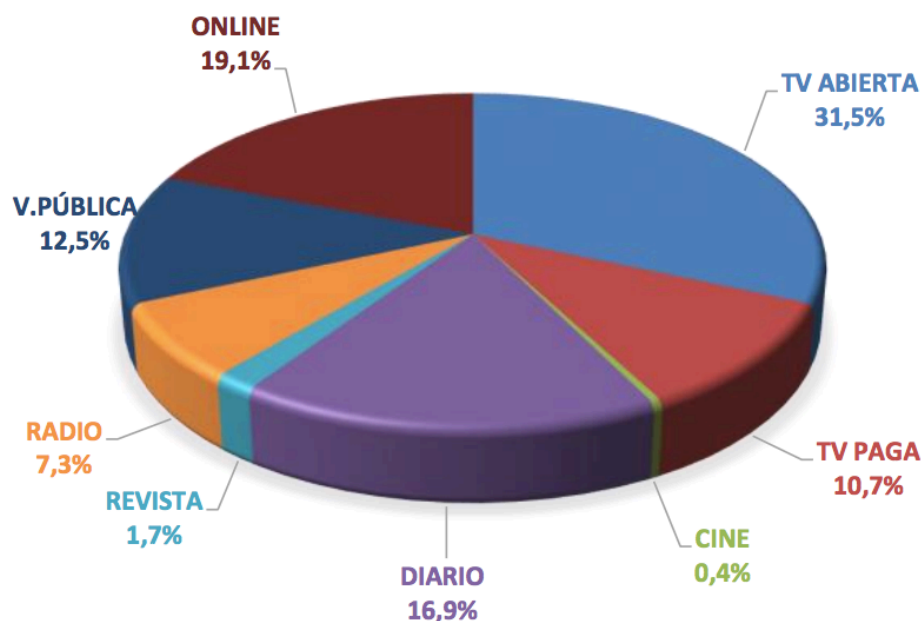
## 1.1 Antecedentes generales

El proyecto sobre el cual trata esta tesis intenta crear una plataforma de marketing a través de una aplicación móvil como un nuevo medio para emitir publicidad. Esta publicidad iría dirigida exclusivamente a personas que estén dentro de centros comerciales. Para dar algo de contexto al lector, se partirá describiendo brevemente las industrias del comercio, la publicidad y las aplicaciones, entregando ciertos datos sobre los cambios que se esperan y las direcciones a los que estos llevarán a cada industria.

El gasto de Chile en publicidad ha ido creciendo a través de los años y seguirá haciéndolo, probablemente, de una manera más agresiva. El año 2016, se gastaron, aproximadamente, 1,23 billones de pesos (ver anexo 1)<sup>1</sup>, esta suma constituye casi el 1% del producto interno bruto nacional. Si bien, esto pareciera decir que la publicidad no tiene tanta importancia en el país, se espera que esto cambie en el futuro, ya que estudios recientes, como el elaborado por el Instituto Alemán de Investigación Económica<sup>2</sup>, revelan que el crecimiento en la inversión publicitaria beneficiaría directamente al crecimiento del país, dado que fomenta la capacidad de innovación de las empresas, la realización de nuevos productos y la mejor calidad de estos. Además, otros países más desarrollados que Chile tienen una inversión publicitaria importante, por lo que pareciera que Chile debiese seguir ese rumbo.

La publicidad trabaja a través de 8 canales, televisión abierta, televisión pagada, diario, online, vía pública, radio, revistas y cine. La participación de mercado de cada uno de estos canales es la siguiente:

Gráfico 1: Participación de mercado de medios publicitarios



Fuente: AAM 2016

<sup>1</sup> <http://iabtrends.cl/2015/10/23/benchmark-inversion-publicitaria-chile/>

<sup>2</sup> <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/editorial/mas-publicidad-igual-pib-mayor>

La información mostrada en el gráfico 1 representa la distribución de la publicidad en el 2016. Cabe señalar que el canal online ha crecido en los últimos años, teniendo un crecimiento del 28% el año 2015 y un 23% el año 2016 (ambos crecimientos con respecto al año anterior)<sup>3</sup>. Por esta razón es de esperarse que este canal siga creciendo.

Dentro de la publicidad online, se encuentra la publicidad mobile, la cual está dirigida exclusivamente a teléfonos móviles. Este tipo de publicidad, el año 2016, representó un 19% de la publicidad online total con 31 millones de dólares, pero se espera que para el 2020 crezca un 374%, llegando a 147 millones de dólares y esto representaría un 67% del gasto en publicidad online. Con esto se puede observar que la forma de publicidad está cambiando y está pasando de medios tradicionales a publicidad mobile rápidamente.

Mirando el proyecto desde otro punto de vista, este también tiene mucha relación con la industria del comercio y el mercado de los centros comerciales, los cuales se detallarán a continuación.

El comercio ha representado, de manera consistente en los últimos años, el 9% del PIB nacional, sin embargo, al desagregar este número, se puede observar que las cifras del comercio han variado drásticamente. La aparición del e-commerce ha afectado drásticamente el comercio, haciendo que el crecimiento del comercio tradicional ha ido bajando consistentemente en los últimos años, donde el 2012 estaba creciendo a un 10% y llegó a un 3% en el 2015. Por el otro lado, el comercio online, si bien también ha bajado su crecimiento, este lo está haciendo de manera más lenta, siempre por sobre el 20%<sup>4</sup> (ver anexo 2).

Parte fundamental del comercio, es lo que son los centros comerciales y el retail. El primer centro comercial, Parque Arauco, apareció en Chile el año 1982 y desde entonces se han abierto 92 más. Además, el mercado de los malls parece seguir creciendo, ya que se siguen construyendo año a año en diferentes partes del país. De hecho, se espera que para el 2025 aparezcan otros 11 centros comerciales. Comparando con el resto de latino américa, Chile es el quinto país con más malls de la región, siguiendo a México, Brasil, Colombia y Argentina. Pero, al comparar la cantidad de centros comerciales con la de habitantes de cada país, se puede observar que Chile es el segundo con más malls por habitantes después de México. Ver tabla 1.

Tabla 1: Número de centros comerciales y proporción de estos según la población, 2015

País	Malls	Población (MM)	Habitantes por mall (MM)
México	584	127,5	0,22
Brasil	511	207,7	0,41
Colombia	196	48,6	0,25
Argentina	114	43,8	0,38
Chile	79	17,9	0,23
Perú	71	31,8	0,45

Fuente: Emol (El Mercurio online, 2015)<sup>5</sup>

<sup>3</sup> <http://www.aam.cl/download/informe-inversion-enero-2018.pdf>

<sup>4</sup> [http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)

<sup>5</sup> <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/03/16/708154/chile-es-el-quinto-pais-con-mas-centros-comerciales-en-america-latina.html>

Las principales cadenas de centros comerciales en nuestro país son Mall Plaza, Cencosud, Parque Arauco y Vivo. Se muestran los ingresos y cantidad de centros comerciales de cada una de estas en la tabla 2 para mostrar la envergadura de la industria de los centros comerciales.

Tabla 2: Ingresos y número de malls por cadena

Cadena	Ingresos 2016	Malls en Chile
Mall Plaza	\$260.422 millones de pesos	15
Cencosud	\$4.342.505 millones de pesos <sup>6</sup>	25
Parque Arauco	\$99.417 millones de pesos	6
Vivo	\$39.340 millones de pesos	7

Fuente: Reportes anuales 2016

Cabe destacar que el comercio a través de centros comerciales representa un 25% del total de ventas en el retail chileno.<sup>7</sup>

Otra estadística importante que se debe mencionar es que el atractivo de los centros comerciales va más allá del simple hecho de comprar. El ir a vitrinear a un mall es una actividad muy frecuente entre los usuarios, según la encuesta “Estilos de vida” realizada por Adimark, esta es la séptima actividad más realizada por los usuarios, declarando el 30% de los encuestados que lo hacen a menudo o muy a menudo. En el anexo 5 se pueden ver los detalles de dicha encuesta.

La importancia de este punto es que este proyecto busca explotar esta característica de los centros comerciales, y darle un valor agregado tanto a la gente que va al mall a comprar como a los que van solo a vitrinear.

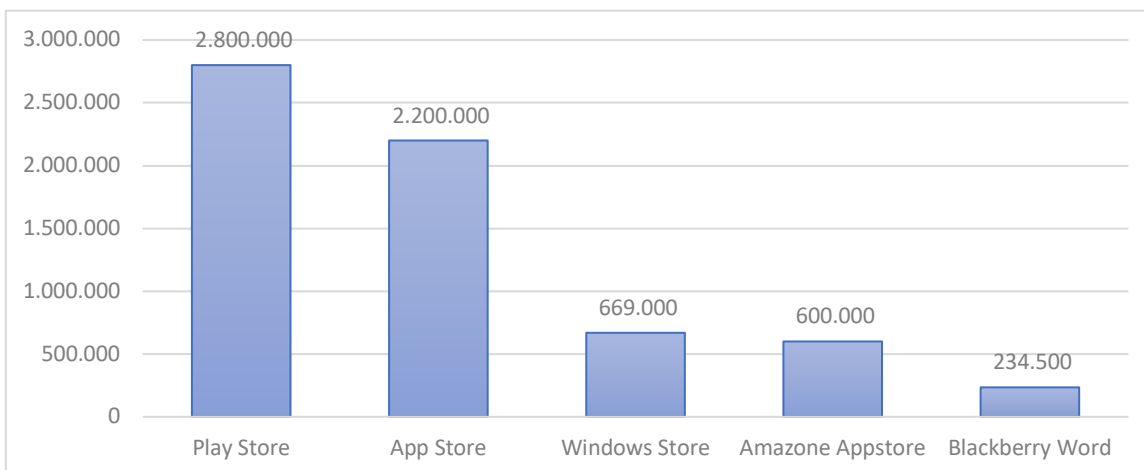
Dado que este proyecto se centra en la realización de una aplicación móvil se procederá a definir qué se entiende por aplicación y su industria.

Una aplicación es un software o programa creado para ser ejecutado en dispositivos electrónicos móviles, como smartphones o tablets. Estos programas tienen la particularidad de ser hechos para que su utilización sea muy intuitiva y de una interacción amigable con el usuario. Las aplicaciones pueden tener una gran cantidad de funcionalidades, pudiendo ser algunas de estas el ocio, acceso a servicios, comunicación con otras personas, manipulación de información, etc. Las aplicaciones pueden ser gratuitas o pagadas, pero cualquiera sea el caso, estas son distribuidas por las compañías propietarias de estos sistemas operativos a través de sus tiendas de aplicaciones, siendo los más importantes Play Store de Android (Google) y App Store de iOS (Apple). En el gráfico 2, se muestra la cantidad de aplicaciones disponibles en cada una de las tiendas de aplicaciones, teniendo un claro dominio las ya mencionadas.

<sup>6</sup> Ingresos también consideran supermercados (Jumbo y Santa Isabel), mejoramiento de hogar (Easy), tiendas por departamento (Paris y Johnson) y servicios financieros

<sup>7</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=106955>

Gráfico 2: Número de aplicaciones disponibles en cada tienda de aplicaciones



Fuente: El País, 2017<sup>8</sup>

El mercado mundial de las aplicaciones móviles está en alza según un informe de la consultora estadounidense App Annie, que analizó el tercer trimestre del año 2017. El informe muestra que entre agosto y septiembre del 2017, en el mundo se descargaron 26.000 millones de aplicaciones, lo que significó un crecimiento del 8%, mientras que los ingresos durante todo el trimestre fueron de 17.000 millones de dólares, lo cual, comparado con el mismo periodo del 2016, aumentó un 28%. El informe concluye estimando que el mercado llegará a los 240.000 millones de descargas y a los 100.000 millones de dólares para el año 2021 considerando Play Store y App Store en conjunto.

Centrándose solo en Chile, el país presenta la mayor penetración de internet en la región, siendo esta de un 67% seguida por Argentina. Sumado a esto, Chile también lidera en la penetración de smartphones, teniendo un 65,8% de la población uno de estos aparatos (GfK Adimark, 2016). Cabe señalar también, que un 72% de las conexiones a internet son hechas a través de estos smartphones.

Teniendo en cuenta estas estadísticas, sorprende saber que aun cuando Chile es el líder de América Latina en conectividad, la penetración de aplicaciones móviles está bajo el promedio de la región, siendo, en promedio, 19 las aplicaciones utilizadas por persona, mientras que en Chile solo se utilizan 17<sup>9</sup>, esto quiere decir que aun cuando los chilenos son más propensos a usar smartphones, estos son más selectivos al momento de utilizar una aplicación.

En la sección 4 se presentarán alternativas existentes, es decir aplicaciones que son competencia directa a Walk & Shop. Para eso es necesario explicar primero los problemas que resuelve la aplicación presentada en esta memoria y la solución que ésta presenta para ellos.

## 1.2 Justificación del proyecto

<sup>8</sup> [https://elpais.com/tecnologia/2017/05/31/actualidad/1496242186\\_229624.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/05/31/actualidad/1496242186_229624.html)

<sup>9</sup> <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2017/05/04/856853/Chile-lidera-la-penetracion-de-internet-en-la-region-y-el-smartphone-continua-siendo-el-favorito.html>

El proyecto intenta introducir al mercado una aplicación móvil que representará una nueva plataforma de marketing para las tiendas de centros comerciales. La motivación del proyecto nace de la identificación de nuevas tecnologías que están siendo bien recibidas por la sociedad, como es el caso de la realidad aumentada. Esta tecnología se refiere al hecho de añadir imágenes o cualquier tipo de input sensorial a una realidad normal, el ejemplo más famoso de esto, es la aplicación Pokemon GO, juego en el cual al apuntar la cámara del teléfono hacia algún lugar de la vía pública se pueden encontrar animaciones virtuales en la pantalla. Esta aplicación tuvo un éxito nunca antes visto en las aplicaciones móviles<sup>10</sup>, lo que incentivo a la industria a probar esta tecnología en otros rubros, como el retail<sup>11</sup>. De este hecho, nació la idea de aplicar la realidad aumentada a otros ámbitos de la vida diaria de los usuarios para poder mejorar las experiencias del día a día.

Con esta motivación se buscó en diferentes industrias un espacio para poder aplicar esto, y dados los antecedentes ya mostrados, se decidió seguir con la línea del retail, y así aprovechar el fuerte crecimiento que está viviendo y poder de algún modo prever problemas que pareciera que serán enfrentados.

Además, la propuesta publicitaria que se ofrece en Chile, ha cambiado muy poco con respecto a la de otros países más desarrollados y al boom tecnológico que se ha vivido en las últimas décadas, y pareció correcto poder innovar y encontrar la forma de aprovechar la tecnología para crear nuevas formas de publicidad.

El proyecto que se quiere llevar a cabo tiene un alto nivel de complejidad debido a la integración de diferentes tecnologías, industrias y actores que debe llevarse a cabo. Establecer un punto en común para una herramienta de marketing, un juego y un market place y además hacer interactuar a centros comerciales, las tiendas dentro de estos y los usuarios en una misma plataforma es un proceso complejo. Para lograrlo, es necesario tener conocimientos en marketing, estrategias comerciales, programación y satisfacción de usuarios, de modo de poder establecer comunicaciones efectivas con todas las contrapartes involucradas. Y es por esto que este proyecto puede ser una tesis de ingeniería civil industrial.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Diseñar el modelo de negocio de Walk&Shop, aplicación móvil que representará una nueva plataforma de marketing para tiendas dentro de centros comerciales.

---

<sup>10</sup> <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2016/8/pokemon-go-catches-five-world-records-439327>

<sup>11</sup> <http://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/el-impacto-de-la-realidad-aumentada-en-el-retail/>



### 1.3.2 Objetivos específicos

Para el logro del objetivo general, se deben cumplir los siguientes objetivos específicos.

- Definir los problemas u oportunidades de mejora para los centros comerciales, tiendas y usuarios de centros comerciales.
- Diseño completo de un MVP con sus respectivos requerimientos técnicos listos para programarse y una cotización real para esto.
- Determinar puntos diferenciadores del proyecto, propuesta de valor, ventajas competitivas, métricas claves y canales.
- Realizar una evaluación económica del proyecto y concluir la viabilidad del negocio.

## 1.4 Marco Conceptual

Para el desarrollo de esta memoria se utilizarán varias herramientas, estas serán nombradas y explicadas a continuación:

### 1.4.1 Lean Canvas<sup>12</sup>

Es una herramienta que se deriva del Business Model Canvas que aplica exclusivamente para emprendimiento. El Lean Canvas le permite al emprendedor describir, diseñar, retar inventar y pivotar ideas de negocio. Este modelo, al igual que el Canvas original, se basa en 9 cuadros, los que representan 9 aristas claves en un emprendimiento, algunos de estos se repiten del modelo original, pero pueden tener una interpretación algo distinta (ver anexo 3).

1. Problema: Se presenta la o las problemáticas que se pretenden solucionar con el proyecto.
2. Segmento de clientes: Se identifican todos actores que pueden ser clientes o usuarios del emprendimiento.
3. Propuesta de valor: Se explica como la idea resuelve el o los problemas detectados.
4. Solución: Se explica las posibles soluciones que se presentan a los problemas.
5. Ventaja Injusta: Se declara que es lo que tiene este proyecto que no puede ser fácilmente replicable por algún potencial competidor.

---

<sup>12</sup> Running Lean, Maurya 2012

6. Flujo de ingresos: Se define de qué manera el proyecto genera ingresos.
7. Estructura de costos: Se declaran los puntos más importantes de la estructura de costos.
8. Métricas Clave: Se declaran las variables o parámetros con los que se va a evaluar el proyecto.
9. Canales: Se indican los principales canales por los cuales se va a llegar a los clientes o usuarios.

#### 1.4.2 Investigaciones de mercado<sup>13</sup>

##### 1.4.2.1 Tipo de datos:

- Datos primarios: Información obtenida directamente de la realidad, por medios propios.
- Datos secundarios: Son datos que han sido obtenidos en investigaciones previas por personas o instituciones que no tienen conexión con el investigador.

##### 1.4.2.2 Naturaleza de los datos:

###### - Cuantitativos:

Este tipo de datos tienen la particularidad que son el resultado de mediciones o cálculos que son presentados de manera numérica. Suelen ser utilizados para transmitir información estadística. Los datos cuantitativos suelen ser preferibles al momento de realizar encuestas de gran magnitud, ya que estos son más fáciles de procesar.

###### - Cualitativos:

Los datos cualitativos hacen referencia al tipo de información que se expresa a través de palabras o textos. Este tipo de datos nos ayuda a guardar esa información que se nos provee que no es cuantificable, por lo que su uso es tan importante como el de los datos cuantitativos. Cuando se realizan investigaciones con un alto grado de profundidad, que requieren un entendimiento mayor se rescata una gran cantidad de datos cualitativos.

###### Forma de recolección:

- Encuestas de preguntas abiertas
- Observación
- Método Delphy
- Entrevistas
- Focus groups

---

<sup>13</sup> <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>

### 1.4.2.3 Enfoque de la investigación

#### - Exploratorio:

Este enfoque se ocupa cuando el tema a estudiar ha sido poco explorado o cuando es difícil realizar hipótesis precisas. Cuando se tiene un primer acercamiento a un tema se usa una investigación exploratoria, de manera de poder generar cierta cercanía con el tema.

#### - Descriptivo:

La investigación descriptiva intenta recolectar información que sirva para describir características importantes de ciertos objetos, personas, actividades o fenómenos

#### - Causal:

Este tipo de enfoque se utiliza cuando se quiere estudiar la relación entre dos variables. En general se miden ambas variables por separado para después poder calcular la correlación que presentan.

### Temporalidad de la investigación

#### - Diseño longitudinal:

Una investigación es longitudinal cuando estudia la evolución en el tiempo de cierta variable o de cierta relación de variables.

#### - Diseño Transversal:

El diseño transversal se aplica cuando se quiere saber sobre una o varias variables en un momento dado.

### Tamaño muestral

Para obtener información confiable a partir de una encuesta, esta debe tener una cantidad de respuestas suficientes. El nivel de veracidad que tenga la información, asociado al número de respuestas, depende de 4 parámetros, el nivel confianza, el margen de error, el tamaño de la población objetivo y el coeficiente de probabilidad que representa la distribución de la población analizada. El tamaño de la muestra sale de la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{z^2 * p(1 - p) * e^2}{1 + z^2 * p(1 - p) * e^2} N$$

Los parámetros de nivel de confianza (z) y margen de error (e) se eligen según la confiabilidad que se busque, mientras que el tamaño de la población (N) y el coeficiente de probabilidad son características de la población. Sin embargo, estos dos parámetros no siempre se pueden medir fácilmente, por lo tanto, suele utilizarse tamaños de población tendientes a infinito y un coeficiente de probabilidad igual a 0,5, de modo de maximizar la incertidumbre. Así se parte desde el peor de los casos y el tamaño de la muestra da un número confiable.

### 1.4.3 Modelo de difusión de Bass

El modelo de Bass describe la adopción de productos nuevos en el mercado a lo largo del tiempo. El modelo se basa en decir que hay dos tipos de personas, los innovadores son las personas que se atreven a adquirir un nuevo producto o servicio sin importar lo que haga el resto de la sociedad, mientras que los imitadores solo comienzan a consumir el nuevo producto cuando ven que alguien más lo está haciendo. Estos dos tipos de personas son representados en el modelo a través de los coeficientes de innovación e imitación.

$$S_t = p + q \frac{m - N_t}{m} * N_t$$

Donde  $S_t$  es el número de nuevos consumidores en el periodo t,  $N_t$  es la cantidad de consumidores que hay en el periodo t, es decir  $N_t = N_{t-1} + S_t$ . Los coeficientes p y q con los coeficientes de innovación e imitación mientras que m es el tamaño del potencial mercado.

## 1.5 Metodología

Para lograr los objetivos específicos se propone utilizar una combinación de 2 metodologías, el trabajo se regirá según la metodología descrita por *Maurya (2012)* en su libro *Running Lean*, y esta será complementada con una metodología para realizar investigaciones de mercado contenida en *Marketing Research* por *Malhotra (2010)*.

### 1.5.1 Versión Preliminar del Modelo de Negocio

Se describirá de manera completa todo lo que respecta a la idea de negocio, para esto se utilizará la herramienta Lean Canvas, de esta manera se podrá tener claridad de como partió siendo la idea y se podrá hacer una comparación objetiva con el resultado final del trabajo de memoria. El modelo inicial se representará con todos los puntos contenido en Lean Canvas, sin embargo, algunos de estos no tendrán las justificaciones suficientes, y será trabajo de la memoria poder justificar de manera correcta cada cuadro.

### 1.5.2 Validación del problema

Se realizará una investigación de mercado de manera de obtener información de fuentes primarias acerca de los problemas que se le presentan a los usuarios, tiendas y centros comerciales. La investigación contará, en primera instancia, con una serie de entrevistas en centros comerciales, estas se harán de manera aleatoria a gente que está circulando por los pasillos del mall. El cuestionario a utilizar será diseñado para conocer los hábitos de compra de los usuarios, montos gastados, frecuencia de visita al mall, cuándo compran, frecuencia con que usan promociones y las razones de por qué se comportan así. Un punto clave de estas entrevistas, es que se harán preguntas abiertas, de modo que los usuarios podrán responder sin tener ningún tipo de sesgo. El objetivo de estas entrevistas, es conocer las respuestas más comunes dentro de los usuarios, de modo de poder

representar a la gran mayoría de estos con una cantidad limitada de respuestas. Estas mismas respuestas serán utilizadas en el paso siguiente de la investigación de mercado.

Una vez terminadas las entrevistas se realizará una encuesta masiva con el mismo cuestionario que se usó para las entrevistas, pero esta vez, algunas preguntas tendrán alternativas, de modo que se pueda aplicar un análisis estadístico a los resultados, estas alternativas se construirán a partir de las respuestas obtenidas en la fase de entrevistas presenciales. La encuesta será hecha con la herramienta Google Form para luego ser publicada vía online. El cuestionario será de origen descriptivo buscando datos tanto cualitativos como cuantitativos, y todo esto en una temporalidad transversal. La técnica de muestreo que se utilizará será por bola de nieve, y para esto se difundirá la encuesta por redes sociales, correo electrónico y foros. Dado el tipo de muestreo, este será un estudio de mercado no probabilístico. Se busca que esta encuesta tenga, como máximo, un margen de error de 5% con un nivel de confianza de un 95%.

Con los resultados del estudio se espera poder definir de mejor manera los intereses de los usuarios de centro comercial de manera de poder saber si efectivamente existen los problemas que se observaban. También se espera poder definir el target del proyecto y del mismo modo el tamaño del mercado que se puede atacar.

Para poder entender mejor las necesidades de las tiendas y los centros comerciales se realizará una investigación con datos secundarios de la cual se obtendrán hipótesis de lo que está ocurriendo en la industria. Para poder validar que, efectivamente, estas hipótesis tienen veracidad, se realizarán una serie de entrevistas en profundidad a diferentes personas insertas en organizaciones que administren tiendas, centros comerciales o ambos. En estas entrevistas se hablará de los problemas u oportunidades que, se cree, están teniendo las tiendas y malls, para así saber, de voz de los protagonistas, lo que está pasando en el mercado. Estas entrevistas se harán durante todo el trabajo de memoria, ya que cada persona según su cargo, su tipo de organización o incluso, según el perfil de cliente que ataque su marca, tendrá algo diferente que decir o aportar.

### 1.5.3 Validación de la solución

Para respaldar la idea de solución propuesta en este informe, Walk&Shop, se realizarán 2 validaciones.

Para validar que el interés de los usuarios por los descuentos es suficiente como para generar más tráfico en el centro comercial, se realizará una observación de campo. Esta actividad consistirá en buscar un día especial en algún centro comercial como un Black Friday o Cyber Monday, de modo que sea un día caracterizados por tener más descuentos. Este día se observará el tránsito en el centro comercial y se contabilizará el flujo de clientes que entra a las tiendas, luego se comparará con un día en que no haya descuentos, de modo de saber si las promociones efectivamente son capaces de llevar mayores flujos de personas a los centros comerciales.

De modo de validar si Walk&Shop es una alternativa atractiva para mejorar la experiencia de compra de los usuarios, se construirá un prototipo que se mostrará a los usuarios. Luego de presentar el prototipo se realizará una pequeña encuesta a los usuarios, en la que se preguntará si les gustó la aplicación, si la descargarían y finalmente se preguntará si querrían dar el correo electrónico para recibir más información. Esta última pregunta se hará para validar que efectivamente hay interés por parte de los usuarios, ya que dar el correo electrónico muestra cierto compromiso de la persona y, por lo tanto, una persona solo dará su correo si tiene un interés genuino por la aplicación.

#### 1.5.4 Modelo de negocios propuesto

Utilizando toda la información que se encontró en la etapa anterior, se evaluarán las hipótesis declaradas en un comienzo, para así validar o refutar cada una de ellas y poder tener una segunda iteración completa y consciente de todo con lo que vaya a interactuar una vez se implemente el proyecto. Nuevamente se utilizará la herramienta Lean Canvas, pero esta vez, cada uno de los ítems del modelo será fundamentado con evidencia u opiniones de expertos. Se espera que el modelo propuesto en esta etapa, sea el resultado de una lectura completa y definitiva de la industria.

#### 1.5.5 Evaluación económica

Con el modelo de negocios obtenido de la etapa anterior, se realizará un flujo de caja que consolidará todo lo aprendido y descubierto durante el transcurso del trabajo. La estructura de costos del flujo de caja será hecha a partir de datos reales, sin embargo, para estimar los ingresos, se deberán utilizar ciertos supuestos de cómo reaccionará el mercado ante la aplicación. Por este motivo, se realizarán varios escenarios según los supuestos que se hagan, así se podrá tener una idea de los flujos futuros en caso de que los supuestos no sean ciertos y se encontrarán ciertas variables claves que definirán el éxito del proyecto.

Para cada uno de los escenarios que se consideren se calculará su respectivo VAN de modo de poder tomar una decisión en base a indicadores.

### 1.6 Alcances

Este trabajo de memoria se centrará, tal como dicen los objetivos, en el diseño del modelo de negocios de una aplicación móvil. La implementación de la solución quedará fuera de los alcances.

La solución será pensada en aplicarse exclusivamente en centros comerciales del sector oriente de Santiago, por lo que todas las investigaciones de mercado serán enfocadas a personas y centros comerciales de esa zona. Cabe destacar que para la evaluación económica del proyecto sólo se considerará un mall, el Parque Arauco.

Las investigaciones de mercado a realizar, se harán con medios de recolección de información no probabilísticos, dado el tiempo y recursos escasos del estudiante. Esto significa que los datos tendrán un sesgo que implicará que la información obtenida través de estos no será necesariamente representativa de la población objetivo.

El prototipo a realizar, para poder validar la solución, no será una aplicación funcional, sino que, solo será un Mock-up, es decir, una maqueta de la aplicación compuesta de un conjunto de imágenes enlazadas.

## 1.7 Resultados esperados

Al terminar este trabajo de memoria, se espera tener un producto/servicio definido y validado tanto por los usuarios como por los malls y tiendas.

Se pretende, también, que la evaluación económica del proyecto presente el caso más real y preciso posible, de modo que no se tenga que hacer una gran cantidad de supuestos para poder obtener un flujo de caja, ya que estos le quitarían valor a la conclusión de la tesis, haciéndola valida solo en caso de cumplirse ciertas condiciones.

Mantener contacto con los potenciales clientes a los cuales se entrevistó, para que así, aparte de poder cerciorarse de que tuvieron un interés real por la aplicación, poder tener una base de clientes reales con los cuales poder partir el proyecto de caso de hacerlo.

Yendo más allá de este trabajo, si el proyecto es implementado, se espera que este brinde una experiencia de compra más satisfactoria a sus usuarios y que esto genere un atractivo en el centro comercial que se haya elegido, es decir, se genere un mayor tráfico de gente en las tiendas y por consecuencia, el centro comercial pueda subir sus tarifas a las mismas tiendas. De este modo se genera un producto/servicio que crea valor tanto para centros comerciales y tiendas como para usuarios.

## 2 Presentación del problema

En el mercado al que se está apuntando se pueden identificar 3 actores, los centros comerciales, teniendo el papel de ser los principales propietarios de espacio físico que se utiliza para el comercio. En segundo lugar, se tiene a las tiendas, las cuales arriendan estos espacios para tener acceso a esta gran cantidad de público que transita diariamente por los malls. Finalmente, se tiene a los usuarios, quienes son los demandantes de productos o servicios a las tiendas. Cada uno de estos entes tiene ciertos problemas u oportunidades de mejora que serán explicados a continuación.

### 2.1 Centro comercial

Como ya se dijo anteriormente, en nuestro país existe una gran cantidad de centro comerciales, y se siguen construyendo año a año. Los malls están cada vez más cerca unos de otros, al punto que ya hay casos del mall que estarán pegados, como es el caso del Parque Arauco con el centro comercial Vivo que está siendo construido al otro lado de la calle Rosario Norte. Por esta razón, los malls están compitiendo de manera aún más agresiva y la necesidad de diferenciarse unos de otros está tomando cada vez más protagonismo.

La forma de diferenciación de los malls siempre ha sido su ubicación, ya que generalmente los usuarios suelen ir al centro comercial que les quede más cerca de sus casas o lugares de trabajo y por esta razón los malls no tenían que competir por los usuarios. Pero con esta nueva tendencia de construir más malls, en zonas donde ya existen, los usuarios tendrán la opción de elegir, y para esto los malls deben transmitir una propuesta de valor interesante y atractiva.

En los antecedentes generales ya se mostraron datos que evidencian el mayor crecimiento de las ventas por internet que las ventas por el medio tradicional (ver anexo 2), pero no se dijo que esto es quizás la mayor preocupación que tienen los malls. El e-commerce es un medio en que los usuarios le pueden comprar directamente a las tiendas sin moverse de sus casas. Esto amenaza directamente al negocio de los centros comerciales, los cuales depende del comercio tradicional. Las tiendas no tienen este problema, ya que a estas le favorece la transición al comercio online, puesto que simplifica su modelo operativo sustancialmente, y así también minimiza sus costos.

En Estados Unidos, este proceso está mucho más avanzado, en gran parte, gracias a la anterior y más rápida penetración del e-commerce, llegando al punto que cientos de centros comerciales ya han sido cerrados, y se espera que lo hagan muchos más<sup>14</sup>. En 2005, EE.UU. tenía cerca de 1.500 centros comerciales, en el presente quedan aproximadamente 1.100, y se espera que, en 10 años, solo queden 800<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> <http://www.america-retail.com/destacado/usa-se-acabaran-los-centros-comerciales-en-eeuu/>

<sup>15</sup> <http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/05/03/5903772b468aeb8c7d8b467d.html>



Es por esto que los centros comerciales tienen la necesidad de potenciar el comercio tradicional para no perder su mercado contra el e-commerce, y que no se replique la situación que se está viviendo en EEUU. Para esto, los malls deben dar incentivos a los usuarios para que decidan moverse de sus casas e ir a comprar a sus dependencias en vez de hacerlo desde sus casas. Y aquí volvemos a lo mismo, es necesaria una propuesta de valor que haga que los usuarios tengan la preferencia de seguir comprando de la forma tradicional.

Para validar estas hipótesis se tuvieron entrevistas en profundidad con el copropietario y director del centro comercial Jockey Plaza, el cuál es el mall más importante de Perú<sup>16</sup> y, además, con el gerente de marketing del mall Apumanque, ubicado en Santiago. Ambos confirmaron, sin duda alguna, que estos problemas presentados son un tema real en sus empresas y que han estado buscando diferentes maneras de poder volver a encantar a sus clientes. Particularmente, Apumanque intentó sacar una aplicación que ofrecía ciertos servicios a los usuarios para mejorar su experiencia de compra, pero no tuvieron éxito. La razón para esto, según comentó su gerente de marketing, fue que las funcionalidades que tenían pensado ofrecer en la aplicación no generaban un interés suficiente en los usuarios para descargar la aplicación. Por otro lado, el mall Jockey Plaza es una empresa que está innovando continuamente, al punto que, además del centro comercial, manejan una revista y un canal de televisión con el nombre mismo nombre. Estos también están en proceso de sacar una aplicación móvil, pero ésta tiene pensado ser mucho más elaborada. Entre otras cosas, tienen pensado usar un sistema para geolocalizar a los usuarios y ayudarlos a ubicarse dentro del mall, ubicar su auto e incluso pagar su estacionamiento a través de la aplicación.

El mall Parque Arauco también trato de subirse a este carro de las aplicaciones móviles al asociarse con una aplicación llamada Happy Shop, pero este proyecto no prosperó.

## 2.2 Tiendas

Haciendo una división en las formas de hacer publicidad, señalando como una publicidad tradicional la publicidad emitida en televisión, diario, vía pública, radio, revistas y cine y como la publicidad online, la ofrecida vía internet, se pueden hacer ciertas distinciones en cuanto a las características de cada una.

Con la alternativa tradicional, no se puede controlar a quién se le muestra la publicidad o a quién se le ofrecen promociones, esto no quiere decir que la publicidad por este medio sea hecha al azar, cada spot publicitario se da a cierta hora, en cierto canal de TV o estación de radio por una razón, y está razón es que con esas ciertas características el contenido llegará a un segmento de gente

---

<sup>16</sup> Los Centros Comerciales del Perú, Accep (<http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>)

diferente, sin embargo, esto se hace especulando muchas cosas y realmente, no se puede saber quiénes verán realmente el anuncio.

En segundo lugar, la publicidad a través de los medios tradicionales tiene un riesgo asociado: son muy poco reversibles. Una vez lanzado el contenido ya no es posible retractarse, una vez que fue visto por el público no hay mucho que se pueda hacer, y al ser medios públicos y masivos el daño puede ser significativo.

Otro defecto es que el impacto que tiene este tipo de marketing no es del todo medible, uno puede atribuir un aumento de ventas a cierta publicidad, pero esto no puede hacerse con seguridad, puede haber muchas variables que ayuden o perjudiquen las ventas en la misma ventana de tiempo, y es difícil saber con precisión cuál es la verdadera razón que explica lo que está pasando. Por ejemplo, puede que cierta campaña publicitaria estuvo muy bien hecha, pero calzó con una campaña de la competencia, y por esta razón el impacto no fue el deseado. Quizá este caso es algo evidente, pero en la realidad hay tantas variables que están influyendo en el comportamiento de las personas que no es posible tener visibilidad ni conciencia de todas ellas.

Con la publicidad online se arreglan varias de las cosas dichas anteriormente. Usando herramientas como Google adds o las redes sociales, se puede segmentar a los receptores de publicidad de maneras muy precisas, y se puede contabilizar cuánta gente la vio y quiénes fueron exactamente quienes la vieron, es decir, se puede controlar de manera más exacta la exposición de la publicidad. Gracias a esto, también se tiene mejor visibilidad de la efectividad de la publicidad, ya que, al saber quién vio cada anuncio, se puede llegar a saber con exactitud quiénes hicieron una conversión de las promociones, es decir, se conoce la tasa de conversión de cada elemento. Finalmente, el riesgo también tiende a disminuir, puesto que la publicidad vía internet puede ser fácilmente escalable, entonces se puede pivotar con exposiciones pequeñas y una vez que se tenga seguridad del impacto de la campaña, esta puede expandirse a un nivel masivo.

Con la publicidad online apareció la posibilidad de saber qué usuarios han mostrado interés en cierto producto o servicio y mostrarles contenido que tenga que ver con lo mismo, es decir, ahora también se puede segmentar a través del historial de internet del usuario.

Cabe decir que si bien, la publicidad online tiene todas las ventajas recién mencionadas, la publicidad por medios tradicionales tiene un alcance mayor, por lo que no es claro que una sea mejor que la otra, si no que estas son más bien complementarias, dependiendo qué es lo que se quiera lograr con cada tipo de campaña se puede usar una u otra.

Para el año 2015, la participación de mercado de los medios publicitarios tradicionales fue de un 84%, mientras que la publicidad online fue de un 16%. Esto hace pensar que la publicidad tradicional debiese ser mucho más valorada, sin embargo, la publicidad vía web está entrando al mercado y la adopción no puede ser inmediata, de hecho, comparando con el año 2014, la

publicidad online presentó un crecimiento de un 29%, por lo que se espera que la publicidad online siga ganando protagonismo<sup>17</sup>.

Hay un punto en el que ambas maneras de hacer publicidad son insuficientes. Cualquiera sea el medio, la publicidad no tiene la capacidad de llegar a los usuarios en momentos oportunos, y es por esto que las tasas de conversión de la publicidad son bajas.

Una herramienta muy utilizada en el marketing es el modelo AIDA<sup>18</sup>, este describe 4 etapas que debe pasar un aviso publicitario en una persona, para generar un beneficio en la compañía a través de este consumidor. Estas etapas representan distintos niveles de interacción que puede tener un usuario con cierta pieza publicitaria, estos son atención, interés, deseo y acción. Como es de esperarse, en la transición de cada uno de estos niveles al siguiente, un gran porcentaje de personas es perdida, llegando a la etapa de acción, normalmente, un número muy reducido.

Tal como se asume del modelo AIDA, una publicidad tiene una posibilidad muy baja de generar una compra por un usuario, y el momento en que esta es expuesta es altamente influyente en esa posibilidad. Tanto la atención, el interés, el deseo y la acción son determinados por el contexto en el que el usuario ve la publicidad. Si la exposición de la publicidad se da en un momento propicio para el uso del producto o servicio, es más probable que esta produzca una acción. Hay muy pocos canales de comunicación con los que la tienda pueda llegar directamente al usuario mientras este está haciendo compras, y por esto, las tiendas no tienen un medio de comunicación eficiente por el cual puedan generar acciones en sus consumidores de manera inmediata, controlada y medible.

Estos problemas u oportunidades ya han sido identificados anteriormente. En Chile tenemos 3 plataformas online que han intentado generar esta nueva idea de marketing que alcanza al usuario en un momento más oportuno de su proceso de compra. Estas serán analizadas en la sección 4, “Alternativas existentes”.

### 2.3 Usuarios

Los usuarios están expuestos a tal cantidad de publicidad, que son capaces de retener un porcentaje muy bajo de estas, y al momento de comprar algo no tienen recuerdo de toda la oferta de promociones que hay en el mercado para productos similares, y realizar búsquedas antes de comprar puede ser molesto, debido a que no hay ninguna plataforma que canalice toda la oferta publicitaria. Como resultado de esto, los usuarios no siempre compran la mejor opción que el mercado les ofrece.

---

<sup>17</sup> Estudio de inversión publicitaria en medios 2017, Asociación chilena de agencias de medios <http://www.aam.cl/estudios/inversion-publicitaria-en-medios-junio-2017/>

<sup>18</sup> <https://www.mindtools.com/pages/article/AIDA.htm>

## 3 Walk&Shop, la solución

### 3.1 Descripción de la idea

Walk&Shop es una aplicación móvil que representará una nueva plataforma de promociones exclusiva para los usuarios que están dentro del centro comercial. La aplicación se basará en las preferencias que declaren los usuarios acerca de su consumo usual en malls y también en la posición en la que se encuentran estos dentro del mall, para enviar promociones personalizadas.

W&S, les mostrará a los usuarios un mapa del mall en el cual se verán a ellos mismos, en este mapa podrán encontrar una serie de símbolos distribuidos, estos símbolos representarán las promociones, las cuales pueden ser adquiridas por el usuario si se desplaza hasta el lugar en que están ubicadas, es decir, deberá caminar dentro del mall hasta llegar a ellas.

Estas promociones tienen 3 características muy particulares, en primer lugar, estas son personalizadas tanto para los usuarios como para las tiendas, es decir, los usuarios verán las promociones que se adecuen a las preferencias que escogieron en un principio, y a medida que vayan utilizando la aplicación, esta personalización será cada vez más precisa. Por el lado de las tiendas, éstas podrán escoger el perfil de clientes a los que su promoción será enviada. Entonces, para que una promoción llegue a un usuario, esta debe pasar por el filtro de la tienda y el del usuario.

En segundo lugar, algunas de estas promociones serán limitadas, algunas promociones no estarán disponibles para todos los usuarios, estas tendrán un stock, de manera que los usuarios deban llegar a ellas lo más rápido posible para que así se genere cierta competencia entre ellos.

Finalmente, las promociones serán más atractivas en términos de la magnitud del descuento que el normal de las promociones. Esto se logrará gracias a las características anteriores. Al ser las promociones limitadas, las tiendas pueden determinar de manera exacta la exposición de la promoción y el costo de esta, y al disminuir de tal manera la incertidumbre se espera que las promociones tengan un mayor porcentaje de descuento, o que sea sobre un producto más atractivo. Del mismo modo, al poder elegir exactamente el tipo de persona que verá la promoción, la tienda no tiene el costo de que un cliente que no era el target de dicha promoción la esté ocupando

Para incentivar el uso de la aplicación, W&S ofrecerá ciertos beneficios a los usuarios. La aplicación tiene un algoritmo que, según el tiempo gastado dentro del mall, la distancia recorrida y las promociones canjeadas, te entregará un regalo. Este obsequio podría ir desde la liberación del pago del estacionamiento hasta un monto para gastar en alguna tienda del mall, de esta manera, los usuarios tendrán incentivos para estar más tiempo, vitrinear más y comprar más. Otra ventaja de estos regalos es que, debido a la naturaleza de las promociones, muchos usuarios no podrán conseguir algunas de las promociones que quieran, y si esto le pasa de forma seguida, este usuario podría abandonar la aplicación, es por esto que se ve como una necesidad que el usuario que

efectivamente invirtió de su tiempo o energía en la aplicación siempre se pueda llevar algo a cambio.

La aplicación tiene como idea primordial ser atractiva para los usuarios más allá de su conveniencia, así también como algo que disfruten haciendo, se busca que esta competitividad por lograr obtener las promociones sea vista como un juego, y para esto, los usuarios tendrán un perfil en el cual podrán ir subiendo de nivel y a medida que lo vayan logrando irán optando a mejores promociones y beneficios.

Además de las promociones exclusivas, se busca que la aplicación contenga toda la oferta publicitaria del mall, la ubicación de las tiendas y toda la información referente al centro comercial, de tal manera que W&S sea el canal de comunicación más completo de parte del mall a sus usuarios.

Para lograr todo lo anterior, W&S necesita obtener la posición de los usuarios de manera precisa. Para esto hay varias opciones en el mercado, siendo las más conocidas a base de beacons (receptores de señales bluetooth) y de huellas de señales electromagnéticas. Este es uno de los muchos puntos que deben ser investigados dentro de la memoria para encontrar la mejor solución.

Aparte de la aplicación para los usuarios, W&S debe contar con una plataforma para que las tiendas gestionen sus promociones de manera independiente, de modo que puedan hacer cambios ante quiebres de stock, lanzar nuevas promociones antes stock excesivo o cualquier tipo de estrategia que quieran ocupar mediante sus promociones. Por otro lado, se tiene considerado otro portal que sea exclusivo para los administradores, en el cual se podrá observar toda la información presente y pasada de la aplicación, y de esta manera monitorear el funcionamiento y gestionar los cambios que se deban ir haciendo.

## 3.2 Modelo de negocios preliminar

Ilustración 1: Lean Canvas preliminar

<u>Problema</u>	<u>Solución</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Ventaja Competitiva</u>	<u>Segmento de Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los malls están perdiendo mucha participación de mercado frente al e-commerce y otros malls</li> <li>- Faltan métodos para hacer una publicidad que llegue de manera oportuna a Los clientes</li> <li>- Los usuarios no tienen acceso a promociones cuando las necesitan</li> </ul>	<p>Aplicación móvil que entrega promociones a sus usuarios utilizando sus preferencias y ubicación dentro del mall. Lo hace de un modo lúdico y da incentivos a utilizarla</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor flujo de gente en malls</li> <li>- Nuevo medio para hacer publicidad, menos riesgoso, más medible, resultados casi inmediatos y más efectivo</li> <li>- Mejor experiencia de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco en que los usuarios tengan incentivos para seguir ocupando la aplicación</li> <li>- Sistema de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros Comerciales</li> <li>- Tiendas</li> </ul>
	<p><u>Métricas Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de descargas</li> <li>- Tasa de fuga</li> <li>- Promociones capturadas</li> <li>- Promociones canjeadas</li> <li>- Promociones diarias</li> <li>- Usuarios activos diarios</li> <li>- Utilidades</li> </ul>		<p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- App store y Play store</li> <li>- Venta directa</li> <li>- Spots y stands publicitarios dentro de los malls</li> </ul>	<p>Early adopters:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millenials mujeres</li> </ul>
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en programación</li> <li>- Marketing</li> <li>- Patentes y permisos</li> <li>- Arriendo oficina</li> <li>- Equipos electrónicos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programadores</li> <li>- Vendedores</li> <li>- Diseñadores</li> <li>- Administrador</li> </ul>	<p><u>Modelo de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobro variable a tiendas por promoción canjeada</li> <li>- Cobro fijo mensual al centro comercial por el servicio</li> </ul>	

### 3.2.1 Problema

El problema principal que ataca este proyecto es la disminución esperada del tráfico de usuarios dentro de centros comerciales. Las causas de esto son el crecimiento del mercado del comercio online y la continua construcción de centros comerciales en Chile. Los centros comerciales están utilizando recursos de forma continua para poder transmitir propuestas de valor más atractivas para poder atraer más usuarios y que estos no migren al mercado online.

En segundo lugar, los métodos de publicidad no aprovechan todas las posibilidades que entrega la tecnología actual, no hay medios que permitan llegar a los usuarios en momentos oportunos ni que permita segmentar de manera precisa a los receptores del mensaje publicitario.

Finalmente, los usuarios no tienen acceso a ningún medio que canalice toda la oferta publicitaria, es decir, para buscar una promoción deben acceder a muchos sitios diferentes y recorrer una infinidad de ofertas publicitarias, y por rechazo a hacer esta tortuosa tarea, en general solo utilizan las ofertas que están a simple vista en las tiendas que transitan habitualmente.

### 3.2.2 Segmento de clientes

Centros comerciales: El proyecto se enfocará principalmente en los centros comerciales que estén con un riesgo mayor de disminuir su cantidad de usuarios. Este riesgo se mide según la penetración del e-commerce en el perfil de usuarios que frecuenta ese mall y la pérdida de su participación de mercado frente a otros centros comerciales o cualquier otro tipo de competencia. En Chile aún hay varios centros comerciales que tienen una demanda consolidada en el futuro por falta de la competencia recién mencionada.

Tiendas: Las tiendas aptas para entrar en la aplicación, son todas aquellas que tengan presencia en algún centro comercial y que busquen aumentar o controlar de mejor manera el tráfico dentro de sus instalaciones. Una restricción importante para esto, es que las tiendas deben tener la capacidad operacional de integrarse al sistema que provee W&S, ya que este se basará en una plataforma online a la cual debería conectarse la tienda, pero si esta no tiene un respaldo tecnológico adecuado, puede no ser posible.

Usuarios: Si bien, esta aplicación será pensada para todo tipo de usuarios, se espera que tenga mayor éxito dentro de personas que tengan una mayor cercanía al mundo tecnológico, precisamente mobile, y quienes cumplen con esto son los *millennials*, personas nacidas entre los años 1980 y 2000. También se tiene la hipótesis de que tendrá una mayor adopción por el sexo femenino, ya que se tiende a pensar que éstas frecuentan más en los malls y les gusta más comprar.

### 3.2.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor central ofrecida por W&S es mejorar la experiencia de compra de los usuarios dentro de centros comerciales, lo que proveerá un mayor tráfico de gente en los centros comerciales y sus tiendas. Está se puede desagregar en una propuesta diferente a cada uno de los clientes que se busca beneficiar.

Centro Comercial: Se ofrece una fuente de diferenciación de la competencia para agregar valor al mall y de esta manera, también potenciar el comercio tradicional frente al e-commerce.

Tiendas: Se les presenta una nueva forma de hacer publicidad con la que pueden llegar directamente a usuarios que están en tiempo real dentro del mall.

Usuarios: Plataforma para informarse de todo lo que necesitan dentro del mall, oferta de promociones, ubicación de tiendas, eventos, etc.

### 3.2.4 Solución

Se propone la creación de una aplicación móvil que ofrezca promociones personalizadas a los usuarios utilizando su ubicación dentro del centro comercial de manera diferente y entretenida. Los usuarios deberán capturar las promociones antes de que otros usuarios lo hagan, pero la aplicación no solo les dará ofertas y un rato entretenido, además, W&S premiará a los usuarios que más lo

utilicen y pondrá a su disposición toda la información disponible del mall: ubicación de las tiendas, productos y beneficios que cada tienda ofrece.

### 3.2.5 Ventaja Injusta

Una vez en funcionamiento, la aplicación difícilmente será reemplazada por los usuarios debido a ciertas características de la aplicación. La dimensión lúdica de W&S hará que los usuarios tengan un avance en el juego que les permitirá optar a mejores promociones y beneficios, por esta razón lo usuarios tendrán menos incentivos para migrar a otras aplicaciones, ya que perderán lo avanzado.

### 3.2.6 Flujo de ingresos

La aplicación se sustentará a partir de los centros comerciales y tiendas, dejando a los usuarios libres de pago. Los malls tendrán un costo mensual por la mantención del servicio, las tiendas en cambio, tendrán un costo variable según la cantidad de promociones que sean canjeadas por la aplicación, siendo este entre un 1 y 5% del monto pagado por el cliente. También se dará la opción a las tiendas de poner publicidad dentro de la aplicación, lo cual tendrá un costo extra dependiente de las características de la publicidad.

### 3.2.7 Estructura de costos

#### 3.2.7.1 Inversión

La inversión está dada por 2 puntos. El primero, que es un gasto seguro, sería la programación de la aplicación, para esto se cotizará con varios programadores independientes y empresas proveedores de software. En segundo lugar, y esta no es una inversión segura, está el tema del sistema de geolocalización *indoor*, este sistema se logrará a través *beacons*, hardware que utilizan señal bluetooth para localizar smartphones. Varios centros comerciales ya cuentan con este sistema, por lo que no habría la necesidad de volver a instalarlos, sin embargo, en caso de no tenerlo, habría que realizar la instalación.

#### 3.2.7.2 Costos

Para su correcto funcionamiento, la aplicación necesitara un equipo de gente que dominen varios ámbitos. En primer lugar, es necesario tener un equipo de programadores para tener la aplicación sin inconvenientes y poder ir mejorándola continuamente. Para trabajar la parte visual de la aplicación, es necesario que haya diseñadores trabajando en conjunto con el equipo de programación. Para la parte comercial, debe haber un equipo de vendedores que estén continuamente sumando nuevas tiendas y centros comerciales a la plataforma y asegurándose que los que ya están dentro, estén continuamente agregando contenido a esta. Finalmente, debe haber personas en el área administrativa que se hagan cargo de administración interna de la organización y se puedan hacer cargo de la comunicación con los usuarios.

Se pagará también por el arriendo de oficinas, patentes legales y permisos para tener W&S disponible en las tiendas de aplicaciones (AppStore y PlayStore).



### 3.2.8 Métricas Clave

Para poder tener visibilidad del funcionamiento de Walk&Shop es necesario estar constantemente monitoreando 3 ejes. Las descargas de los usuarios, el canje de promociones y los indicadores económicos de la empresa.

**Descargas:** En este eje se monitorea el nivel de éxito que está teniendo la aplicación de cara a sus usuarios, si los indicadores están arrojando malos resultados significa que hay que aumentar los esfuerzos en marketing o que la propuesta de valor ofrecida no es suficientemente atractiva. Los indicadores a utilizar serán el número de descargas, la tasa de descarga, número de fugas, tasa de fuga y nivel de uso.

**Promociones y beneficios:** Para mantener felices a los usuarios la aplicación debe cumplir con la propuesta que promete, para esto, los usuarios deben tener una oferta de promociones constante y deben obtener beneficios con una frecuencia mínima. Debido a la naturaleza personalizada de las promociones, la cantidad de promociones vistas por cada usuario será diferente, esto debe ser tomado en cuenta a la hora de evaluar este eje, puede que haya cierto perfil de usuarios que no están teniendo una oferta suficientemente atractiva de promociones. Para medir esto se utilizarán métricas como el número de promociones ofrecidas, número de promociones canjeadas, promociones por usuario activo y regalos por usuario activo.

**Utilidades:** La aplicación tiene una cantidad considerable de gastos en sus usuarios, los cuales deben ser balanceados con el nivel de ingresos que se esté teniendo. Para esto se deberán observar constantemente los ingresos y los costos por usuario.

### 3.2.9 Canales

La aplicación se dará a conocer a los usuarios a través de redes sociales y publicidad dentro de los centros comerciales en los que funcione. Para llegar a los clientes, utilizará el canal de venta directa, contactándose continuamente con estos para ir agregando tiendas y malls a la plataforma, y mantener un buen funcionamiento con los que ya estén dentro.

## 4 Tipos de clientes

Los centros comerciales suelen tener alrededor de 200 tiendas. En un principio se pensó que la gran mayoría de estas tiendas funcionaban de manera independiente, pero luego de una investigación en fuentes secundarias, entrevistas y encuestas, se descubrió que dentro de los centros comerciales a ciertos actores que manejan la gran mayoría de las tiendas. Estos son algunas empresas controladoras de tiendas, que, si bien como empresas no aparecen dentro del mall, manejan algunas de las tiendas más importantes del centro comercial, estas empresas son Forus y Komax. Por otro lado, las grandes tiendas también controlan una gran cantidad de marcas. Cada una de estas tiene varias marcas propias y tienen el control en Chile de algunas marcas internacionales.

Lo importante de esta característica de los centros comerciales es que no es necesario generar una relación con una cantidad numerosa de empresas para generar una oferta promocional atractiva, basta lograr relaciones con algunas de las empresas importantes para tener participación de un porcentaje importante del mall.

### 4.1 Forus

Forus es una empresa con 36 años de historia, tiene presencia en Chile, Perú, Colombia y Uruguay, con un total de 494 tiendas. Maneja 34 marcas, las cuales se muestran en la ilustración 3.

Ilustración 2: Marcas de Forus



### 4.2 Komax

Es una empresa de retail que representa grandes marcas dentro de Chile. Nació en 1990, cuando obtuvo la representación de la marca Polo Ralph Lauren. Komax representa 16 marcas, las cuales son presentadas en la ilustración 4.

Ilustración 3: Marcas de Komax



### 4.3 Grandes tiendas

Todas las grandes tiendas ofrecen productos de una gran cantidad de marcas, sin embargo, muchas de estas marcas son propias o representadas por las grandes tiendas e incluso algunas de estas tienen una tienda propia fuera de la gran tienda en el mismo centro comercial. Esto quiere decir que las grandes tiendas tienen control sobre varias de las tiendas que están dentro del mall.

Ilustración 4: Algunas marcas propias o representadas de las grandes tiendas



## 5 Alternativas existentes

### 5.1 Happy Shop

El año 2012, la aplicación Happy Shop entró al mercado de las aplicaciones móviles con una cantidad de descargas sin precedentes en Chile, logrando 215.000 usuarios en su primer año de vida y duplicándolo para el año siguiente. Esta aplicación prometía darles a los usuarios promociones personalizadas si estos hacían ‘check in’ al momento en entrar a una tienda escaneando un código QR que estaba en la entrada de esta y, además, solo por el hecho de hacer check in, el usuario ganaba kilómetros LAN PASS. Esta aplicación captó algunos clientes como Falabella, Homecenter, Parque Arauco, Salcobrand, más de 5.000 restaurantes y levantó más de 6 millones de dólares de capital.

El modelo de negocios de la aplicación era cobrarles un cargo fijo mensual cercano a los 3 millones de pesos a las grandes tiendas (Falabella, Homecenter, Salcobrand) por el espacio dentro de la aplicación para ofrecer publicidad además de un cargo variable por cada vista de la publicidad por los usuarios. A las tiendas más pequeñas o restaurantes se les cobraba un fee por las promociones canjeadas.

Happy Shop quebró el año 2014. Luego del gran número de descargas y el levantamiento de capital que lograron parece extraño que no hayan logrado afirmarse. Se entrevistó a Roberto Jaramillo, Sales Manager de Happy Shop y afirmó que la razón del quiebre fue que la empresa no pudo cumplir la principal propuesta de valor que prometía a sus usuarios: ofrecer promociones únicas y personalizadas. Al momento en que las personas escaneaban el código QR de las tiendas y accedían al portal publicitario que ofrecía la tienda dentro de la aplicación, este no ofrecía nada nuevo, al parecer, eran las mismas promociones que se ofrecían públicamente en la tienda, y por esta razón, los usuarios dejaron de utilizar la aplicación. La entrevista se encuentra en el anexo 6.

### 5.2 Izit

El año 2013, Izit, otra aplicación que entrega ofertas personalizadas a sus usuarios, entró al mercado. A diferencia de Happy Shop, Izit entrega el contenido a los usuarios sin que estos hagan nada, simplemente utiliza la geolocalización que brindan todos los smartphones para saber cuándo el usuario está pasando cerca de alguna de las tiendas que declara interesarle para ofrecerle una promoción dentro de esta. Además, Izit permite a sus usuarios acceder a su lista de contactos de Facebook y compartir promociones con sus amigos que también sean usuarios de la aplicación. Izit cuenta con 650.000 descargas únicas, 20% de usuarios activos, 3.600 campañas publicitarias, 5.400 geo-fences activos (zonas geográficas asignadas a ciertas marcas para lanzar promociones), trabaja con 400 marcas y ha recaudado más de \$900.000 USD entre inversionistas privados, ángeles e instituciones. Algunas de las marcas que trabajan con Izit son:

Ilustración 5: Marcas de Izit



Fuente: <https://www.izitapp.com/>

La gran diferencia entre Izit y Walk&Shop es que la primera funciona de forma continua en el día a día del usuario, por lo que no siempre envía las promociones cuando el usuario está propenso a utilizarlas, ya que los usuarios pueden pasar por cierto lugar en el que Izit lanza una promoción camino al trabajo y en otro momento en que el usuario no tiene intención alguna de hacer un compra, por esta razón, se piensa que las promociones lanzadas por *Walk&Shop* tendrá una tasa de éxito mayor que las de Izit.

Por otro lado, Izit ofrece, principalmente, promociones de comida rápida, siendo 7 de las 9 marcas que muestran en su página web de este rubro (ilustración 4), es por esto que se puede considerar como otro tipo de servicio. Finalmente, la manera de entregar las promociones de esta aplicación también dista mucho a lo que quiere hacer Walk&Shop, Izit manda notificaciones a sus usuarios cuando les presenta una promoción, incentivándolos a abrir la aplicación, Walk&Shop solo les mostrará las promociones a sus usuarios si estos abren la aplicación, por lo que la aplicación no interrumpirá a los usuarios si estos no lo desean.

En las entrevistas con Forus y Falabella, se preguntó sobre Izit. Forus solía utilizarlo y Falabella aún lo hace, sin embargo, mostró cierto descontento que coincidió con la razón por la que Forus lo dejó atrás, no querían que sus marcas se vieran vinculadas con marcas de comida rápida.

### 5.3 Mobeac

Mobeac es otra aplicación móvil que entró a Chile en diciembre del 2015. Esta es una empresa española que ya tiene presencia en 8 países (España, Argentina, Brasil, Colombia, México, Suecia, Panamá y Estados Unidos). Esta aplicación utiliza una tecnología con la cual se pueden geolocalizar usuarios de forma muy precisa dentro de espacios cerrados. Gracias a esto, Mobeac es capaz de ofrecer promociones a sus usuarios cuando estos están pasando frente a tiendas dentro de centros comerciales. Mobeac funciona dentro de 6 centros comerciales de la cadena Mall Plaza, a nivel mundial, trabaja con 250 marcas logrando que 98.721 promociones hayan sido abiertas por sus usuarios.

Debido al poco conocimiento que se tiene sobre esta aplicación, se realizó la experiencia de descargarla y visitar un centro comercial en el que está funcionando. Si bien, la descarga fue exitosa y las primeras interacciones con la aplicación no tuvieron problemas, al momento de esperar promociones o algún tipo de interacción de la aplicación con el usuario, esta no presentó ningún tipo de contenido. Se asumió que la Mobeac aún no está funcionando correctamente o no tiene una oferta suficientemente atractiva.

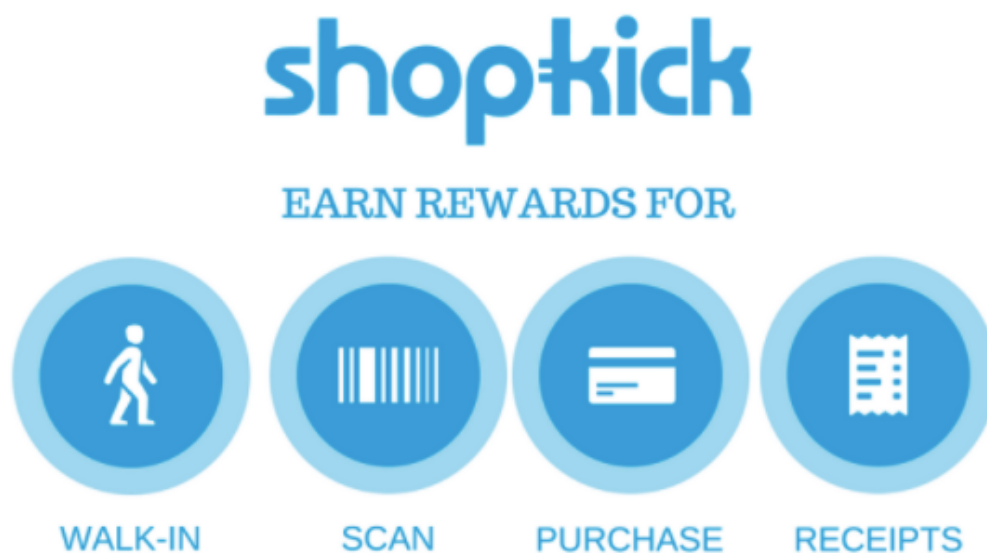
#### 5.4 Shopkick<sup>19</sup>

Abriendo la vista fuera de Chile, la mayor competencia es la aplicación Shopkick, líder mundial en aplicaciones de shopping. Esta aplicación busca dar puntos a los usuarios por ciertas acciones que pueden realizar dentro de las tiendas que estén asociadas con la aplicación. Estas acciones pueden ser entrar a la tienda, escanear productos, realizar compras, etc.

La empresa Shopkick fue fundada junio del 2009, pero la aplicación fue liberada en agosto del 2010. Estando desde sus inicios en Silicon Valey, Shopkick entro al mercado con 5 retailers del mercado norteamericano: Macy's, Best Buy, Sports Authority, American Eagle y Simon Property.<sup>20</sup>

En 2017 Shopkick ya contaba, mensualmente, con 23 millones de usuarios activos y tenía diversos premios, fue nombrada como una de las 100 empresas más prometedoras de América en 2014 por Forbes, una de las empresas privadas de más rápido crecimiento en América en 2014 por Inc. Magazine y pionera en tecnología en 2013 por World Economic Forum.

Ilustración 6: Imagen Shopkick



<sup>19</sup> <https://www.shopkick.com/>

<sup>20</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/shopkick#section-overview>

## 6 Estudio del problema

Siguiendo la metodología Running Lean, se comenzará por entender el problema que enfrentan los distintos clientes y usuarios de la aplicación. Para esto, se utilizarán distintas herramientas de investigación de mercado: encuestas, entrevistas y observación de campo.

### 6.1 Encuesta a usuarios

#### 6.1.1 Diseño de la encuesta

Como se mencionó en la sección 1.5.2 Validación del problema, en primer lugar, se realizaron encuestas presenciales en los centros comerciales. Las preguntas realizadas eran abiertas y permitieron conocer las respuestas más comunes sobre los hábitos de compras de las personas. Esto permitió realizar una encuesta online, con preguntas de alternativas. Si bien con las preguntas abiertas se puede conocer de mejor forma a cada individuo, al hacer una encuesta con alternativas se puede segmentar a los clientes en cluster y al hacerlo por internet permite tener un mayor alcance.

De esta forma se realizó un cuestionario en Google Form con 3 secciones: la primera sección se creó con la intención de recolectar la información demográfica de la persona, para posteriormente segmentar según características como rango etario, sexo y GSE, entre otros.

La segunda sección se hizo con el propósito de tener información acerca de la interacción de los encuestados con los centros comerciales: la cantidad promedio de veces que visitan los centros comerciales, la frecuencia promedio de veces que van con la intención de comprar, la frecuencia promedio de veces que efectivamente compran y el monto que gastan en promedio.

La tercera sección, se creó con el objetivo de entender las razones de los comportamientos contradictorios de las personas, es decir, cuando van con la intención de comprar y no lo hacen y, al contrario, cuando no quieren comprar y terminan haciéndolo. La razón de hacer estas preguntas, es saber si la información que las personas manejan acerca de los productos ofrecidos en el mall y las promociones que se ofrecen para estos son variables influyentes en el comportamiento de los usuarios. Finalmente, en esta sección también se incorporan preguntas acerca de la relación de los usuarios con ciertos tipos de promociones.

El cuestionario completo se muestra en el anexo 4.

Una vez el diseño del cuestionario estuvo terminado, fue enviado a Nicolás Fritis, profesor de la Universidad de Chile en la asignatura “Investigación de Mercado”. El profesor Fritis hizo una serie de observaciones para poder mejorar la calidad de la información recolectada a través de la encuesta, observaciones que fueron tomadas en cuenta para poder contar con un formulario más preciso. La principal observación que hizo el profesor fue a partir de que algunas de las preguntas hacían referencia a promedios (promedio gastado en el mall, promedio de veces que va al mes, etc.), y que la forma correcta de preguntar es por la última experiencia. “La gente no vive en el promedio, el promedio se lo dará su muestra”. Así, todas las preguntas que se habían formulado como promedio se cambió por la última experiencia. Por ejemplo, “¿cuánto gastas en promedio cuando vas al mall?” se cambió por “¿cuánto gastaste la última vez que fuiste al mall?”.



Por otro lado, para lograr obtener una encuesta con un poder estadístico suficiente, se calculó el tamaño de muestra necesario para lograr un nivel de confianza de 95% ( $z=1,96$ ) con un error estadístico ( $e$ ) de un 5%. Como se dijo en la sección 1.4.3.5 Tamaño muestral, se considera un tamaño de población ( $N$ ) infinito y un coeficiente de probabilidad ( $p$ ) igual a 0,5.

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2} * 1 + \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2} * N$$

$$1,96^2 * 0,5 * 1 - 0,5 / 0,05^2 * 1 + 1,96^2 * 0,5 * 1 - 0,5 / 0,05^2 * \infty = 385$$

Así, el tamaño muestral necesario para esto es de 385 respuestas.

### 6.1.2 Realización de la encuesta

Tal como se estableció en la metodología, la encuesta fue realizada con el método “bola de nieve”, el cual hace referencia a que los respondientes difundan la encuesta entre sus conocidos y luego estos entre los suyos, y así sucesivamente. Esto se hizo mediante redes sociales, específicamente Facebook, WhatsApp, correo electrónico y foros institucionales.

La encuesta fue publicada el día 21 de agosto del 2017 y se recolectaron las respuestas hasta el día 23 del mismo mes. Hasta esa fecha, la encuesta recibió un total de 770 respuestas, las cuales fueron analizadas a través de Microsoft Excel. Con esta cantidad de respuestas, y manteniendo un nivel de confianza de un 95%, la encuesta tiene un margen de error de un 3,6%.

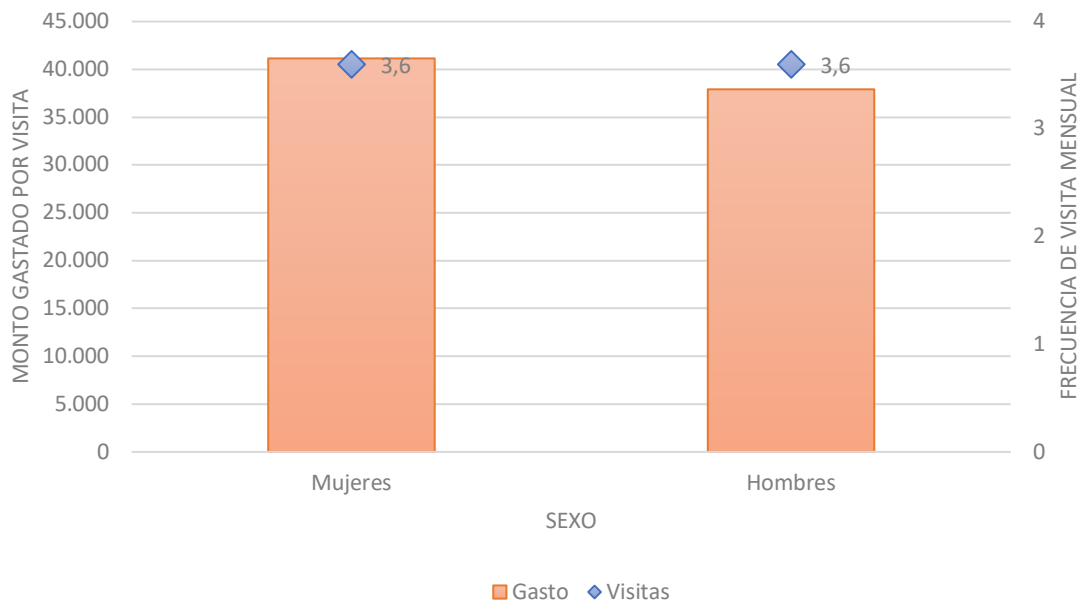
Debido a que el método con que se hizo el muestreo fue no probabilístico (método de bola de nieve), la muestra no es necesariamente representativa, por lo tanto, la información puede estar sesgada. Entre los sesgos más probables está sesgo de autoselección, dado que la gente que quiso responder la encuesta puede tener ciertas características en común que no representan a toda la población objetivo. Otro sesgo probable, es que las personas a las que se les envió la encuesta, formaban parte de los círculos sociales de un número pequeño de personas, y al estar insertos dentro de un mismo círculo social, se puede suponer que también comparten características que no son representativas del total de la población objetivo. Un claro ejemplo de esto, es la diferencia entre los porcentajes de respondientes de cada segmento social comparado con el porcentaje real de cada segmento en la población de Santiago o del país. Debido a esto, los resultados obtenidos y presentados a continuación no son necesariamente representativos de toda la población objetivo.

### 6.1.3 Resultados de la encuesta

En primer lugar, se analizaron los datos de la sección de interacciones recientes con los malls, para esto se segmentaron a los respondientes por sexo, rango etario y GSE, de esta manera se pudo observar la frecuencia promedio con la que las personas van al mall y cuanto gastan en promedio cada vez que van.

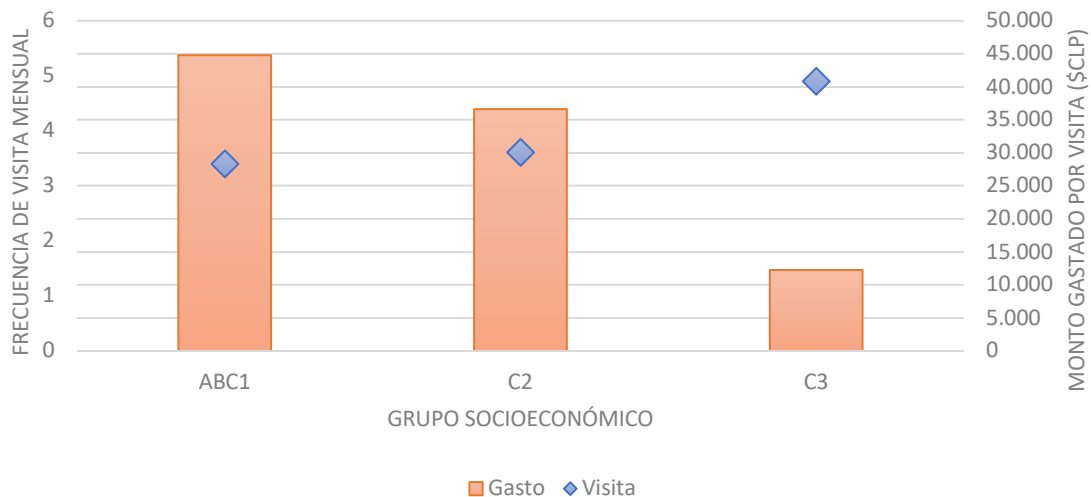


Gráfico 3: Gasto por visita y frecuencia de visita mensual por sexo



En el gráfico 3 se puede ver el gasto promedio de las personas en cada visita al mall y, además, la frecuencia de visita a estos según su sexo. En el gráfico se puede observar que las mujeres gastan en promedio \$41.145 pesos cada vez que visitan un centro comercial, mientras que los hombres gastan \$37.911 pesos, es decir, las mujeres solo gastan un 8% más que los hombres en los centros comerciales. Esto podría discutirse diciendo que las mujeres suelen visitar más los centros comerciales, por lo que mensualmente debiesen gastar más, sin embargo, en el mismo gráfico se puede ver que tanto hombres como mujeres visitan en promedio 3,6 veces al mes los malls. Es decir, no se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres.

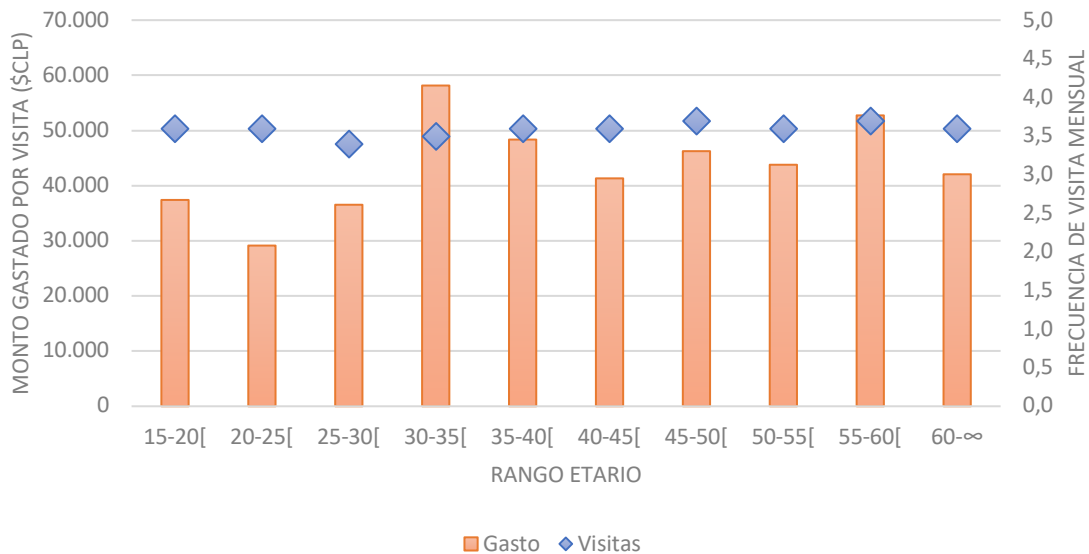
Gráfico 4: Gasto por visita y frecuencia de visita mensual por GSE



El gráfico 4 muestra la misma información que el anterior, sin embargo, esta vez se segmentó por grupo socioeconómico. En el gráfico, se puede apreciar cómo, cuanto más alto es el ingreso de las personas, más alto es el nivel de gasto promedio, pero así también, disminuye su frecuencia de visita.

De esta información se calculó el gasto mensual de las personas según su GSE, de modo de poder concluir que segmento pareciera ser más lucrativo. Los gastos por visita de los segmentos ABC1, C2 y C3 son respectivamente de \$44.784, \$36.626 y \$12.267, mientras que su frecuencia de visita es de 3,4, 3,6 y 4,9. Al multiplicar estos valores se puede deducir el gasto mensual por segmento, y este es aproximadamente \$152.000, \$132.000 y \$60.000 pesos respectivamente. Utilizando estos números, la cantidad de visitas mensuales de cada centro comercial y la composición social de estos usuarios se puede determinar qué centro comercial sería el más rentable para empezar.

Gráfico 5: Gasto por visita y frecuencia de visita por rango etario



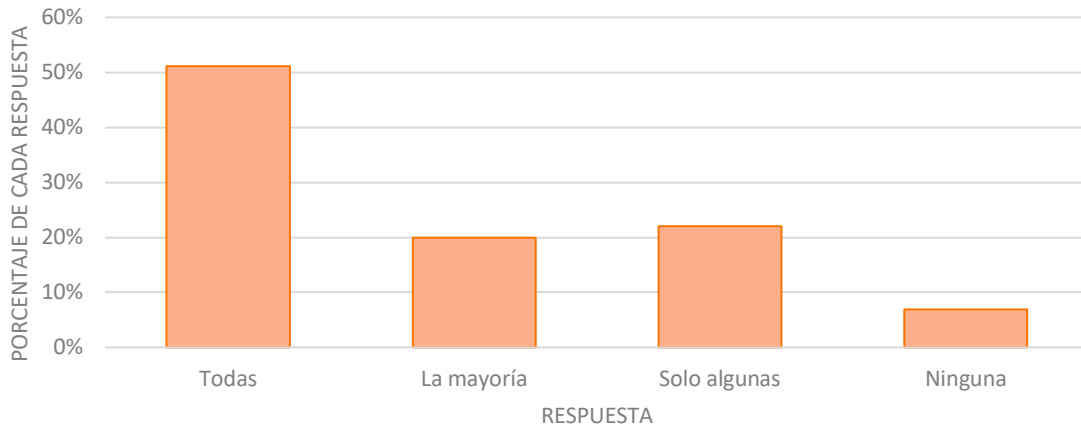
El gráfico 5 vuelve a presentar la misma información separada por rango etario. Se puede ver que la frecuencia de visita no varía tanto según edad, esta se mantiene entre 3,4 y 3,7 visitas al mes. Por el otro lado, el gasto cambia bastante según el rango etario de los usuarios, siendo el rango más gastador entre los 30 y 35 años con un monto de \$58.148 y el menos gastador el que está entre los 20 y 25 años con \$29.134 pesos.

Esta información es relevante, ya que la solución está enfocada en primera instancia (early adopters) a los usuarios entre los 15 y 35 años, es decir, los millennials. Y tanto el mínimo como el máximo caen dentro de este rango.

Como se dijo anteriormente, la aplicación desarrollada en este documento busca explotar la afición de las personas por ir a los centros comerciales como actividad recreativa, es decir, ir sin que su intención sea necesariamente comprar. Este proyecto le dará más incentivos a estas personas a ir a los malls y aumentará la posibilidad de lograr una compra impulsiva.

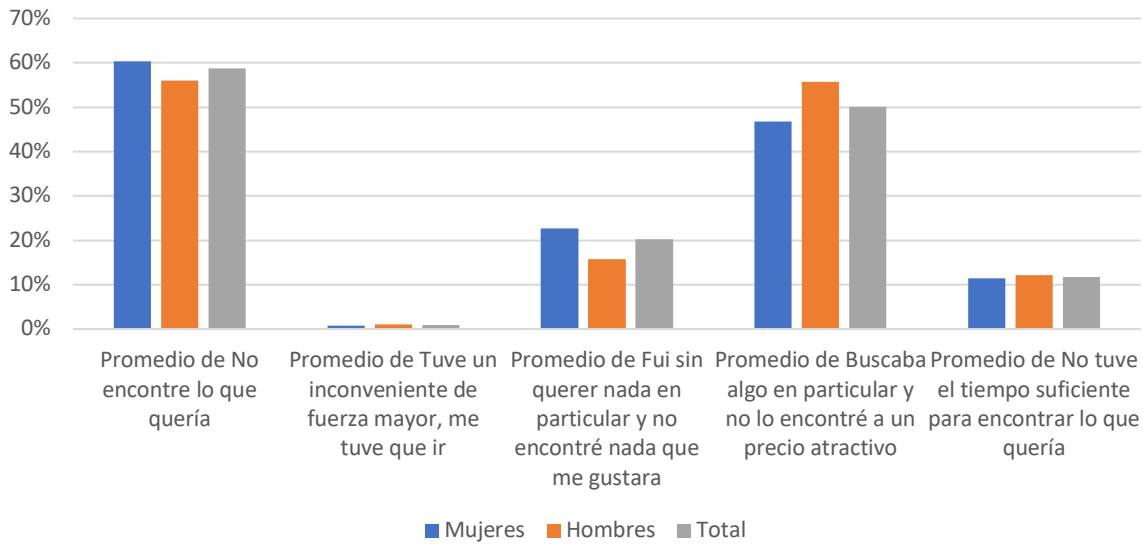
Para esto, se preguntó por la frecuencia de las visitas de los usuarios con la intención de comprar, los resultados de esta pregunta se muestran en el gráfico 6.

Gráfico 6: Frecuencia de visita al mall con intención de compra



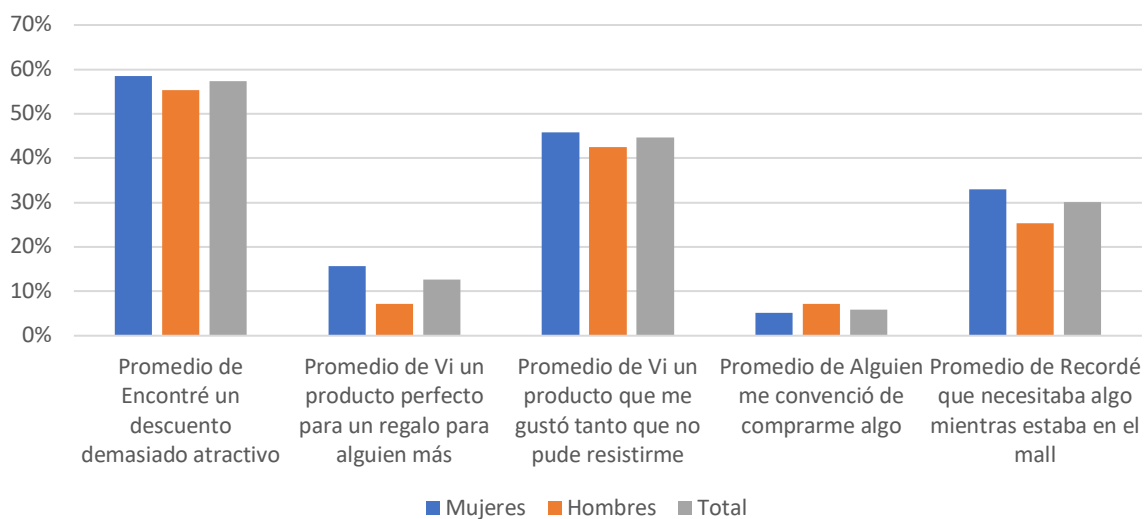
Como era de esperarse, la mayoría de las personas van siempre con la intención de comprar, sin embargo, el 29% de va con la intención de comprar solo algunas veces o nunca.

Gráfico 7: Razones para querer comprar y no hacerlo segmentado por sexo



Como se puede ver en el gráfico 7, las mayores causas de la gente para no comprar cuando tiene la intención de hacerlo es no encontrar el producto que quiere (59%) o no encontrarlo a un precio atractivo (50%). Pareciera ser que los hombres son un poco más estrictos al momento de pagar por un producto, estos marcaron un 10% más que las mujeres que el precio fue la restricción para no realizar una compra.

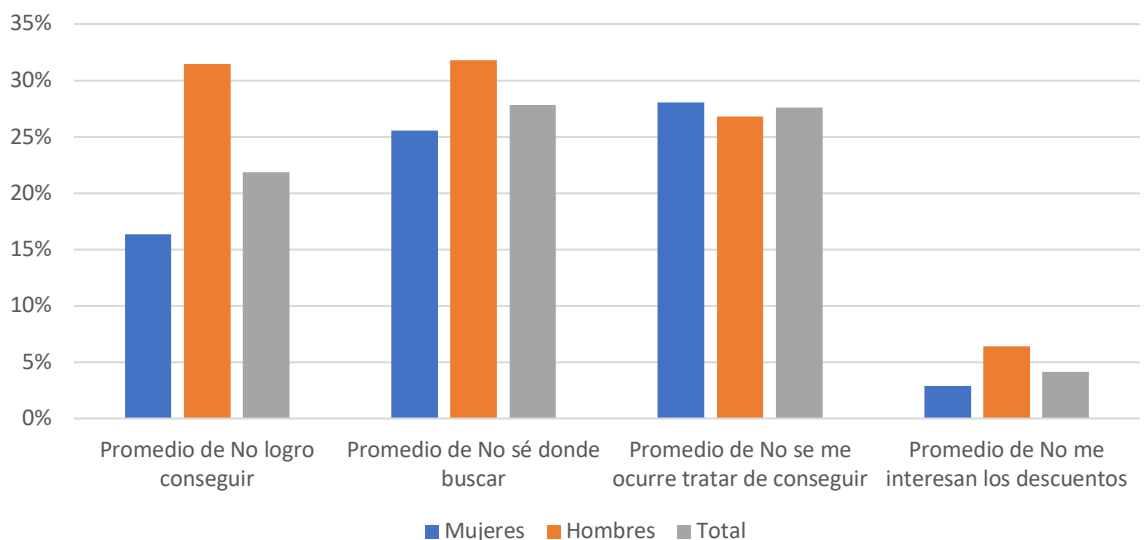
Gráfico 8: Razones para comprar cuando no tenía la intención de hacerlo segmentado por sexo



Se puede ver en el gráfico 8 que tanto los hombres como las mujeres parecen ser bastante susceptibles ante los descuentos, de hecho, es la principal razón por la que las personas compran incluso cuando no tenían la intención de hacerlo (57%). La segunda razón para comprar algo que no tenían contemplado es que vieron un producto tan atractivo que no se pudieron resistir (45%).

Ambas razones son muy alentadoras para W&S, ya que busca dar descuentos atractivos tanto por la rebaja hecha como en el atractivo de los productos ofrecidos, por lo tanto, estaría alineado con las 2 principales razones para comprar cuando no iban con la intención de hacerlo.

Gráfico 9: Razones para no utilizar descuentos segmentado por sexo



En el gráfico 9 se puede observar que tan solo un 4% de los usuarios marcó la opción “No me interesan los descuentos”, por lo que se puede asumir que a un 96% si le interesan. Por otro lado,

se puede ver que 28% no sabe dónde adquirir descuentos, un 28% no se le ocurre tratar de conseguir y un 22% no logra conseguir.

Walk&Shop aprovecha el hecho de que a la gran mayoría de las personas le interesan los descuentos y busca posicionarse como una aplicación donde el usuario siempre podrá encontrar descuentos en el momento que lo desea.

#### 6.1.4 Discusión

A modo de discusión, se toman los resultados del estudio hecho por Chile3D, de estilos de vida. En este estudio se preguntó a los encuestados con cuánta frecuencia iban a vitrinear a centros comerciales y se contabilizó como respuesta positiva cuando marcaban “A menudo” o “Muy a menudo”. Los resultados de ambas encuestas son bastante contradictorios, mientras que la hecha para este trabajo de título mostró que entre hombres y mujeres no había diferencia en cuanto a visitar malls, el estudio de estilos de vida muestra que 35% de las mujeres los frecuentan, mientras que solo un 24% de los hombres lo hace, es decir, casi un 50% más (anexo 5).

Por otro lado, este mismo estudio muestra que hay una correlación positiva entre ingresos y frecuencia de visita, mientras que, en la encuesta realizada, la relación resultante fue negativa (anexo 6).

Finalmente, en la encuesta hecha para este documento, se afirma que la edad no tiene influencia en la frecuencia de visita a centros comerciales, sin embargo, en el estudio se muestra que hay una clara correlación negativa entre la edad y la frecuencia de visita al mall (anexo 7).

Si bien, los resultados pueden cuestionar la veracidad de la encuesta realizada y hacer pensar que esta conlleva un sesgo importante, se piensa que el modo de realizar la pregunta puede explicar las diferencias en los resultados. Al realizar la pregunta con el verbo “vitrinear”, se hace referencia a ir al centro comercial con intención de mirar, sin querer comprar necesariamente nada, mientras que en la encuesta realizada se preguntó explícitamente por el hecho concreto de ir al centro comercial. Esto puede significar que el comportamiento de las personas al momento de vitrinear es completamente diferente a ir al mall.

## 6.2 Encuesta a tiendas

Para saber más sobre la oferta promocional de los centros comerciales se realizó una encuesta presencial en un centro comercial, en la cual se entrevistó a trabajadores de 50 tiendas del mall Alto las Condes.

El objetivo central de esta encuesta era poder cuantificar cuantas promociones se vendían mensualmente, a qué precio y con qué porcentaje de descuento, para esto se realizaban 4 preguntas a la persona con mayor jerarquía o experiencia dentro de la tienda, las preguntas eran las siguientes:

- ¿Cuántos productos se venden mensualmente en esta tienda?
- ¿Qué porcentaje de las ventas se hacen con algún tipo de descuento?

- En promedio, ¿Cuál es el precio original de los artículos que venden con descuento?
- En promedio, ¿Cuál es el porcentaje de descuento que se ofrece por estos productos?

Se intentó que las respuestas dadas por los entrevistados representaran un promedio del año, ya que, en la gran mayoría de las tiendas, la oferta promocional era muy estacional. La calidad de las respuestas varió entre las tiendas. En la mayoría de los casos que se tuvo acceso al jefe de tienda, las respuestas fueron confiables, habiendo casos que se hacían consultas al sistema, entregando los números exactos que se pedían, en otras oportunidades, las respuestas eran hechas con seguridad, pero redondeando los números según la experiencia del jefe de tienda. En las tiendas que no se tuvo acceso a los jefes de tienda, se intentó preguntar por la persona con más experiencia de la tienda y estas respondieron según su conocimiento.

De las 50 tiendas que se entrevistaron, se obtuvieron 39 respuestas. Las tiendas que no dieron respuestas fueron las que dijeron que los datos eran confidenciales o no tenían a nadie en el personal que fuera capaz de responder con seguridad.

La razón de encuestar a solo 50 tiendas, fue que no todas las tiendas tienen el mismo perfil de clientes que el perfil de usuario de *Walk&Shop*, por esta razón se buscaron tiendas que tuvieran un perfil millennial.

Los datos recolectados en la encuesta son mostrados en el anexo 8.

Gracias a los datos obtenidos en esta encuesta, se pudo calcular un precio promedio de los productos en promoción del centro comercial y también el porcentaje de descuento promedio. Para esto se realizaron cálculos de promedios ponderados, es decir, se calculó un promedio que le daba más importancia a las tiendas que vendían más que a las tiendas que vendían menos. Esto se hizo con las siguientes formulas.

$$Precio = \sum_{i=1}^M P_i * N_i * \%i * \sum_{j=1}^M N_j * \%j$$

$$Descuento = \sum_{i=1}^M D_i * N_i * \%i * \sum_{j=1}^M N_j * \%j$$

*M*: Número de tiendas que entregaron datos

$\sum P_i$ : Precio promedio de l

El precio promedio encontrado es de \$18.506 CLP, mientras que el descuento promedio es 38%, estos resultados serán utilizados más adelante, cuando se calculen los ingresos del proyecto.

### 6.3 Entrevistas

Las entrevistas en profundidad son una herramienta de la investigación de mercado que permiten obtener información cualitativa a partir de una conversación de preguntas abiertas. Si bien no es fácil hacer muchas entrevistas debido al tiempo y recursos que éstas requieren, la gran ventaja es que permiten llegar a un nivel de detalle más profundo que una encuesta.

Para poder validar las hipótesis que se han planteado a lo largo de este trabajo, se tuvieron reuniones con diferentes personas de la industria, algunas de ellas pertenecientes a centros comerciales, otras a tiendas con presencia en estos y algunas personas con experiencia en retail, emprendimientos en general y otros enfocados a proyectos con ciertas semejanzas a W&S. Algunas de estas reuniones se realizaron a modo de entrevista, con el foco puesto solo en aprender, siendo absolutamente transparentes acerca de los avances de la aplicación, otras reuniones se hicieron con foco en el negocio, se fue a ofrecer un servicio a las empresas para poder saber si la aplicación genera interés suficiente como para poder ser un negocio rentable. La lista de las personas con las que se habló aparece en la tabla 3, para saber el detalle sobre cada una de esas reuniones revisar el anexo 9.

Tabla 3: Listado de entrevistados

Nombre	Cargo	Institución
Enrique Bendersky	Propietario	Jockey Plaza
Edwin Youlton	Gerente de Marketing	Apumanque
Boris Kisiliuk	Propietario	Viaggio
Jaime Sinay	Propietario	Strips
Pascale Potin	Gerente marketing	Andes Gear
Magdalena Soldati	Gerente marketing	Domino's Pizza
Alan Ben-dov	Marketing	The Republic of Beauty
Matías Lira	Director	Jockey Plaza
Juan José Calle	Desarrollo de proyectos	Jockey Plaza
Roberto Jaramillo	Sales manager	Happy Shop
Matías Topali	Gerente de retail	Forus
Claudio Pizarro	Profesor de Gestión del retail	Universidad de Chile
Mauricio Marchant	Subgerente de medios y marketing digital	Falabella
Arnau Fernandez	Marketing manager	Komax
Mario Lorca	Gerente de división infantil	Ripley
Thomas Winkler	Product Manager	Insoft
Ángela Angeles	Sales Development Specialist	Kontakt.io

En las entrevistas asociadas a centros comerciales (Jockey Plaza y Apumanque) se hicieron preguntas específicas acerca de los problemas a los cuales estaban enfrentados los centros comerciales en la actualidad y saber qué estaban haciendo para combatirlos. Posteriormente, se ofreció Walk&Shop como un servicio para los malls para saber si había un interés por parte de ellos. Los resultados fueron muy satisfactorios, ambos centros comerciales mencionaron los problemas mencionados previamente en este documento, poniendo principal preocupación en el comercio electrónico.

Ambos centros comerciales estaban tratando de mejorar su propuesta de valor mediante el uso tecnología. Apumanque hizo una investigación entre sus usuarios para hacer una aplicación móvil para su centro comercial, sin embargo, los resultados de la investigación dijeron que no había interés suficiente por parte de los usuarios. Jockey Plaza también estaba en vías de hacer una aplicación por su parte, aun así, se mostraron sumamente interesados en Walk&Shop, las conversaciones con la gente de este mall siguieron al punto de tener otras 2 reuniones con directores y finalmente una última reunión vía Skype con el equipo que lideraba el desarrollo de la aplicación móvil. La comunicación se detuvo por la diferencia de velocidades de progreso debido a la abismante diferencia de recursos de Walk&Shop y el Jockey Plaza.

Por el lado de las tiendas (Andesgear, Domino's Pizza, The Republic of Beauty, Forus, Falabella, Komax y Ripley), las conversaciones fueron orientadas de una forma similar a lo que fue con los centros comerciales, primero se trató de validar los problemas que fueron detectados en la etapa de investigación con datos secundarios. En segundo lugar, se presentó la idea para saber si había interés de parte de las tiendas y finalmente se propuso un sistema de cobro para validar que las tiendas pagarían por el servicio.

En ninguna de estas reuniones se identificó como un problema que la publicidad actual sea insuficiente teniendo en cuenta las posibilidades que brinda la tecnología, en la gran mayoría de las reuniones se estuvo de acuerdo con la visión que se hacía de la publicidad, sin embargo, las tiendas no lo identificaban como un problema, no era algo que les produjera algún mal. En el caso particular de Falabella, al momento de presentar este problema, se estuvo totalmente en desacuerdo, se dijo que había medios para hacer lo que uno quisiese hacer si estos se utilizaban de la manera correcta.

Aun cuando no se identificó el problema, en todas las reuniones las tiendas se mostraron interesadas de entrar en el proyecto. Como era de esperarse, algunas tiendas pusieron más interés que otras, Andesgear, Domino's Pizza, y Ripley, dijeron querer entrar en el momento que esta aplicación entrara en funcionamiento, en cambio Falabella, Forus y Komax, dijeron querer probarla para ver los resultados antes de entrar con todas sus marcas, finalmente The Republic of Beauty, dijo no estar interesado a entrar en primera instancia, pero que, si el resto de las tiendas entraban, se verían obligados a hacer lo mismo.

En las entrevistas también se habló sobre el modelo de negocios de la aplicación, y este fue muy bien recibido. Todas las tiendas estuvieron de acuerdo con la comisión del 5%, y a algunas les interesó especialmente el proyecto debido al poco riesgo que este significaba.

En las reuniones con Komax y Ripley, además de ofrecer el servicio y preguntar por el modelo de negocio, se habló de la cantidad de productos en promoción que estas tiendas ofrecerían a través de W&S para poder estimar la cantidad de promociones que se ofrecerían a través de la App. Komax dijo que estos podrían ofrecer fácilmente 2 promociones mensualmente por 8 de sus marcas, con un stock de 100 productos por promoción, en cambio Ripley, dijo que daría 5 promociones mensualmente, pero estas promociones serían un descuento por una categoría o subcategoría completa, por lo que el stock sería suficiente para todas las personas que quisieran utilizarlo.

Finalmente, se tuvo conversaciones vía correo electrónico con empresas proveedoras de servicios de geolocalización indoor para poder tomar la mejor decisión acerca de la tecnología a utilizar en



la aplicación. Primero se habló con la empresa Insoft, la cual provee el servicio de geolocalización mediante los 2 métodos que se estaban revisando, los cuales eran la utilización de beacons y el uso de huellas electromagnéticas. En los correos se describió el uso que se le quería dar a la tecnología y se preguntó por la que sería la mejor alternativa, ante lo que respondieron que los beacons eran la mejor opción, y recomendó a Kontakt.io como la mejor empresa para obtener los beacons. Inmediatamente se contactó a la empresa para explicar el proyecto y realizar una cotización, ante lo que respondieron a lo solicitado, los detalles de la cotización se mostrarán en el cálculo de los costos del proyecto, en la sección 12.2 Estructura de costos.

## 7 Observación de campo

La observación de campo es una herramienta que se utiliza en la investigación de mercado para observar y comprender algún fenómeno o comportamiento. La idea es que el investigador sólo observe las situaciones y que las personas involucradas no sepan que están siendo observados para que se comporten de forma normal.

Una de las hipótesis más importantes que debe ser validada para respaldar este proyecto, es que los usuarios tienen un interés real en las promociones, y que este interés es suficiente como para aumentar la posibilidad de que estos vayan al centro comercial y así, aumentar el flujo de gente en estos lugares, ya que esta es la propuesta de valor que se le ofrece a los malls.

Para validar esta hipótesis, se decidió realizar una observación de campo, esta consistió en visitar un centro comercial en dos oportunidades, una de estas en un día común y corriente, y la otra en un día en el que haya un día especial de promociones como el black friday o cyber monday. En estas visitas se busca poder medir de manera cuantificable el flujo de personas que transita por el centro comercial.

Cabe señalar que estas observaciones deben realizarse en condiciones lo más similares posibles, como por ejemplo en el mismo día de la semana y a la misma hora, para que así sea posible aislar lo más que se pueda el efecto de las promociones y que este no se “ensucie” con otro efecto. Si estas observaciones se hubiesen realizado un día lunes en la mañana y la otra un sábado en la tarde se hubiese podido atribuir que las promociones hicieron que el día sábado haya habido un mayor flujo de gente, sin embargo, esto no sería completamente correcto, ya que habría otras variables afectando los resultados como serían el día laboral vs no laboral y la hora del día.

La primera observación se realizó el viernes 29 de septiembre en el mall Parque Arauco, ese día se realizó el “*day OFF*”. Este evento consistía en que 150 tiendas del centro comercial lanzaron promociones de hasta un 70% de descuento. Se eligió este evento en particular porque era de ofertas a través de venta física exclusivamente, por lo que el comercio online no interferiría en el tráfico. Otra característica de este evento fue que había promotores en todas las puertas del mall ofreciendo un tríptico que contenía la información sobre todas las ofertas que estaban disponibles ese día. Lo importante de esto, es que este tríptico puede ser comparable a Walk&Shop, ya que cumple la misma función de canalizar toda la información promocional del centro comercial y dejarla disponible a los usuarios. Gracias a esto, se pudo saber la opinión de los usuarios acerca de esta funcionalidad de la aplicación.

La observación de campo consistió en contar la cantidad de gente que entraba a ciertas tiendas durante una ventana de tiempo específica. Se eligieron 6 tiendas para esto y se intentó que estas tiendas atacaran diferentes segmentos de clientes y que las promociones ofrecidas fuesen de diferente tipo (en magnitud del descuento y las restricciones de la promoción), para que así poder aprender más acerca del segmento de

Ilustración 7: Anuncio publicitario *dayOFF*



clientes más atraído por las promociones y el tipo de promociones más atractivo. Las tiendas elegidas fueron Adolfo Domínguez, GAP, TRIAL, Salvatore Ferragamo, Forever 21 y Saville Row.

Además de contabilizar el tránsito en las tiendas, se aprovechó la oportunidad para entrevistar a algunos usuarios acerca de la experiencia de ir de compras al mall con toda la información que proveía el tríptico.

La segunda observación de campo se realizó el viernes 13 de octubre a la misma hora que la primera. Esta vez se repitió el ejercicio de contabilizar la gente que entró a cada tienda en la misma ventana de tiempo, sin embargo, 2 de las 6 tiendas que habían sido escogidas nuevamente estaban lanzando promociones, por lo que se excluyeron del experimento porque la variación del tráfico podría haber sido menor a causa de esto. Las tiendas excluidas fueron GAP y TRIAL.

Los resultados de este experimento fueron variados, una tienda no tuvo un incremento en su tráfico, pero otra lo incrementó 10 veces. En promedio las tiendas cuadruplicaron la cantidad de visitas (crecimiento de un 300%). Los datos son presentados en la tabla 4.

Tabla 4: Resultados de observación de campo day OFF

Tienda	Hora observación	Descuento	day OFF	Día normal	Delta
Adolfo Domínguez	15:42 - 16:12	20% Toda la tienda	21	6	250%
GAP	16:34 - 16:51	25% Toda la tienda	57	-	-
TRIAL	16:34 - 16:51	20% Toda la tienda	9	-	-
Salvatore Ferragamo	15:46 - 16:15	70% Productos seleccionados	22	2	1000%
Forever 21	16:34 - 16:51	No definido	82	79	4%
Saville Row	16:34 - 16:51	10% excepto en sastrería	22	22	0%

Como se observa en la tabla, la variación de la demanda está fuertemente correlacionada con la magnitud del descuento. Las tiendas Adolfo Domínguez y Salvatore Ferragamo, son tiendas que tienen un perfil de cliente muy similar, ambas ofrecen vestuario para hombres y mujeres de un poder adquisitivo muy alto, y aun cuando el descuento ofrecido por Adolfo Domínguez era para toda la tienda mientras que el de Salvatore Ferragamo era solo para productos seleccionados, los resultados fueron mucho más satisfactorios para la segunda. Se debe señalar también que la tienda Salvatore Ferragamo está ubicada en el distrito de lujo del centro comercial, el cual tiene un tránsito mucho más bajo que el resto del mall, mientras que Adolfo Domínguez está ubicada en una zona con un tránsito mucho mayor. Lo mismo pasa para el caso de Saville Row, la cual tiene una muy buena ubicación, pero por el bajo descuento ofrecido (10%) el *day OFF* no significó ningún cambio.

Estos resultados fueron vistos muy alentadores para Walk&Shop, ya que, además de comprobarse el aumento del flujo de gente del mall a partir de las promociones, se pudo ver que los usuarios reaccionaron muy bien ante la información promocional resumida y que estos están dispuestos a trasladarse dentro del mall con tal de poder acceder a mejores promociones.

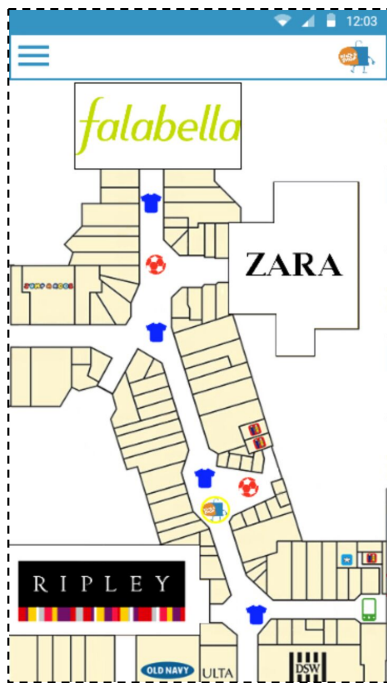
## 8 Desarrollo del MVP (Minimum viable product)

Para poder probar las hipótesis planteadas y poder validar la idea que se tiene de solución se creó un Prototipo de la aplicación propuesta. El prototipo consiste en un mock-up, es decir, un conjunto de vistas enlazadas que simula una aplicación real.

El prototipo se realizó en la página Proto.io, y se escogió esta plataforma porque es bastante simple de utilizar y tiene todas las herramientas necesarias para simular una aplicación. Además, cuenta con una aplicación para smartphone que permite abrir las aplicaciones hechas desde cualquier smartphone o Tablet, por lo que luego de crear el prototipo será fácil mostrarlo.

El mock-up simula todas las funcionalidades que fueron explicadas anteriormente, esto se hizo gracias a 50 pantallas que son mostradas en forma condicional a los puntos de la pantalla en que se haga contacto.

Ilustración 8: MVP Principal



En la Ilustración 8 se puede observar la pantalla principal del prototipo, en esta se ve el mapa del centro comercial, en el que se pueden encontrar algunas de las tiendas principales como Falabella, Zara y Ripley. Al tocar cualquiera de las zonas que representan estas tiendas se muestra contenido elegido por cada tienda.

Además de eso, se pueden ver 4 diferentes símbolos entre los pasillos del mall, el logo de Walk&Shop representa la posición del usuario dentro del mall, y los símbolos de la polera azul, pelota roja y celular verde representan promociones de 3 categorías seleccionadas por el usuario, vestuario hombre, deporte y tecnología respectivamente.

En las 3 barras horizontales de la esquina superior izquierda se puede acceder al menú de la aplicación, en este aparecen las opciones para acceder a las promociones obtenidas, beneficios y ajustes.

Al seleccionar el ícono del balón rojo que se encuentra junto a la ubicación del usuario se abre una promoción, y al estar a una distancia suficientemente corta, se da la opción de obtener la promoción. Al obtener la promoción empieza a correr un cronómetro con un tiempo determinado por la tienda que emite la promoción, en este caso, Falabella. Cuando el usuario llega a la tienda, si es que el tiempo aun no acaba, se le da la opción de abrir un código QR que debe mostrar en la caja para poder canjear la promoción. Si el usuario no llega a la tienda en el tiempo dado, la promoción se libera y vuelve a quedar libre para otros usuarios. Esta sucesión de eventos y otras imágenes del MVP son mostradas en los anexos 10, 11, 12 y 13.

## 9 Validación del problema y solución

### 9.1 Validación del problema

Gracias a las conversaciones que se han tenido, se ha podido aprender más de los problemas que se han mencionado en este documento. A propósito de los centros comerciales, Enrique Bendersky, copropietario del mall Jockey Plaza (Lima, Perú) confirmó la realidad de los problemas que se plantean, he incluso contó acciones que está realizando su centro comercial para remediarlos. El mall Jockey Plaza es un ejemplo perfecto de gastar recursos en diferenciarse, este centro comercial dejó de ser un simple lugar de compras, aparte de una revista, manejan un canal de televisión y están terminando una aplicación móvil.

Este mall, mostró un gran interés en la aplicación, luego de la primera reunión, se citó a una segunda con otro miembro del directorio para discutir el proyecto y luego se tuvo otra reunión vía Skype, con el equipo desarrollador de la aplicación en la que estaban trabajando en Perú.

Por el lado de Apumanque, Edwin Youlton, gerente de marketing, contó que hicieron el intento de hacer una aplicación, pero esto no dio resultado, quizá debido a que el perfil de usuario de su mall es de un rango etario mayor que el normal de los malls. También mencionó el problema de la competencia, pero por la misma razón del rango etario, el e-commerce no le había afectado tanto como a otros centros comerciales.

Si bien, ninguna de las personas relacionadas con tiendas hizo mención de la carencia de otro medio de publicidad, Andesgear, Domino's Pizza, The Beauty Store, Forus y Falabella estuvieron interesadas a participar en la aplicación al menos a modo de prueba.

Se pudo constatar a la hora de tener las reuniones con las tiendas que todas estaban interesadas a participar de la aplicación por diferentes motivos. El motivo más frecuente fue que era otro canal más para llegar a clientes con un costo bajo. Otra razón mencionada por Forus y Andesgear fue que de esta manera se podía llegar a un nuevo target de clientes, los millennials. Falabella se interesó debido a su filosofía de mantenerse siempre innovando y probar todas las maneras de llegar a sus clientes.

Con esto se puede ver que la propuesta de valor de Walk&Shop no es la misma para todas las tiendas y que todos lo valoran de una forma diferente.

Por el lado de los usuarios, de la primera encuesta, se obtuvo que un 96% de estos están interesados en los descuentos, sin embargo, 22% dice que no logra conseguir, 28% no sabe dónde obtenerlos y otro 28% no se le ocurre buscar al momento de comprar. De estos datos se puede suponer que una plataforma que canalice promociones puede ser de gran atractivo para los usuarios.

### 9.2 Validación de la solución

#### 9.2.1 Usuarios

Para validar que la fuerza de las promociones es suficiente como para desplazar a los usuarios a los centros comerciales, se realizó la observación de campo de la que se habló párrafos atrás. Como ya se dijo, el aumento del tráfico en las 4 tiendas que fueron parte del experimento fue de un 300%, y en una tienda en particular, el aumento fue de un 1.000%. Si bien, este experimento no representa la situación que busca lograr este proyecto (debido a que la aplicación funcionará diariamente y no un día en especial, por lo que el aumento del tránsito debiera repartirse en un periodo más prolongado), se puede concluir a partir de este, que las promociones si generan un incentivo suficiente en los usuarios para aumentar el número de personas en los centros comerciales.

Utilizando el MVP, se realizó una segunda encuesta para poder validar el interés de los usuarios en la solución que se propone. Esta encuesta se hizo de manera presencial en el mall Parque Arauco, seleccionando a gente que pareciera tener entre 15 y 35 años (millennials) que transitaba por los pasillos. La entrevista consistía en mostrarle al usuario el prototipo simulando hacerlo funcionar enseñándole todas las funcionalidades. Luego se realizaba una encuesta simple de 3 preguntas:

- ¿Le gustó la aplicación?
- ¿De estar disponible, la descargaría?
- ¿Le gustaría darnos su correo electrónico para que le enviemos información acerca de la aplicación?

La encuesta alcanzó las 96 respuestas, lo que significa que, a un 95% de confianza, tiene un margen de error del 10% considerando un universo de personas tendiente a infinito. Los resultados de la encuesta fueron en general positivos, el 98% declaró que le gustó la aplicación y 89% dijo que la descargaría.

Finalmente, 73 personas dieron su correo electrónico, es decir, un 76%. Este será el porcentaje que se tomará como personas con un real interés por Walk&Shop, ya que estos estuvieron dispuestos no solo a declarar estar interesados, sino que además entregaron su correo electrónico para poder seguir sabiendo del proyecto.

Esta encuesta no puede ser utilizada como información concluyente, ya que el tipo de investigación es de origen exploratoria debido a que no se puede saber si los usuarios se comportarían como dijeron que lo harían, por lo que tampoco es posible asegurar que un 76% de las personas vayan a descargar la aplicación. Por esta razón, esta variable será sometida a un análisis de sensibilidad en el capítulo 12.5 Análisis de Sensibilidad.

### 9.2.2 Clientes

A modo de validar el método de cobro a las tiendas, en las entrevistas se planteó el mecanismo con el cual la aplicación cobraba luego de que las tiendas declararon su interés por participar. En todas las oportunidades, las personas entrevistadas parecieron conformes con el cobro, ya que el principal problema que se planteaba era que requerían probar el servicio antes de pagar por él, pero al explicar que el cobro se realiza solo promoción canjeada, y que si la aplicación no tenía éxito no había ningún cobro asociado, estos mostraban un interés aún mayor.

Por otro lado, al hablar con la gente de Happy Shop, se averiguó que el modelo de negocios de estos, consistía en un cobro fijo mensual a las tiendas cercano a los 3 millones de pesos y, además, otro cobro variable por clics, entonces hace sentido que el cobro hecho por compra efectuada haya sido tan bien recibido entre los potenciales clientes.

Cabe mencionar que el uso de la geolocalización en el marketing ha demostrado resultados satisfactorios según un estudio hecho por Goic M. y Ma L. en 2016. Utilizando una base de datos de Izit, demostraron estadísticamente que, al utilizar la geolocalización de los usuarios para lanzar promociones, la probabilidad de éxito de estas aumentaba.



## 10 Modelo de negocio final

Gracias al trabajo realizado, el modelo de negocio del proyecto tuvo una serie de modificaciones que serán presentadas a continuación. En la ilustración 6, se presenta el Lean Canvas propuesto como solución. Para enfocar al lector, se destacan los puntos que presentaron cambios con respecto al modelo de negocio preliminar.

Ilustración 9: Lean Canvas final

<u>Problema</u>	<u>Solución</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Ventaja Competitiva</u>	<u>Segmento de Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los malls están perdiendo mucha participación de mercado frente al e-commerce y otros malls</li> <li>- <del>Faltan métodos para hacer una publicidad que llegue de manera oportuna a los clientes</del></li> <li>- Los usuarios no tienen acceso a promociones cuando las necesitan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación móvil que entrega promociones a sus usuarios utilizando sus preferencias y ubicación dentro del mall. Lo hace de un modo lúdico y da incentivos a utilizarla</li> <li>- <u>Se utilizarán beacons</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor flujo de gente en malls</li> <li>- Nuevo medio para hacer publicidad, menos riesgoso, más medible, resultados casi inmediatos y más efectivo</li> <li>- Mejor experiencia de compra</li> <li>- <u>Mayor tráfico en tiendas</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Alianzas estratégicas</u></li> <li>- <del>Foco en que los usuarios tengan incentivos para seguir ocupando la aplicación</del></li> <li>- Sistema de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros comerciales con público ABC1 y tiendas que utilicen estrategias de marketing basadas en descuentos</li> <li>- Tiendas</li> <li>Early adopters: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Millennials</u></li> </ul> </li> </ul>
<u>Estructura de Costos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en programación</li> <li>- <u>Inversión en hardware</u></li> <li>- Patentes y permisos</li> <li>- Arriendo oficina</li> <li>- Marketing</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos electrónicos</li> <li>- Vendedores</li> <li>- Programadores</li> <li>- Diseñador</li> <li>- Administrador</li> </ul>	<u>Modelo de Ingresos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobro variable a tiendas por promoción canjeada</li> <li>- <del>Cobro fijo mensual al centro comercial por el servicio</del></li> </ul>	

### 10.1.1 Problema

Tal como fue confirmado en las entrevistas que se le hizo a Enrique Bendersky (copropietario y director del mall Jockey Plaza), Edwin Youlton (gerente comercial de Apumanque) y Claudio Pizarro (experto en retail), los centros comerciales están fuertemente enfocados a mejorar su propuesta de valor para mantenerse vigentes.

Esto se debe, principalmente al crecimiento del e-commerce, que amenaza con cambiar el modo de comprar de los usuarios, trasladando el retail de la tienda física a las tiendas virtuales que se ofrecen en la web. Como se ha demostrado a lo largo de este informe, la posibilidad de que esto suceda se basa tanto en las estadísticas del crecimiento en Chile durante los últimos años y también en lo que ha pasado en otros países más desarrollados. Por otro lado, la competencia entre centros comerciales también ha aumentado en los últimos años y los seguirá haciendo debido a la incesante construcción de nuevos malls.

Entonces, la demanda amenaza con disminuir en los próximos años y, sin embargo, la oferta de comercio físico sigue creciendo, lo que hace necesario que los malls generen propuesta que hagan que su atractivo frente a los usuarios siga siendo el suficiente para que sigan yendo a sus dependencias y no a otras, ya sean otros centros comerciales o tiendas en línea.

Gracias a todas las entrevistas que se les hizo a las tiendas, se logró rechazar la hipótesis de que los medios de publicidad actual eran insuficientes, la gran mayoría de las tiendas escucharon con interés lo que ofrecía Walk&Shop, pero ninguna veía esto como una carencia, sino que era, simplemente, una nueva oportunidad.

De la encuesta masiva que se realizó, se obtuvo que tan solo un 4% de los usuarios declaran que no le interesan los descuentos y, aun así, casi un 78% no los utilizan por razones diferentes a querer hacerlo. Por esta razón se concluye que es necesario un método que informe a los usuarios de centro comercial acerca de la oferta de promociones dentro del mall.

Esto se pudo comprobar con la observación de campo, en la que se pudo observar un crecimiento del tráfico de usuarios dentro de las tiendas del mall de un 300%. Ese día se informó que 150 tiendas tendrían promociones de hasta un 70% y se facilitó un tríptico en que aparecía la información de los descuentos ofrecidos por cada tienda. De este fenómeno se puede concluir que el interés por las promociones es real, y no tener un acceso fácil a estos es un problema vigente.

#### 10.1.2 Segmento de clientes

Durante el trabajo se aprendió que no todos los centros comerciales son igual de atractivos para este proyecto. Los diferentes centros comerciales tienen públicos muy diferentes, y estos públicos hacen que los posibles resultados del proyecto cambien bastante. Centros comerciales como el Apumanque, que tienen un público de edad más avanzada que el resto, no son adecuados para el proyecto debido al uso de tecnología que es requerido.

Otra variable importante para elegir un centro comercial, es el perfil socioeconómico de los usuarios que los frecuentan. Como se mostró en la investigación de mercado, los diferentes grupos socioeconómicos tienen hábitos de compra muy diferente, por lo que se debe tener claro la composición social de los usuarios para maximizar los beneficios que tendrá la aplicación. Como se concluyó en la investigación de mercado, el público más lucrativo para este proyecto son los ABC1, que aun cuando su frecuencia de visita es menor, su promedio de gasto es significativamente mayor.

Por último, los centros comerciales tienen flujos de usuarios muy distintos, yendo desde el rango de 1,4 y 1,7 millones de visitas mensuales para el caso del mall Arauco Maipú, y llegando hasta el rango de 3,5 y 3,8 millones de visitas mensuales para el caso del mall Plaza Vespucio. Esta variable es claramente influyente en los ingresos de este proyecto, ya que, entre más usuarios visiten el centro comercial, más promociones serán canjeadas y mayores serán los ingresos.

Por el lado de las tiendas, estas también deben ser elegidas de la manera correcta. Si bien, entre más tiendas entren es mejor, hay algunas que tendrán más incentivos a subir contenido a la aplicación, también hay otras que el contenido que ofrezcan será más lucrativo y otras que harán que la aplicación sea más atractiva para los usuarios simplemente por la apreciación de su marca. Por lo que si bien, ojalá que todas las tiendas utilizarán Walk&Shop, se debe poner prioridad en algunas.

Particularmente, de la reunión que se tuvo con el gerente de retail de Forus, se aprendió que hay marcas, como es el caso de Columbia, que no utilizan descuentos como estrategia de venta, debido a que ofrecen productos muy exclusivos y su propuesta de valor no es entregar el mejor precio, sino el producto de la más alta calidad. También se puso el caso de la marca Hush Puppies, que es una de las marcas de Forus que más vende, pero lo hace a un público de una edad más avanzada que sale del rango millennial, por lo que tampoco la hace tan atractiva para la aplicación. En cambio, marcas como Kustom, Billabong y Element, son marcas que si utilizan estrategias de bajar el precio y están enfocadas a un público precisamente millennial.

El segmento de usuarios que se atacará serán los millennials, ya que son estos los que son más cercanos a la tecnología y en particular, al uso de aplicaciones móviles.

Como ya se dijo, en la investigación se concluyó que los usuarios ABC1 son los más rentables para la aplicación, sin embargo, la elección del centro comercial será basada en esto, y una vez el mall sea escogido, la difusión de la aplicación será hecha para todos los usuarios, por lo que no se tomará como usuario objetivo los ABC1.

Gracias a la investigación de mercado, se pudo rechazar la hipótesis de que las mujeres eran más atraídas por los descuentos que los hombres y que éstas gastaban más tiempo y dinero en los centros comerciales. La investigación demostró que los hombres van lo mismo que las mujeres a los malls, y si bien, tienen un gasto menor, la diferencia es menor a un 10%. Y si bien el porcentaje de hombres que no tiene interés por las promociones es algo mayor que el de mujeres (6% vs 3%), los hombres son más sensibles al precio que las mujeres, ya que un porcentaje mayor de estos declaro no comprar algo debido al precio (56% vs 47%).

Los usuarios también serán segmentados en 2 grupos. Esto se hará según la motivación que tienen estos al ir a los centros comerciales. Como se vio en el capítulo 6.1 Encuesta a los usuarios, la mayoría de los usuarios (70%) suelen ir al mall con la intención de comprar algún producto, sin embargo, el otro 30% de estos va al mall como una actividad más bien recreativa. Si bien la la aplicación intentará llegar a ambos grupos de usuarios, se debe hacer una diferenciación en cuanto a la propuesta de valor que se les espera presentar a cada uno.

### 10.1.3 Propuesta de valor

Debido a que este proyecto se relaciona con varios actores dentro de la industria del retail: mall, tiendas y usuarios, se debe tener una propuesta de valor diferente para cada uno de estos, ya que es necesario mantenerlos a todos interesados para el éxito del proyecto.

La propuesta de valor central sigue siendo brindar una mejor y más completa experiencia de compra a los usuarios de centro comercial. Lo que tendrá como consecuencia, un mayor flujo de gente en el centro comercial y un mayor tráfico de clientes en las tiendas de este.

Esta propuesta se debe desagregar en los dos tipos de usuarios que se mencionaron en el punto anterior. Si bien, ambas propuestas tienen foco en mejorar la experiencia de los usuarios dentro del mall, la propuesta de valor para los usuarios que visitan el mall con intención de comprar, se centra en el acceso a mejores precios, en cambio, para los usuarios de visitas más recreativas, la propuesta de valor se centra en una mejora a nivel más general, ya que, estos van al mall a pasarlo bien sin necesariamente tener la intención de comprar.

Como propuesta secundaria, la aplicación aprenderá acerca del comportamiento de los consumidores gracias a las interacciones que estos tengan con la aplicación, por lo que se podrá dar a conocer esta información a los malls y centros comerciales para poder conocer de mejor manera a sus clientes.

#### 10.1.4 Solución

Para entregar la propuesta de valor, se piensa realizar una aplicación móvil que ofrezca promociones personalizadas, de una manera novedosa y entretenida a los usuarios. La aplicación realizará esto a través de un sistema de realidad aumentada, dejando las promociones en ciertos puntos geográficos del mall, y la única manera de acceder a ellas sería a través de la aplicación.

Para esto se hará uso de tecnología de geolocalización indoor.

La aplicación incentivará a los usuarios a utilizarla mediante premios que se irán ganando a medida que vayan jugando con la aplicación y, además, tendrá toda la información del centro comercial disponible para los usuarios, desde la ubicación de las tiendas, hasta las ofertas promocionales que estas publican al público general.

#### 10.1.5 Ventaja Injusta

Las ventajas injustas presentadas en el modelo anterior eran simplemente características de la solución que no tenía las alternativas ofrecidas por la competencia, pero eran fácilmente imitables. Una verdadera ventaja, una vez se haya ingresado al mercado, es la alianza que se hace con los centros comerciales. Cuando Happy Shop entró al mercado, su estrategia fue dar el servicio a Parque Arauco de forma gratuita, pero entablaron una relación en cuanto a juntar sus imágenes en la difusión de la aplicación. Si se tiene un contrato de esa naturaleza con el centro comercial, otras empresas no pueden entrar con ese mall, por lo que genera una barrera de entrada importante.

#### 10.1.6 Flujo de ingresos

La aplicación se sustentará, exclusivamente, de una comisión cobrada a las tiendas por cada promoción que sea canjeada a través de la aplicación. Esta comisión será de un 5% del precio final

del producto. Como se dijo en las entrevistas, este método de pago fue visto de buena manera por todas las tiendas con las que se conversó.

Debido a lo explicado en el punto anterior, ya no se tiene pensado cobrarle al centro comercial, sino que se establecerá una alianza donde tanto el mall como Walk&Shop salgan beneficiados. Entonces, la aplicación se financiará exclusivamente del cobro variable a las tiendas.

#### 10.1.7 Estructura de costos

La estructura de costos no se modificó, pero ahora se considerará la inversión en hardware como parte del caso base.

Los costos estarán dados por 4 puntos, la inversión inicial, los sueldos, los gastos en marketing y los costos asociados a la administración. El detalle de estos será presentado en el capítulo 12 Evaluación económica del proyecto.

Los costos asociados a los beneficios que se les dará a los usuarios por utilizar la aplicación no serán considerados en los costos, estos saldrán de acuerdos con el centro comercial o tiendas que estén dispuestas a regalar cierto productos o servicios. En una de las reuniones con Jockey Plaza, por ejemplo, se habló de la posibilidad de regalar el estacionamiento a usuarios que hayan tenido una visita activa dentro del mall. Domino's Pizza también señaló que podría regalar ciertas ofertas especiales dentro de la aplicación.

#### 10.1.8 Métricas Clave

Se mantendrán los 3 ejes a monitorear que se establecieron en un principio: descargas de usuarios, uso de promociones e indicadores económicos.

Descargas: En este eje se monitorean los resultados de la aplicación en cuanto a descargas y uso, para esto se revisa la cantidad de descargas, la tasa de usuarios activos (que se mantienen utilizando la aplicación) y cantidad de fugas. Con los resultados de estos indicadores se pueden tomar medidas en cuanto a las inversiones en marketing.

Promociones y beneficios: Este eje busca entender si la aplicación está funcionando de manera correcta, para poder saber si efectivamente se está cumpliendo la propuesta de valor. Esto se medirá según el número de promociones disponibles por usuarios, cantidad de promociones canjeadas por usuario en cada visita y beneficios entregados por usuario. Estas variables deben ser analizadas de manera más profunda que un simple promedio, ya que, al ser las promociones de naturaleza personalizadas, puede que algunos segmentos de usuarios reciban más ofertas que otros, entonces si se revisa el promedio, se puede pasar por alto que segmentos de usuarios no estén recibiendo promociones. En este mismo eje se revisa la tasa de conversión de las promociones, la cual debe ser analizada por tienda, dado que puede haber tiendas que no estén dando promociones lo suficientemente atractivas, y en ese caso éstas deberán cambiar sus promociones.

Utilidades: Este eje velará por los resultados económicos de la empresa, se considerarán variables de los otros dos ejes para poder calcular las utilidades de la empresa y por usuario, ya que a los

usuarios que generen muchas utilidades se les debe ir dando beneficios para que mantengan su comportamiento. Los indicadores que se deben tomar en cuenta en este eje son la cantidad de promociones canjeadas, el precio promedio de los productos canjeados, descuento promedio de los productos.

#### 10.1.9 Canales

La difusión de la aplicación se realizará a través de 2 medios. En primer lugar, por cada centro comercial en el que haya Walk&Shop, se harán actividades durante los primeros 3 meses de funcionamiento. En segundo lugar, se hará publicidad mediante redes sociales enfocada a gente que tenga una mayor probabilidad de ser usuario de los malls en que haya W&S.

Para la comunicación con los usuarios se utilizará la misma aplicación, en donde podrán escribir sus dudas, reclamos o cualquier tipo de mensaje que deseen.

A los centros comerciales y tiendas se llegará por contacto directo del área comercial de la aplicación. Estos serán los encargados de entablar relaciones y mantenerlas en el tiempo.

## 11 Estrategia de entrada y crecimiento

La estrategia con la que *Walk&Shop* entrará al mercado tiene ciertas peculiaridades, que por el tipo de negocio que es, son necesarias para su éxito. Dada la alta rotación que tienen las aplicaciones en los teléfonos celulares, estas deben mostrar una propuesta de valor atractiva desde el primer minuto. Se especificará la estrategia de entrada y crecimiento considerando a los centros comerciales, las tiendas y los usuarios.

En primer lugar, la aplicación se asociará con un centro comercial para realizar las instalaciones de hardware (beacons), adaptación del software (mapa) y determinación de potenciales tiendas.

Una vez fijo el centro comercial, donde empezará la aplicación, todo el foco del trabajo se pondrá en incorporar tiendas. A diferencia de los negocios convencionales, en los que los clientes se adquieren poco a poco mientras la empresa crece, W&S necesita que desde el minuto uno en que la aplicación se ponga en funcionamiento, exista un gran número de tiendas ofreciendo sus productos. Si la aplicación empieza a sumar clientes y usuarios desde el mismo momento, los primeros usuarios no tendrán una oferta de promociones suficientemente atractiva como para continuar utilizando la aplicación, es por esto que se hace necesario que haya una gran cantidad de tiendas ofreciendo promociones desde el primer minuto.

Una vez la programación esté terminada habrá 3 meses en los que no habrá ingresos, sino que solo se cerrarán los contratos con las tiendas afinando los detalles logísticos. Se espera que la aplicación este totalmente funcional, con una oferta atractiva de promociones para el final del segundo mes. Este periodo de 2 meses será la primera fase de prueba para la aplicación, no estará disponible para los usuarios, pero las tiendas podrán subir contenido como si los hubiera. De este modo se realizarán pruebas para cerciorarse que el proceso de captura y canje de promociones funcione a la perfección.

El tercer mes de funcionamiento, W&S estará disponible en las tiendas de aplicaciones. Los usuarios podrán descargar la aplicación y usar todas las funcionalidades antes mencionadas, sin embargo, las promociones que ofrezcan las tiendas no tendrán comisión para éstas, es decir, será un mes de marcha blanca. La razón se esto, es, en primer lugar, dar incentivo a las tiendas para que usen lo más posible la aplicación y den mejores descuentos, para que así también se conquiste a una mayor cantidad de usuarios. En segundo lugar, se hará esto para poder testear con mayor libertad el funcionamiento de la aplicación cuando esta ya sea accesible al público.

Si las fases de prueba dan resultados positivos en términos de funcionamiento, es decir, si la aplicación funciona bien tanto para las tiendas como para los usuarios, en el cuarto mes empezará una campaña de marketing en torno al centro comercial en el que se haya comenzado. La campaña que se realizará, comenzará de manera muy agresiva, utilizando muchos recursos durante el primer mes para luego ir decreciendo en costo durante los 3 meses siguientes. La razón de esto, es que se busca que la cantidad de usuarios de la aplicación explote desde un comienzo para poder cubrir parte de los gastos de los primeros meses. Si se hiciera un marketing pasivo, el nivel de usuarios necesario para cubrir los costos podría llegar muy avanzado el proyecto haciendo este quebrar por falta de fondos.

El marketing se basará en 2 medios, en primer lugar, se hará publicidad en redes sociales, direccionándola a gente que tenga cercanía con el centro comercial. Las redes sociales ofrecen la

posibilidad de segmentar a los usuarios de manera muy precisa, gracias a la geolocalización que proveen los teléfonos, se puede saber que usuarios tienden a pasar cerca de los malls, quienes viven cerca de estos, quienes suelen ir a estos, etc. Con esta información más la información demográfica de los usuarios se puede hacer una publicidad muy dirigida. En segundo lugar, se realizarán activaciones en el centro comercial. Las activaciones son puestas en escena en un escenario o lugar ambientado en la que promotores, vestidos con uniforme de cierta marca, incentivan a las personas a realizar ciertas acciones a través de actividades, premios o simplemente dando a conocer el producto o servicio que se quiere promover. En el caso de esta aplicación, las activaciones promoverán la descarga de la aplicación y el uso de esta. Estas activaciones se realizarán durante los fines de semana, ya que es ahí cuando la mayor cantidad de gente va al centro comercial.

Ambos tipos de publicidad partirán de manera muy intensa y luego irán disminuyendo. Las activaciones se realizarán durante 3 meses, mientras que la publicidad en redes sociales se realizará de manera constante mientras dure el proyecto, pero con un costo menor.



## 12 Evaluación económica del proyecto

La evaluación económica se hará pensando que solo se tiene presencia en un centro comercial, el mall seleccionado es el Parque Arauco, ya que en este fueron realizadas todas las pruebas del MVP, las observaciones de campo y la gran mayoría de las encuestas presenciales, por lo que tiene sentido que los números a utilizar sean más válidos para este mall.

### 12.1 Estimación de ingresos

Como se dijo en el modelo de negocios, este proyecto se alimenta únicamente de una comisión que se les cobra a las tiendas por las promociones canjeadas en la aplicación. Entonces, las variables necesarias para poder estimar los ingresos de este proyecto son 2, la comisión que se cobrará por cada una de las promociones canjeadas y la cantidad de promociones que se canjearán mensualmente.

#### 12.1.1 Estimación de usuarios

Para poder estimar cuantas promociones serán canjeadas mensualmente, es necesario saber la cantidad de usuarios activos que visitará mensualmente el centro comercial, el stock de promociones que se tendrá y la tasa de conversión que tendrán las promociones ofrecidas.

Para calcular la cantidad de usuarios que utilizarán la aplicación empezaremos considerando el universo total de personas que visita el mall Parque Arauco, este recibe 2.350.000<sup>21</sup> visitas mensualmente, sin embargo, estas visitas no representan la cantidad de personas que visita el mall mensualmente, ya que una misma persona pudo haber ido más de una vez, y en ese caso, este número cuenta cada una de esas visitas. Para saber el número de personas diferentes que visitó el mall es necesario dividir el total de visitas por la frecuencia de visita (3,6<sup>22</sup>), siendo el total de personas que va mensualmente al mall igual a 652.778.

$$\text{Flujo mensual de visitas} \div \text{Frecuencia de visita} = \text{Usuarios al mes}$$

$$2.350.000 \div 3,6 = 652.778$$

Como se dijo en el modelo de negocios, *Walk&Shop* apunta a un rango etario en particular, los millennials. Este grupo, son las personas nacidas entre los años 1980 y 2000, y dentro de los centros comerciales, representan un 40%<sup>23</sup> del total. Entonces, para tener al número de personas a las que se quiere llegar, se debe multiplicar la cantidad total de personas que transita el mall por este 40%,

---

<sup>21</sup><http://www.emol.com/noticias/economia/2014/11/28/692158/plaza-vespucio-y-costanera-center-son-los-malls-con-mayor-flujo-de-visitas-en-la-rm.html>

<sup>22</sup> La frecuencia de visita se obtuvo de la investigación de mercado, en el capítulo 5.1.3 Resultados de la encuesta.

<sup>23</sup> El porcentaje de millennials dentro de los centros comerciales es un dato aprendido en la entrevista a Enrique Benderski, copropietario del mall Jockey Plaza.

esto entrega que el número que millennials que va mensualmente al mall Parque Arauco es 261.111.

*Usuarios al mes \* %Millennials = Usuarios millennials al mes*

$$652.778 * 40\% = 261.111$$

Gracias a la prueba del prototipo que se realizó en el mall Parque Arauco, se pudo estimar que porcentaje de los millennials descargará la aplicación, y como ya se dijo en dicho capítulo, este porcentaje es de un 38%. Entonces se multiplicará el total mensual de millennials por este porcentaje, lo que da un total de 198.444 descargas.

*Usuarios millennials al mes \* % de descargas = Total de descargas*

$$261.111 * 38\% = 198.444$$

Gracias al análisis que se hizo de la competencia, se pudo aprender que tan solo un 20% de los usuarios que descargaron Izit, utilizan realmente la aplicación, es decir, solo un quinto de las descargas se transforman en usuarios activos, y para la estimación de este flujo se considerará el mismo número. Entonces el total de usuarios activos que tendrá la Walk&Shop será el 20% del total de las descargas, lo que se traduce en 39.688 usuarios activos.

*Total de descargas \* % usuarios activos = Total usuarios activos*

$$198.444 * 20\% = 39.688$$

### 12.1.2 Crecimiento de usuarios

En el capítulo anterior se encontró el número total de usuarios activos que tendría *Walk&Shop*, sin embargo, este número es el que se espera tener cuando el proyecto ya esté en una fase de maduración, y para poder estimar los ingresos que se tendrán, es necesario saber mensualmente qué cantidad de usuarios activos se tendrá.

Para poder estimar cómo será el crecimiento en la cantidad de usuarios se utilizará el modelo de difusión de Bas (capítulo 1.4.4). Como se mencionó en el marco teórico, el modelo de Bass estima la evolución de la demanda de nuevos productos en base al tamaño del mercado objetivo y parámetros de innovación e imitación de ese mercado.

Para el tamaño del mercado objetivo se utilizará el número total de usuarios activos estimado. Para encontrar los parámetros de innovación e imitación se utilizará un estudio hecho por Weissmann, “Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre Argentina y EE.UU.”<sup>24</sup>. En este documento, se encuentran coeficientes de

---

<sup>24</sup> <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/1Business01.pdf>

innovación e imitación en Argentina y EE.UU. para 3 diferentes productos, celulares, internet e internet banda ancha.

El estudio encuentra diferencias significativas entre los parámetros de Argentina y EE.UU., se considera que utilizar los parámetros de Argentina, puede ser una buena aproximación al caso chileno, debido a las similitudes culturales entre ambos países. Si bien los productos analizados en el estudio no son aplicaciones móviles, dada la naturaleza de tecnología móvil que comparten con las aplicaciones, se utilizará un promedio entre los parámetros de los teléfonos móviles y el internet para poder tener un acercamiento a los parámetros de las aplicaciones.

Los parámetros que se encontraron en el estudio de Weissmann se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: Resultados del estudio de Weissmann

Producto	País	C. Innovación (p)	C. Imitación (q)	R <sup>2</sup>
Teléfonos móviles	EE.UU.	0,004	0,23	82%
	Argentina	0,001	0,70	60%
Usuarios internet	EE.UU.	0,014	0,16	53%
	Argentina	0,007	0,43	92%
Banda ancha	EE.UU.	0,024	0,47	76%
	Argentina	0,004	0,69	96%

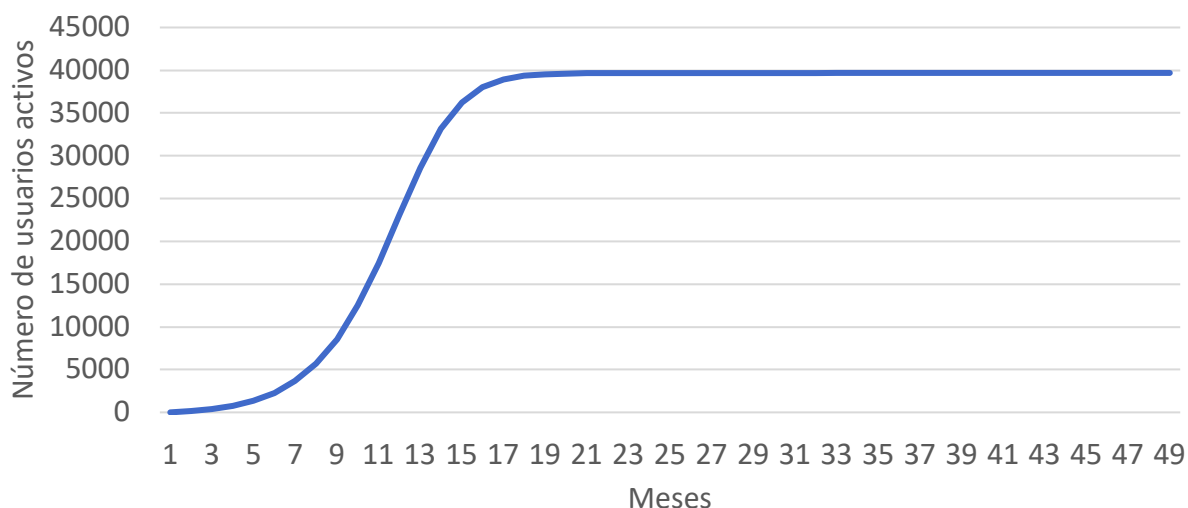
Como se dijo anteriormente, para estimar los coeficientes que se utilizarán en este estudio, se calcularán los promedios de los coeficientes de teléfonos móviles y usuarios de internet de Argentina. Resultando los coeficientes de innovación (p) e imitación (q) para nuestro modelo como 0,004 y 0,565 respectivamente.

Quedando el modelo de Bass, de la siguiente manera:

$$S_t = p + q \cdot m \cdot N^{t-1} \cdot m - N^{t-1}$$

$$S_t = 0,04 + 0,565 \cdot 19.884 \cdot N^{t-1} \cdot 19.884 - N^{t-1}$$

Gráfico 10: Usuarios activos por periodo



Como se puede ver en el gráfico 10, el nivel de usuarios aumentará de forma exponencial el primer año y luego convergiendo durante el segundo hasta llegar a los 39.688 usuarios.

Cabe señalar que este modelo de crecimiento de usuarios no toma en cuenta el marketing que se hará. Como se dijo en el capítulo 11, Estrategia de entrada y crecimiento, durante la totalidad del proyecto se publicitará la aplicación para darse a conocer y mejorar la imagen de marca, y estas acciones se realizarán con gran intensidad durante los primeros meses del proyecto.

Gracias a lo anterior, la curva de crecimiento de usuarios debería crecer de manera más lineal, convergiendo de manera menos violenta a la totalidad del mercado objetivo. No obstante, no hay ninguna manera de cuantificar cuales serán los resultados de la campaña de marketing, por lo que no se tomará en cuenta para esta estimación y solo será considerado lo dicho por el modelo de Bass.

### 12.1.3 Cálculo de ingresos

Utilizando la cantidad total de usuarios activos, el crecimiento de estos durante el tiempo se calcularán los ingresos que podría generar este proyecto, para luego utilizarlos en el flujo de caja y evaluar económicamente el proyecto.

#### 12.1.3.1 Comisión

Como se ha dicho a lo largo de este documento, los ingresos vienen de una comisión de un 5% al precio final de cada promoción canjeada a través de *Walk&Shop*. Debido a la cantidad de productos diferentes y la cantidad de posibles descuentos que pueden ofrecer las tiendas, se hace muy difícil calcular cada comisión. Para simplificar este cálculo, se utilizarán el precio y descuento promedio encontrados a partir de la encuesta a las tiendas del capítulo 5.2. El precio es de \$18.506 CLP y descuento es del 38%, y de esta manera se trabajará con una única comisión.

La comisión se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Precio} * 1 - \text{Descuento} * 5\% = \text{Comisión}$$

$$\$18.506 * 1 - 38\% * 5\% = \$572$$

Siendo la ganancia por cada promoción canjeada de \$572 CLP, teniendo este monto, basta saber cuántas promociones se canjearán para tener los ingresos totales de este proyecto.

### 12.1.3.2 Oferta y demanda de promociones

Para poder determinar el número de promociones que habrá en la plataforma es necesario saber cuál es la probabilidad de que una promoción vista por un usuario sea canjeada. Sin saber esto, puede que la cantidad de promociones ofrecidas sea muy baja y no se obtengan los ingresos necesarios para mantener funcionando el proyecto. Por otro lado, si se ofrece una cantidad excesiva de promociones, es posible que el stock de productos que las tiendas ofrecen a través de esta plataforma no sea suficiente y los usuarios se llevarían un mal rato a causa de la aplicación.

Para saber cuál es la tasa de conversión de las promociones se utilizó un estudio hecho con datos de la competencia más importante, Izit. Este estudio, entre otras cosas, tenía la intención de comprobar si el uso de información georreferencial de los usuarios al momento de ofrecer una promoción genera valor o no. Para esto, el paper usa información sobre la conversión de las promociones en distintos contextos. Una de las variables que se usó para definir uno de estos contextos fue el lugar donde las promociones eran ofrecidas, y una de las opciones era centros comerciales. La tasa de conversión de las promociones ofrecidas por Izit en centros comerciales es de, aproximadamente, 12%, la cual es mostrada en la ilustración 7.

Ilustración 10: Imagen del paper "Location, Selection and Influence in Mobile Environments"

Fence Type	# of Fences	Message Counts				Unconditional Probabilities		
		Total	Download	View	Accept	Download	View	Accept
Shopping Mall	95	533,115	442,112	154,658	63,765	82.93%	29.01%	11.96%
Metro Station	44	233,048	204,137	58,786	23,016	87.59%	25.22%	9.88%
Individual Store	738	369,275	293,731	106,919	55,234	79.54%	28.95%	14.96%
Movie Theater	51	26,527	23,564	10,224	4,089	88.83%	38.54%	15.41%
Landmark	59	272,820	247,896	62,777	26,518	90.86%	23.01%	9.72%
Education	23	13,613	11,806	3,791	1,273	86.73%	27.85%	9.35%
Regions	14	1,118	854	324	132	76.39%	28.98%	11.81%
Other	34	19,391	17,234	5,961	2,128	88.88%	30.74%	10.97%

Sabiendo la probabilidad de éxito de cada promoción, se debe determinar la cantidad de promociones que se ofrecerán. Para determinar este número se debe saber el stock de productos con descuento que se tiene disponible de parte de las tiendas. Para estimar esto, se ofreció el servicio a gente de Ripley y Komax y se preguntó por la cantidad de productos que estos ofrecerían a través de la plataforma desde un comienzo. Komax contestó que entregaría 2 promociones por 8 de sus marcas, todas las que tienen una tienda física dentro del Parque Arauco para cada una de estas promociones se dijo que habría un stock mensual de 100 unidades, es decir, 200 promociones por 8 tiendas, un total de 1.600 productos con descuento mensualmente.

Por el lado de Ripley, se dijo que darían 5 promociones, sin embargo, al preguntar por el stock, estos dijeron que, para efectos de esta aplicación, sería infinito. La razón de esto es que el estilo de promociones que dan las grandes tiendas, es de un cierto porcentaje en una cierta categoría o subcategoría en vez de un solo producto, entonces el stock relevante sería la suma de todos los stocks de los productos de dicha categoría o subcategoría, y según la tienda, con la cantidad de usuarios que se aspira tener, el stock no será una limitante.

Cabe señalar que aun cuando se tengan “infinitas” promociones de grandes tiendas, habría solo 5 diferentes, por lo que los usuarios tampoco se verían bombardeados por estas.

Para estimar el total de promociones que se podrían ofrecer, se extrapolará la información dada por Ripley y Komax a las demás tiendas que hayan dicho querer participar en *Walk&Shop*, estas fueron Falabella, Forus.

Para extrapolar los números, se duplicará lo dicho por Ripley para el caso de Falabella, es decir, se asumirá que Falabella también daría 5 promociones diferentes al mes con el mismo formato que Ripley.

Para el caso de Forus, se asumirá que cada marca que trabaje con la aplicación ofrecerá la misma cantidad de productos que las marcas de Komax, es decir, 2 promociones por cada marca. Aun cuando Forus tiene 34 marcas en vez de las 15 de Komax, solo 8 de estas tienen presencia como tienda independiente dentro del Parque Arauco, por lo que solo se tomarán estas 8 (aun cuando los productos de las demás marcas son ofrecidos a través de otras tiendas), es decir, serán otras 1.600 promociones. Con esto, habría 1.600 productos de parte de Forus que se sumarían a las 1.600 de Komax.

Para calcular cuantas promociones de las grandes tiendas serán canjeadas se debe tener en cuenta a quien se le puede ofrecer cada producto. Dada la naturaleza personalizadas de las promociones ofrecidas, no todos los usuarios verán todas las promociones. Se tomará como supuesto que cada usuario verá solo 2 de las 5 promociones ofrecidas por cada gran tienda, es decir, será como si cada gran tienda lanzara solo 2 promociones y que estas fueran vistas por todos los usuarios de la aplicación. Con este supuesto, la probabilidad de éxito de una promoción y la cantidad de usuarios mensuales, se puede calcular la cantidad de promociones de las grandes tiendas que serán canjeadas.

Para esto se debe multiplicar la cantidad de usuarios del mes por la frecuencia de visita de estos (3,6), Luego se debe multiplicar este número por la cantidad de promociones que le serán mostradas a cada usuario en cada visita. De lo anterior, se obtendrá el total de promociones exhibidas a los usuarios, y si se multiplica este número por la probabilidad de éxito de cada promoción, resulta el total de promociones canjeadas.

$$N_{\text{usuarios}} * F_{\text{visita}} * P_{\text{mostradas}} * P_{\text{éxito}} = P_{\text{canjeadas GT}}$$

$$N_{\text{usuarios}} * 3,6 * 4 * 12\% = P_{\text{canjeadas GT}}$$

$N_{\text{usuarios}}$ : Número de usuarios de la aplicación activos por mes

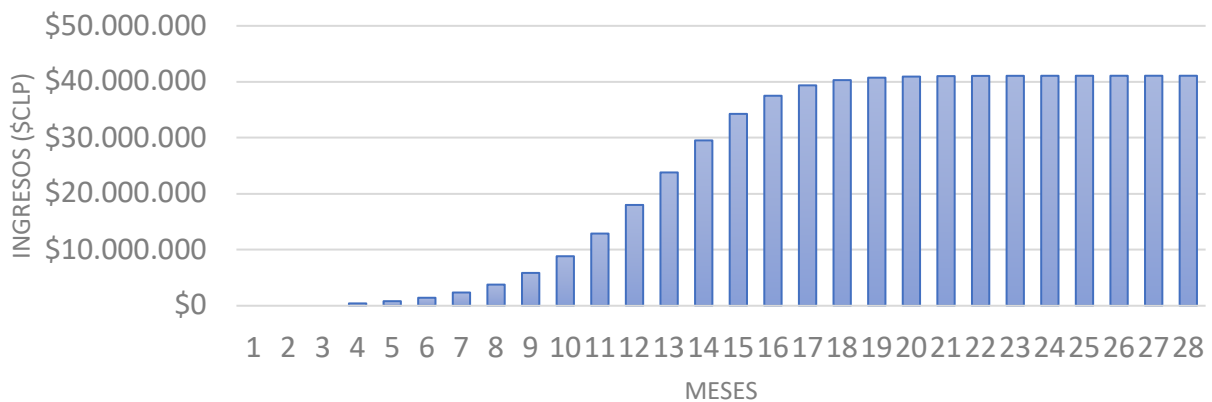
$F_{\text{visita}}$ :

Puede causar cierta duda que se considere la probabilidad de éxito de las promociones constante en todas las visitas al centro comercial de un mismo usuario, ya que, si un usuario utiliza una promoción en cierta visita, es lógico pensar que esta pierda atractivo en la siguiente visita. Sin embargo, debido a que las promociones en cuestión son descuento en toda una categoría, un usuario puede hacer una compra diferente en cada visita. Por esta razón se considerará que la probabilidad de éxito de la promoción es siempre un 12%.

De este cálculo se obtiene que cuando se alcance el máximo de usuarios activos (39.688), en la aplicación se canjearán, mensualmente, 68.580 promociones de grandes tiendas. A estas, se les deben sumar las 3.200 promociones de las demás tiendas (1.600 de Komax más 1.600 de Forus). Se establecerá que estas promociones irán subiendo de manera proporcional a la cantidad de usuarios hasta llegar a las 3.200 cuando se llegue a los 39.688 usuarios activos.

De todo lo anterior, se pueden estimar los ingresos de *Walk&Shop*, los cuales son mostrados en el gráfico 11. Como era de esperarse estos tienen un crecimiento proporcional a la cantidad de usuarios de la aplicación y llegan hasta los \$41.88.161 de pesos en el mes 26, periodo en el que también se llega al máximo de usuarios

Gráfico 11: Ingresos estimados de W&S



## 12.2 Estructura de costos

### 12.2.1 Inversión

La inversión necesaria para ejecutar este proyecto tiene 2 ítems igualmente importantes, y estos son el software de la aplicación, es decir, el tiempo de programación necesario para llevarla a cabo y el costo en infraestructura tecnológica, la cual reside exclusivamente en el sistema de geolocalización indoor. Los valores estimados de la inversión se encuentran en la tabla 6.

#### *12.2.1.1 Software*

El software necesario para realizar este proyecto no es de bajo costo, ya que la tecnología de geolocalización indoor no tiene mucho tiempo, por lo que no cualquier programador tiene las capacidades de hacerlo. Se cotizó la programación de la aplicación con 4 desarrolladores independientes y 2 empresas desarrolladoras de software. Se consideró como la mejor opción uno de los desarrolladores independientes. Este trabajaba con otras 3 personas y habían desarrollado varios proyectos. Además, tenía pasado de emprendedor y se interesó por el proyecto. Se pactó entregar una primera versión completamente funcional de la aplicación por 9 millones de pesos. Cuando el producto fuese entregado, este personaje quedará a cargo del área de software y se le retribuirá con un porcentaje de la empresa, pudiendo llegar hasta un 25% dependiendo de la calidad del trabajo.

#### *12.2.1.2 Hardware*

La inversión en hardware consiste en la compra de beacons, pequeños aparatos que emiten señales de baja frecuencia que son captadas por los smartphones, y así, se puede lograr ubicar a los usuarios dentro del mall. Después de realizar una investigación acerca de los proveedores de estos aparatos y preguntando a personas que hubiesen trabajado con estos antes, se llegó a la conclusión de que la mejor opción era la empresa de Polonia, Kontakt.io, y dentro de su gama de productos se escogió el más básico. Estos tienen un valor unitario de \$28 USD, sin embargo, dado al alcance que tienen estos aparatos y la superficie del mall Costanera Center, son necesarios unos 200 beacons, y luego de cotizar con la empresa Kontakt.io, se obtuvo que el precio unitario al comprar 200 es de \$16 USD más \$50 USD por el envío, es decir, \$3.250 USD, lo que se traduce en \$2.083.250 pesos.

Los beacons son aparatos electrónicos inalámbricos con baterías de larga duración. Al ser inalámbricos, la instalación consiste simplemente en pegarlos en lugares en los que la señal que emitan no se vea interferida, por ejemplo, en el techo de los pasillos del mall. Por esta razón, la instalación significará solo 2 personas que peguen los beacons en el lugar que decida el mall. Para esto no se requiere ninguna habilidad en particular, por lo que se usarán 2 jornadas de mano de obra no calificada, la cual tiene un costo de aproximadamente \$25.000 CLP. Cabe mencionar que las baterías de larga duración de estos dispositivos duran 4 años, por lo que no se debe hacer ninguna otra instalación en la duración contemplada del proyecto.





Ilustración 11: Imagen Beacon Kontakt.io

Tabla 6: Inversión

Inversión	Costo unitario (\$USD)	Q	Total (\$USD)	Total (\$CLP)
Software	-	-	-	9.000.000
Hardware	16	200	3.200	1.939.200
Envío	50	1	50	30.300
Instalación		-	-	50.000
Total	-	-	-	11.083.250

### 12.2.2 Recursos humanos

El equipo de trabajo constará de 3 áreas: comercial, administración y tecnologías de la información.

#### 12.2.2.1 Área comercial

El área comercial será la encargada de toda la comunicación con los clientes, tanto la adquisición de nuevas tiendas en la plataforma como la mantención de los que ya están. Para esto deben estar pendientes de que las tiendas estén ocupando constantemente la aplicación para promocionar sus productos y asesorar a las tiendas que lo necesiten, para utilizar de manera óptima la aplicación. Además, los que conformen el área deberán reportarles a sus clientes los resultados de sus promociones en la aplicación, para que con esto ellos puedan tomar acciones a futuro como repetir o dejar de hacer ciertas estrategias. Por otro lado, esta área estará a cargo de diseñar las estrategias de marketing de la empresa, es decir, que mensaje comunicará *Walk&Shop* al público para atraer nuevos usuarios y clientes.

Para estas funciones se requiere de personas que tengan dominio en el área de marketing, buena relación con las personas, manejen estrategias comerciales y tengan un manejo básico que herramientas estadísticas. Según estos requerimientos, se recomienda que las personas que conformen el área sean ingenieros comerciales o industriales, ya que son estos los que tienen todos los conocimientos antes mencionados.

Debido al trabajo que deben realizar y a la cantidad de tiendas que utilizarán la plataforma, se estima que 3 personas serán suficientes. El sueldo de mercado de un ingeniero comercial con un año de experiencia es de \$1.013.435 CLP<sup>25</sup>.

#### *12.2.2.2 Área administrativa*

El área administrativa estará a cargo de toda la comunicación de la empresa con los usuarios, deberá tomar todas las quejas y sugerencias, y canalizárselas al área de tecnologías. Por otro lado, la administración, valga la redundancia, estará a cargo de todas las tareas administrativas, estará a cargo de pagar los sueldos, gestionar la mantención de la oficina, etc.

La administración será conformada por solo una persona, la cual debe tener un nivel básico de manejo de tecnologías, es decir, manejar a la perfección el correo electrónico, páginas bancarias y realizar las operaciones básicas del servicio de impuesto interno. Además, deberá ser una persona meticulosa y ordenada. Este puesto tiene semejanza con el lugar que suelen ocupar los secretarios en otras empresas más grandes, el sueldo de mercado de un secretario/a es de \$372.353 CLP (Tusalario.org), sin embargo, para liderar el área de administración se requiere un secretario/a muy calificado, por lo que se ofrecerá un sueldo de \$500.000 CLP.

#### *12.2.2.3 Área de tecnologías de la información (TI)*

El área TI tendrá como principal responsabilidad la mantención del software de la aplicación, es decir, será responsable del funcionamiento correcto de la aplicación y también de realizar los posibles cambios que se vayan realizando en esta. Estos cambios se realizarán según requerimientos internos o por los comentarios que sean canalizados por el área administrativa.

Esta área será liderada por un ingeniero en computación, el cual tendrá un técnico en programación que trabajará con él. El sueldo de mercado de un ingeniero en computación con un año de experiencia es de \$1.088.145 CLP, mientras que el de un programador es de \$635.383 CLP

Además de las 3 áreas mencionadas, habrá un diseñador gráfico que apoyará al área comercial realización de las campañas de marketing diseñando los avisos publicitarios y al área de tecnologías en las modificaciones que se hagan a la aplicación móvil, de modo que esta sea amigable para los usuarios y clientes. El sueldo de mercado de un diseñador gráfico con un año de experiencia es de \$604.091 CLP.

En la tabla 7 se resumen todos los costos en recursos humanos, estos suman un total de \$5.867.924 CLP.

---

<sup>25</sup> <http://conexioningenieros.com/wp-content/uploads/2017/12/Estudio-Nacional-de-Sueldos-de-Ingenieros-2017.pdf>

Tabla 7: Egresos en recursos humanos

Egresos RR.HH.	Q	Sueldo mensual (CLP)	Total mensual (CLP)
Ingenieros comerciales	3	1.013.435	3.040.305
Ingeniero en programación	1	1.088.145	1.088.145
Programador	1	635.383	635.383
Administrador	1	500.000	500.000
Diseñador	1	604.091	604.091
Total	-	-	5.867.924

### 12.2.3 Marketing

Como ya se señaló, el marketing se realizará mediante anuncios en redes sociales y activaciones en los centros comerciales. Se hicieron cotizaciones reales para ambos medios de publicidad, siendo el de redes sociales directamente en la página de internet de Facebook (dueño de Instagram y Messenger), en esta, se ajustó el monto para lograr el alcance requerido.

El marketing que se hará para dar a conocer la aplicación partirá con mucha intensidad e ira decreciendo a medida que pase el tiempo, se busca que en un principio generar un gran número de descargas y que luego, los mismos usuarios hagan una publicidad solo con el hecho de utilizar la aplicación y comentarla con sus conocidos. Los primeros 3 meses se harán 8, 4 y 2 activaciones (actividades con stands y promotores para incentivar la descarga) respectivamente dentro del centro comercial, cada una de estas activaciones tiene un costo de \$500.000 CLP. Finalmente se tendrá un presupuesto para invertir en redes sociales (Facebook e Instagram) que también ira decreciendo durante los primeros meses. Los valores estimados del gasto en marketing se encuentran en la tabla 8.

Tabla 8: Gastos en marketing

Egresos Marketing	Costo U.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes n
Activaciones	500.000	4.000.000	2.000.000	1.000.000	0	0
Redes sociales		4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000
Total	-	8.000.000	5.000.000	3.000.000	1.000.000	1.000.000

Con esta inversión en redes sociales se simuló en la misma página para emitir publicidad en Facebook, y los alcances diarios estimados estarían entre 76.000 y 470.000 el primer mes, 62.000 y 390.000 el segundo, 46.000 y 290.000 el tercero y 23.000 y 130.000 los meses siguientes. Facebook también estima cuantos clics recibirá el aviso y estos estarían entre los intervalos de (950-6.000), (810-5.100), (630-3.900) y (350-2.200) respectivamente. En el anexo 14 se muestran los cuadros que muestra Facebook con respecto a estas estimaciones.

#### 12.2.4 Otros

Se arrendará una oficina y se considerarán los costos de computadores, servidores, dominio y artículos necesarios para la oficina. Para esto se consideró la vida útil de cada ítem y se distribuyó el costo a través de la vida útil para obtener un costo mensual. Estos costos se muestran en la tabla 9.

Tabla 9: Costos de oficina

Egresos Otros	Costo mensual (\$CLP)
Arriendo de oficinas	1.100.000
Computadores	120.000
Artículos de oficina	20.000
Dominio	7.500
Total	1.247.500

El resumen de todos los costos se muestra en la tabla 10. Como se puede observar, estos decrecen durante los primeros 4 meses debido al marketing, y desde el mes 4 se hacen constantes e iguales a \$8.115.424 pesos.

Tabla 10: Resumen de costos operacionales

Costos operacionales (\$CLP)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes n
Personal	5.867.924	5.867.924	5.867.924	5.867.924	5.867.924
Marketing	8.000.000	5.000.000	3.000.000	1.000.000	1.000.000
Otros	1.247.500	1.247.500	1.247.500	1.247.500	1.247.500
Total	15.115.424	12.115.424	10.115.424	8.115.424	8.115.424

#### 12.3 Flujo de caja

Con la información anterior, se arma un flujo de caja de los primeros 3 años, este se muestra en la tabla 11.

Tabla 11: Flujo de caja a 3 años

		Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	Promociones canjeadas	95.353	787.449	861.364
	Comisión por unidad	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	<b>\$ 54.417.380</b>	<b>\$ 450.745.034</b>	<b>\$ 493.054.824</b>
Costos	RRHH	-\$ 79.541.400	-\$ 79.541.400	-\$ 79.541.400
	Marketing	-\$ 22.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
	Otros	-\$ 4.530.000	-\$ 4.530.000	-\$ 4.530.000
	<b>Total</b>	<b>-\$ 106.071.400</b>	<b>-\$ 96.071.400</b>	<b>-\$ 96.071.400</b>
Resultados operacionales		-\$ 51.654.020	\$ 354.673.634	\$ 396.983.424
Impuesto a la renta (17%)		\$ -	\$ 60.294.518	\$ 67.487.182
Utilidad despues de impuesto		-\$ 51.654.020	\$ 294.379.116	\$ 329.496.242
Inversión		-\$ 11.019.500	\$ -	\$ -
Flujo neto		-\$ 62.673.520	\$ 294.379.116	\$ 329.496.242

El flujo desagregado a nivel mensual se muestra en el anexo 15.

## 12.4 Indicadores económicos

### 12.4.1 Valor presente

Se calculará el valor presente del proyecto a 3 años, esto se hará con los flujos presentados en la tabla 11. Según el First Chicago Method (FCM)<sup>26</sup>, una tasa de descuento adecuada para valorizar un emprendimiento en etapa temprana y que aún no ha generado ventas es de un 70%, y dado que ese es el caso de Walk&Shop, para el cálculo del VAN se utilizará esta tasa.

$$VAN = \sum_{t=0}^T \frac{V_t}{1 + t \cdot i}$$

$$VAN = \sum_{t=0}^3 \frac{V_t}{1 + 0,7 \cdot t} = 132.060.710$$

### 12.4.2 Hitos importantes

Como se puede ver en el flujo de caja del anexo 15, la empresa tendrá utilidades positivas desde el mes 10, es decir, tendrá perdidas crecientes durante los primeros 9 meses de vida.

<sup>26</sup> <http://www.ematris.cl/index.php/2015/06/10/como-valorizar-tu-startup/>

Para poder llevar a cabo el proyecto, se debe contar con una caja de \$78.403.144 pesos. Este monto sería utilizado para cubrir los costos de los primeros 9 meses del proyecto, considerando entre estos la inversión inicial.

Finalmente, para recuperar todas las perdidas, será necesario funcionar durante 16 meses, recién en este periodo la inversión será recuperada en su totalidad.

## 12.5 Análisis de sensibilidad

Para este análisis, se tomarán las variables más riesgosas del proyecto para establecer varios escenarios y ver cómo se comporta el VAN en cada uno de ellos. Dado a que el éxito del proyecto se basa en variables que son muy impredecibles, se tomarán las más riesgosas y se harán varios escenarios hasta encontrar los valores críticos.

Las variables escogidas para este análisis son el porcentaje de penetración de la aplicación entre los usuarios y la tasa de conversión de las promociones que se utilizó. La primera se eligió porque se obtuvo de una encuesta que, si bien, fue significativa, fue respondida mediante suposiciones de los usuarios, lo que significa un método de origen exploratorio, por lo que no se pueden obtener resultados concluyentes, sino que solo un acercamiento a la realidad

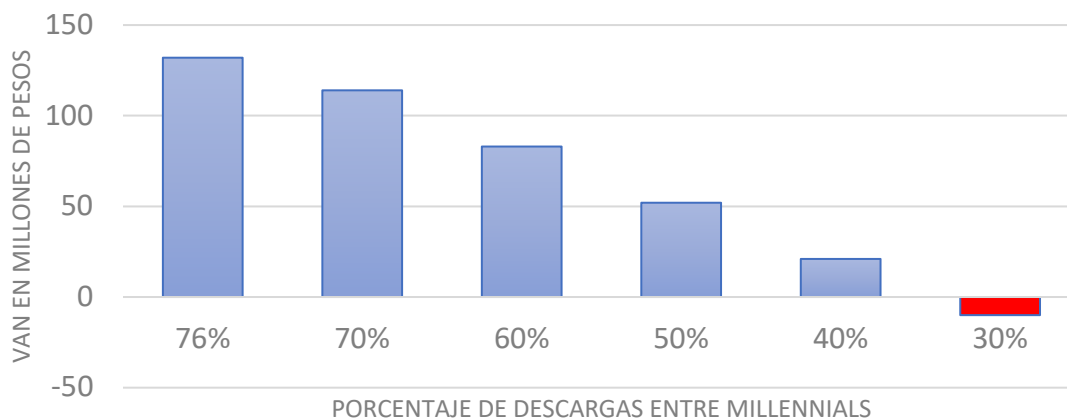
La otra variable a analizar es la tasa de conversión, que aun cuando fue sacada de una fuente muy confiable, no se puede asegurar que la tasa de Walk&Shop vaya a ser exactamente igual a la de Izit. Aunque ambas aplicaciones tienen muchas cosas en común, no son exactamente iguales, por lo que también se revisará esta variable.

### 12.5.1 Porcentaje de penetración

Los flujos del proyecto se calcularon a partir de la cantidad de usuarios millennials que van mensualmente al mall, y sobre este número, se estableció un porcentaje de descarga que salió de la encuesta que se realizó con el MVP. Como ya se dijo, este porcentaje se estableció en un 76%, pero se hará variar hasta llegar a un VAN negativo, para encontrar el punto de inflexión.

Los resultados del análisis son presentados en el gráfico 12, y como se puede ver, el VAN se hace negativo con un 30%. El punto de inflexión de esta variable es en 33,1%, lo que significa tener más de 17.286 usuarios activos.

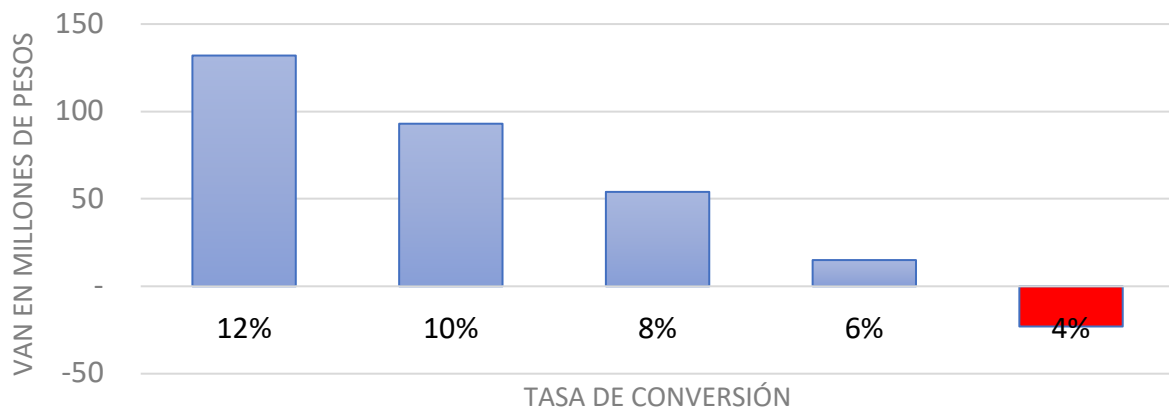
Gráfico 12: Análisis de sensibilidad del VAN según porcentaje de usuarios



### 12.5.2 Tasa de conversión de las promociones

Para saber qué porcentaje de las promociones ofrecidas serían canjeadas se revisaron las estadísticas de la competencia más cercana, e incluso, solo se utilizaron las estadísticas de conversión en promociones lanzadas en centros comerciales, siendo esta tasa de un 12%. Sin embargo, como se dijo en el capítulo 4 (Alternativas existentes), Izit difiere en varios puntos a W&S, y es por esto que se hará variar este número para poder considerar otros escenarios.

Gráfico 13: Análisis de sensibilidad del VAN según tasa de conversión



El gráfico 13 muestra como el VAN se hace negativo cuando se disminuye la tasa de conversión hasta un 4%, el punto de crítico está en una conversión del 5,22%.

## 13 Conclusiones

### 13.1 Factibilidad económica del proyecto

Luego de la evaluación económica del proyecto, se concluye que este es rentable en una ventana de 3 años, teniendo un VAN de \$132.060.710 CLP. Sin embargo, el proyecto empieza a tener utilidades positivas en el mes 10, y hasta ese punto acumula pérdidas de 78 millones de pesos. Para que los flujos acumulados sean positivos se debe esperar hasta el mes 16.

Por otro lado, luego de ver los resultados del análisis de sensibilidad, el éxito del proyecto está sujeto, en primer lugar, a la cantidad de descargas que logre la aplicación, es necesario pasar los 17.286 usuarios activos para que el proyecto sea rentable, y si bien la estimación de usuarios da resultados que sobrepasan ampliamente este número, estos fueron obtenidos a través de una investigación de mercado de origen exploratoria, y por lo tanto, no concluyente. En segundo lugar, se necesita que las promociones ofrecidas a través de la aplicación sean suficientemente atractivas para lograr una tasa de conversión mayor a un 5,22%, ya que, como se demostró en el análisis, si no se logra esta tasa de conversión, el proyecto no alcanzaría un valor presente positivo.

Debido al capital necesario para levantar el proyecto y a lo sensibles que son las variables claves, se concluye que el proyecto no es recomendable. Aun cuando se muestra un VAN de 132 millones de pesos, este depende de información que no es necesariamente correcta, y dado el alto monto que se debe invertir para preceder, se recomienda validar mediante formas más confiables estas variables para tener certeza del interés de los usuarios por Walk&Shop.

### 13.2 Desarrollo del trabajo de título

Los objetivos declarados al comienzo del trabajo fueron cumplidos satisfactoriamente, se encontraron problemas que atacan a diferentes actores en el mercado del retail. Estos problemas fueron validados con información secundaria, entrevistas, encuestas y observación de campo.

Se encontró una solución que resolvía los problemas, esta fue prototipada y presentada a los potenciales usuarios con resultados alentadores. Un 89% de los encuestados declaró que descargaría la aplicación y un 76% dio su correo electrónico para recibir información sobre el lanzamiento.

Se logró respaldar la solución con un modelo de negocios rentable, en que todos los números fueron basados en fuentes de información confiables o información de primera fuente, aun así, se ajustaron algunos de estos números para tener un escenario más conservador.

Los resultados esperados también fueron cumplidos. Se cuenta con bases de datos tanto de potenciales clientes como de potenciales usuarios, una solución definida y un MVP terminado.



### 13.3 Discusión

Si bien el trabajo fue hecho de buena manera y se obtuvieron valiosos aprendizajes y experiencias, hay varios puntos en que el trabajo de pudo haber realizado de mejor manera para haber tenido resultados más confiables.

El mecanismo con que se probó el MVP fue muy invasivo, alterando las respuestas de los usuarios. Se pudo haber buscado una manera en que los usuarios pudieran haber interactuado libremente con el MVP y posteriormente responder las preguntas sin ningún tipo de presión. De esta manera se pudieron haber obtenido resultados más confiables y la incertidumbre habría bajado significativamente.

Faltó un análisis en mayor profundidad de los centros comerciales, de modo de saber cuáles eran los más atractivos en términos de inversión publicitaria y ventas. Sin embargo, estos datos fueron buscados exhaustivamente sin tener éxito.

## 14 Bibliografía

- Maurya, A. 2012. Running Lean. 2a ed. Sebastopol. Editorial O'Reilly Media.
- Charles T. Horngren. 2000. Introducción a la Contabilidad Financiera. Prentice Hall Inc. Yersey, 7° edición.
- Malhotra, N. 2008. Investigación de Mercados. Pearson Educación.
- Weissmann, V. 2008. Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre Argentina y EE.UU.
- Goic, M. y Ma, L. 2016. Location, Selection and Influence in Mobile Environments.
- Tendencias del retail en Chile, Cámara de comercio de Santiago [en línea] <[http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)> [consulta: 5/12/2017].
- eMarketer. 2015. Benchmark de inversión publicitaria en Chile. [en línea] <<https://iabtrends.cl/2015/10/23/benchmark-inversion-publicitaria-chile/>> [consulta: 5/12/2017].
- Marketing Directo. 2016. Más publicidad igual a un PIB mayor. [en línea] <<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/editorial/mas-publicidad-igual-pib-mayor>> [consulta: 5/12/2017].
- Inversión publicitaria en medios, Asociación Chilena de Agencias de Medios AG [en línea] <[http://www.aam.cl/download/AAM6v6\\_InformeInversion2014\\_2015\\_2016\\_JUNIO2017.pdf](http://www.aam.cl/download/AAM6v6_InformeInversion2014_2015_2016_JUNIO2017.pdf)> [consulta: 5/12/2017].
- Cámara Chilena de Centros Comerciales. Centros comerciales de Chile. [en línea] <<http://www.camaracentroscomerciales.cl/centros-comerciales-de-chile/>> [consulta: 5/12/2017].
- Ferrando, K. Malls cumplen más de 30 años en Chile y miran a las regiones y Latinoamérica. [en línea] La Tercera en internet. 9 de junio, 2013. <<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/malls-cumplen-30-anos-en-chile-y-miran-a-las-regiones-y-latinoamerica/>> [consulta: 5/12/2017].
- Chile figura como el quinto país con centros comerciales en América Latina. [en línea] El Mercurio on line. 16 de marzo, 2015. <<http://www.emol.com/noticias/economia/2015/03/16/708154/chile-es-el-quinto-pais-con-mas-centros-comerciales-en-america-latina.html>> [consulta: 5/12/2017].
- Tapia, M. J. Malls concentran un cuarto de las ventas el comercio en Chile superando a países vecinos. [en línea] Economía y Negocios on line. 20 de marzo, 2013.

- <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=106955>> [consulta: 5/12/2017].
- Design Thinking en español. [en línea] <<http://designthinking.es/inicio/index.php>> [consulta: 5/12/2017].
  - A.I.D.A. [en línea] <<https://publiking.files.wordpress.com/2011/05/aida-segmentacion-investigacion.pdf>> [consulta: 5/12/2017].
  - Lopez, M. A. USA: Se acabarán los centros comerciales en EEUU. [en línea] America Retail. 19 de abril, 2017. <<http://www.america-retail.com/destacado/usa-se-acabaran-los-centros-comerciales-en-eeuu/>> [consulta: 5/12/2017].
  - Pardo, P. Estados Unidos deja morir sus ‘malls’. [en línea] El Mundo. 3 de mayo, 2017. <<http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/05/03/5903772b468aeb8c7d8b467d.html>> [consulta: 5/12/2017].
  - Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú. 2016. Los Centros Comerciales en el Perú [en línea] <<http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>> [consulta: 6/12/2017].
  - Asociación Chilena de Agencias de Medios AG. 2017. Inversión Publicitaria en Medios [en línea] <[http://www.aam.cl/download/AAM6v6\\_InformeInversion2014\\_2015\\_2016\\_JUNIO2017.pdf](http://www.aam.cl/download/AAM6v6_InformeInversion2014_2015_2016_JUNIO2017.pdf)> [consulta: 6/12/2017].
  - Cámara de Comercio de Santiago. 2016. Tendencias del Retail en Chile. [en línea] <[http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)> [consulta: 6/12/2017].
  - Adimark. Mapa Socioeconómico de Chile. <[http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe\\_mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)> [consulta: 6/12/2017].
  - GfK Adimark y Chile 3d. 2016. Estilos de vida.
  - Izit. 2017. <<https://www.izitapp.com/>> [consulta: 5/11/2017].
  - Cencosud. 2017. Memoria anual 2016 [en línea] <[http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2016/AR/Memoria-Anual-2016.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2016/AR/Memoria-Anual-2016.pdf)> [consulta: 11/12/2017].
  - Parque Arauco. 2017. Memoria anual 2016 [en línea] <[http://www.parauco.com/wp-content/uploads/2017/04/170404\\_parauco\\_memoriadigital.pdf](http://www.parauco.com/wp-content/uploads/2017/04/170404_parauco_memoriadigital.pdf)> [consulta: 11/12/2017].
  - Mall Plaza. 2017. Memoria anual 2016 [en línea] <[https://www.mallplaza.com/files/pdf/Mall\\_Plaza\\_2016\\_54.pdf](https://www.mallplaza.com/files/pdf/Mall_Plaza_2016_54.pdf)> [consulta: 11/12/2017].

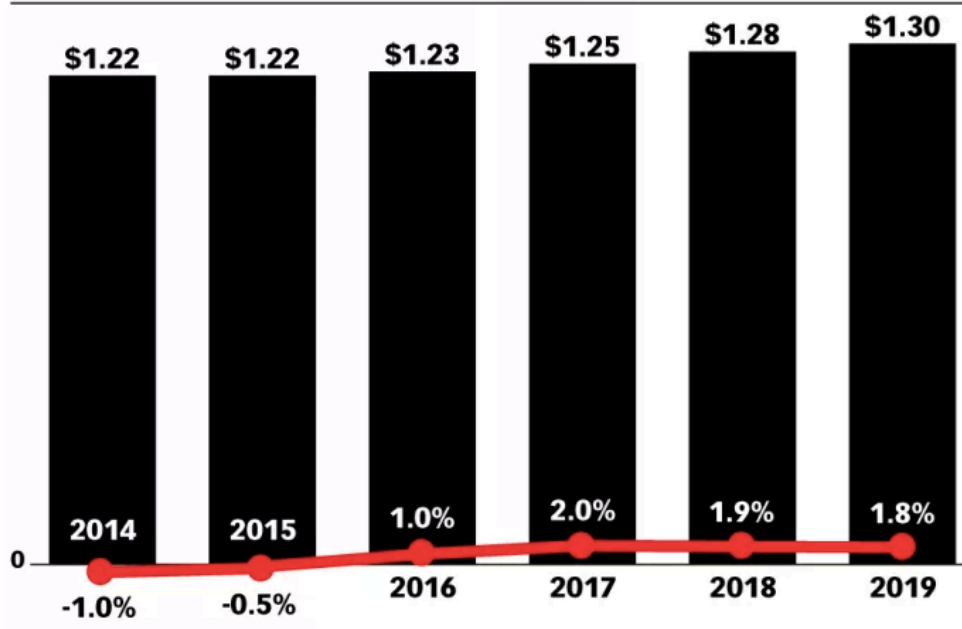
- Vivocorp. 2017. Informe de clasificación [en línea] <<http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/vivocorp1711.pdf>> [consulta: 11/12/2017].
- Stefan Pribnow. 2015. Ematris, Como valorizar tu Startup [en línea] <<http://www.ematris.cl/index.php/2015/06/10/como-valorizar-tu-startup/>> [consulta: 11/12/2017].
- Dinero. 2017. El mercado mundial de ‘apps’ móviles alcanza cifras record en descargas e ingresos [en línea] < <http://www.dinero.com/empresas/articulo/descargas-mundiales-de-aplicaciones-moviles-alcanza-record/251720>> [consulta: 25/01/2018].
- José Angel Plaza Lopez. 2017. El Pais, Más allá de Google Play y App Store: Las otras tiendas de ‘apps’ [en línea] <[https://elpais.com/tecnologia/2017/05/31/actualidad/1496242186\\_229624.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/05/31/actualidad/1496242186_229624.html)> [consulta: 25/01/2018].
- Chile lidera la penetración de internet de la región y el smartphone continúa siendo el favorito. [en línea] El Mercurio on line. 4 de mayo, 2017. <<http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2017/05/04/856853/Chile-lidera-la-penetracion-de-internet-en-la-region-y-el-smartphone-continua-siendo-el-favorito.html>> [consulta: 25/01/2018].

## Anexos

Anexo 1: Gasto en publicidad 2016 en Chile (e-Marketer.com)

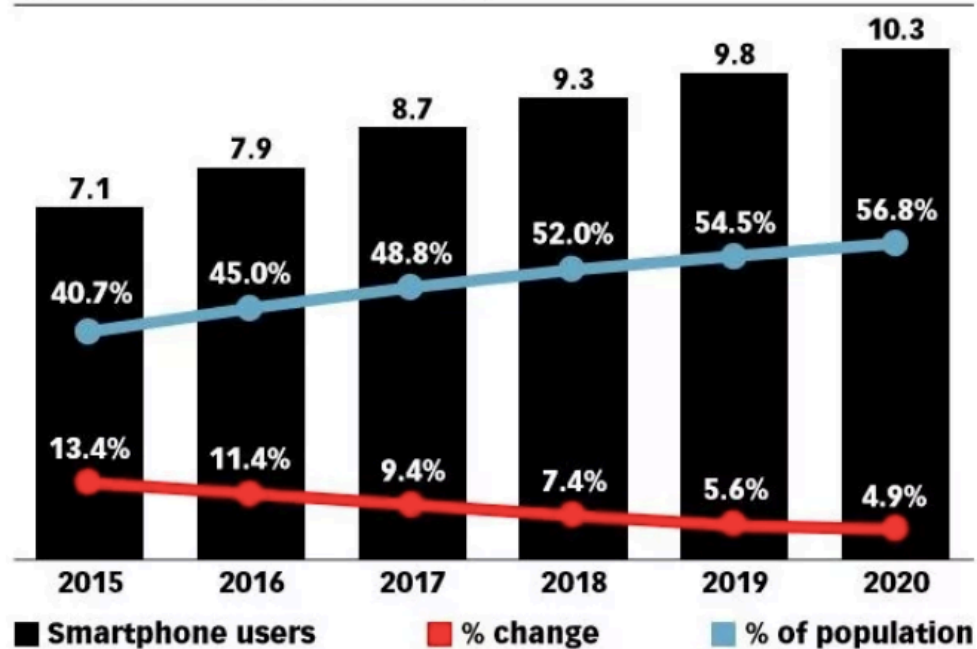
### Total Media Ad Spending in Chile, 2014-2019

billions and % change



### Smartphone Users and Penetration in Chile, 2015-2020

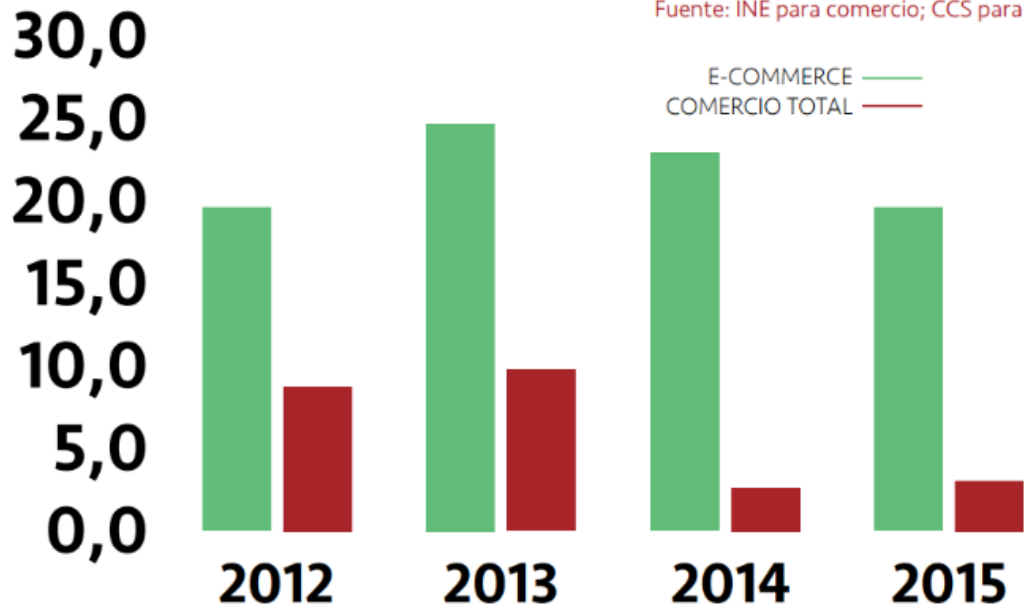
millions, % change and % of population



Anexo 2: Crecimiento del comercio tradicional vs. Comercio online.

### CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DEL COMERCIO VS COMERCIO ELECTRÓNICO (%)

Fuente: INE para comercio; CCS para eCommerce



Anexo 3: Cuadro Lean Canvas.



## Anexo 4: Cuestionario encuesta

### Experiencia de compra en centros comerciales

\*Obligatorio

Edad? \*

Tu respuesta

Sexo \*

- Femenino  
 Masculino

¿Cual es tu situación sentimental? \*

- Soltera/o  
 Pololeando  
 Casada/o  
 Divorciada/o  
 Viuda/o  
 Viuda/o  
 Otro: \_\_\_\_\_

Eres responsable por el principal ingreso económico de tu hogar?

- Sí  
 No

Nivel de estudios del responsable del principal ingreso económico de tu hogar \*

- Escolar incompleto  
 Escolar completo  
 Técnico incompleto  
 Técnico completo  
 Universitario incompleto  
 Universitario completo  
 Postgrado incompleto  
 Postgrado completo

Actividad laboral del responsable del principal ingreso económico de tu hogar

- Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, "pololos", cuidador de autos, limosna)  
 Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato

- Obrero calificado, capataz, microempresario (kiosko, taxi, comercio menor, ambulante)  
 Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico). Profesor Primario o Secundario  
 Ejecutivo medio (gerente, sub-gerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo).  
 Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio.

SIGUIENTE

### Experiencia de compra en centros comerciales

\*Obligatorio

#### Hábitos de compra

No considerar supermercados como parte de los centros comerciales

¿Aproximadamente, cuantas veces has visitado algún centro comercial en el ultimo mes? \*

- Ninguna  
 1  
 2  
 Entre 3 y 5  
 Entre 5 y 10  
 Entre 10 y 20  
 Más de 20

De las veces que fuiste al centro comercial, ¿Cuantas veces fuiste con la intención de comprar? \*

- Todas  
 La mayoría  
 Solo algunas  
 Ninguna

De las veces que fuiste al centro comercial, ¿Cuantas veces compraste algo? \*

- Todas  
 La mayoría  
 Sola algunas  
 Ninguna

ATRÁS

SIGUIENTE



# Experiencia de compra en centros comerciales

## Información adicional

Esta es la última página!

¿Cuanto gastaste en tu última visita al centro comercial? (No supermercados)

- No compré nada
- Entre 0 y 10.000
- Entre 10.000 y 25.000
- Entre 25.000 y 50.000
- Entre 50.000 y 100.000
- Entre 100.000 y 250.000
- Más de 250.000

Si es que alguna vez fuiste al mall con la intención de comprar y no lo hiciste, ¿Cual fue la razón? (Selecciona todas las opciones que creas necesarias)

- Buscaba algo en particular y no lo encontré a un precio atractivo
- Fui sin querer nada en particular y no encontré nada que me gustara
- No encontré lo que quería
- Tuve un inconveniente de fuerza mayor, me tuve que ir
- No tuve el tiempo suficiente para encontrar lo que quería
- Otro: \_\_\_\_\_

Si es que alguna vez fuiste al mall sin la intención de comprar y lo hiciste, ¿Cual fue la razón? (Selecciona todas las opciones que creas necesarias)

- Encontré un descuento demasiado atractivo
- Vi un producto que me gustó tanto que no pude resistirme
- Vi un producto perfecto para un regalo para alguien más
- Alguien me convenció de comprarme algo
- Recordé que necesitaba algo mientras estaba en el mall
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Que tipos de descuentos sueles utilizar al momento de comprar en centros comerciales? (Selecciona todas las opciones que creas necesarias)

- Descuento de la tienda
- Descuento por pagar con cierta tarjeta (CMR, Cencosud, etc)

- Cupones de descuento obtenidos en medios digitales (Groupon, Cuponatic, etc)
- Descuento por pertenecer a un club (Club de lectores, Club Movistar, Banco de Chile, etc)
- Cupón fisico obtenido a través algún promotor
- Otro: \_\_\_\_\_

Si no usas ningún descuento, ¿Porque no lo haces? (Selecciona todas las opciones que creas necesarias)

- No logro conseguir
- No sé donde buscar
- No se me ocurre tratar de conseguir
- No me interesan los descuentos
- Otro: \_\_\_\_\_

Hay algo que sientas que hace falta en los centros comerciales en cuanto al momento de "vitriñar" o realizar compras? (Opcional)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ATRÁS

ENVIAR

Anexo 5: Estudio Chile 3D, estilos de vida. Porcentaje de gente de va al mall a vitrinear según sexo.

## Actividades de tiempo libre

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? ¿Con qué frecuencia?

Porcentaje que declara realizar A menudo o Muy a menudo cada actividad



Según sexo	Total	Hombre	Mujer
Ver televisión	74%	75%	74%
Escuchar música de radio, CD, etc.	63%	65%	62%
Conversar por teléfono	59%	55%	64%
Navegar en Internet	57%	57%	56%
Visitar familiares a sus casas	40%	35%	45%
Salir a caminar de paseo	35%	33%	37%
Ir a vitrinear a Centros Comerciales o Malls	30%	24%	35%
Cocinar como hobby	29%	23%	35%
Hacer reparaciones o arreglos en el hogar	29%	30%	27%
Invitar amigos al hogar (asados, carretes, fiestas, juntas, etc.)	25%	25%	24%
Dormir siesta	25%	24%	25%
Leer libros	24%	23%	24%
Realizar manualidades como jardinear, pintar cuadros, etc.	23%	18%	27%
Actividades al aire Libre (excursión, camping, montaña)	21%	21%	20%
Asistir a eventos deportivos	20%	27%	13%
Jugar juegos electrónicos (Wii, Playstation, Computador)	19%	25%	13%
Salir a bailar - Bailar	13%	11%	14%
Ir a conciertos/ recitales /festivales	12%	12%	12%
Ir al teatro, ópera o ballet	7%	6%	7%
Ir a jugar a un casino	6%	6%	6%

Base: 4135 casos. Total de encuestas  
Estudio Chile 3D, estilos de vida – GfK Adimark – 2016

31

Anexo 6: Estudio Chile 3D, estilos de vida. Porcentaje de gente de va al mall a vitrinear según grupo socioeconómico.

## Actividades de tiempo libre

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? ¿Con qué frecuencia?

Porcentaje que declara realizar A menudo o Muy a menudo cada actividad



Según GSE	Total	ABC1	C2	C3	D
Ver televisión	74%	74%	77%	70%	76%
Escuchar música de radio, CD, etc.	63%	68%	66%	62%	61%
Conversar por teléfono	59%	74%	69%	63%	48%
Navegar en Internet	57%	81%	74%	58%	40%
Visitar familiares a sus casas	40%	57%	45%	41%	32%
Salir a caminar de paseo	35%	48%	38%	35%	30%
Ir a vitrinear a Centros Comerciales o Malls	30%	41%	34%	32%	22%
Cocinar como hobby	29%	33%	31%	30%	26%
Hacer reparaciones o arreglos en el hogar	29%	31%	33%	29%	25%
Invitar amigos al hogar (asados, carretes, fiestas, juntas, etc.)	25%	38%	32%	27%	16%
Dormir siesta	25%	25%	21%	26%	26%
Leer libros	24%	40%	33%	21%	17%
Realizar manualidades como jardinear, pintar cuadros, etc.	23%	27%	26%	23%	20%
Actividades al aire Libre (excursión, camping, montaña)	21%	32%	25%	23%	15%
Asistir a eventos deportivos	20%	23%	23%	19%	17%
Jugar juegos electrónicos (Wii, Playstation, Computador)	19%	21%	22%	22%	14%
Salir a bailar - Bailar	13%	19%	12%	15%	10%
Ir a conciertos/ recitales /festivales	12%	22%	14%	12%	8%
Ir al teatro, ópera o ballet	7%	13%	7%	6%	5%
Ir a jugar a un casino	6%	11%	5%	8%	3%

Base: 4135 casos. Total de encuestas  
Estudio Chile 3D, estilos de vida – GfK Adimark – 2016

33

Anexo 7: Estudio Chile 3D, estilos de vida. Porcentaje de gente de va al mall a vitrinear según rango etario.

## Actividades de tiempo libre

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? ¿Con qué frecuencia?

Porcentaje que declara realizar A menudo o Muy a menudo cada actividad



Según edades	Total	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+
Ver televisión	74%	72%	73%	76%	74%	75%	78%	73%
Escuchar música de radio, CD, etc.	63%	69%	71%	63%	59%	54%	61%	42%
Conversar por teléfono	59%	66%	65%	67%	62%	51%	33%	39%
Navegar en Internet	57%	85%	73%	67%	45%	26%	12%	9%
Visitar familiares a sus casas	40%	41%	43%	43%	44%	37%	28%	27%
Salir a caminar de paseo	35%	41%	37%	34%	34%	27%	27%	40%
Ir a vitrinear a Centros Comerciales o Malls	30%	39%	34%	32%	26%	21%	18%	13%
Cocinar como hobby	29%	22%	34%	28%	34%	25%	27%	45%
Hacer reparaciones o arreglos en el hogar	29%	14%	30%	33%	36%	36%	29%	27%
Invitar amigos al hogar (asados, carretes, fiestas, juntas, etc.)	25%	26%	31%	30%	28%	18%	9%	12%
Dormir siesta	25%	26%	24%	23%	23%	15%	36%	33%
Leer libros	24%	29%	25%	19%	23%	17%	25%	31%
Realizar manualidades como jardinear, pintar cuadros, etc.	23%	12%	23%	21%	32%	29%	22%	41%
Actividades al aire Libre (excursión, camping, montaña)	21%	28%	27%	20%	22%	10%	9%	8%
Asistir a eventos deportivos	20%	28%	21%	19%	23%	10%	8%	8%
Jugar juegos electrónicos (Wii, Playstation, Computador)	19%	38%	26%	16%	10%	7%	4%	1%
Salir a bailar - Bailar	13%	20%	17%	10%	10%	9%	4%	11%
Ir a conciertos/ recitales /festivales	12%	16%	15%	10%	14%	7%	3%	7%
Ir al teatro, ópera o ballet	7%	5%	10%	7%	8%	4%	4%	3%
Ir a jugar a un casino	6%	3%	10%	6%	9%	4%	4%	2%

Base: 4135 casos. Total de encuestas

Estudio Chile 3D, estilos de vida – GfK Adimark – 2016

32

Anexo 8: Datos obtenidos en encuesta a tiendas

Tienda	Productos vendidos al mes (\$CLP)	Porcentaje de ventas con descuento	Precio promedio de productos con descuento (\$CLP)	Descuento promedio
GAP	5.000	40%	34.000	40%
Guante	1.000	20%	60.000	15%
Laura Ashley	500	75%	70.000	40%
L'occitane	500	5%	45.000	20%
Guess	500	20%	90.000	40%
Privilege	3.000	10%	70.000	25%
Patagonia	1.500	35%	72.000	30%
Nike	1.000	5%	62.000	35%
HH	550	30%	100.000	40%
Umbralle	1.000	30%	15.000	20%
Foster	800	50%	20.000	50%
Rip Curl	2.000	35%	25.000	20%
Sunglass hut	500	20%	300.000	10%
Ellus	200	50%	30.000	40%
Esprit	1.000	20%	35.000	30%
American eagles	5.000	30%	30.000	30%
Everlast	1.000	40%	22.000	40%
CAT	1.200	23%	55.000	18%
Doite	2.000	70%	25.000	20%
Stret Machine	800	50%	45.000	30%
Bamers	1.200	50%	19.000	25%
Converse	1.800	6%	40.000	17%
Mammut	600	15%	70.000	30%
DC	3.000	5%	40.000	30%
Columbia	675	10%	80.000	25%
Salomon	1.000	10%	90.000	30%
Oakley	1.950	15%	25.000	30%
Levis	2.300	5%	50.000	20%
Bobbi brown	1.500	3%	40.000	15%
Brooks	2.100	60%	50.000	33%
Isadora	5.000	20%	13.000	50%
Samsonite	297	3%	100.000	30%
Palace vendome	3.000	1%	70.000	10%
Sketchers	3.000	5%	40.000	40%
Carters	4.400	50%	27.000	50%
Forever 21	90.000	40%	10.000	40%
Steve Maden	390	25%	80.000	20%
Billabong	1.250	50%	24.000	30%

Anexo 9: Detalle de las entrevistas

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Enrique Bendersky
Cargo:	Copropietario, director
Institución:	Jockey Plaza
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar si los problemas detectados son una preocupación latente</li> <li>• Presentar Walk&amp;Shop y ver si hay interés</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Los problemas detectados son una preocupación para el Jockey Plaza, se están utilizando recursos en mejorar la propuesta de valor frente al e-commerce.</p> <p>-Alto interés en Walk&amp;Shop, entrevistado pidió la presentación para mostrarla en reunión de directorio.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Edwin Youlton
Cargo:	Gerente de Marketing
Institución:	Apumanque
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar si los problemas detectados son una preocupación latente</li> <li>• Presentar Walk&amp;Shop y ver si hay interés</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Los problemas detectados son una preocupación para el Apumanque, se están utilizando recursos en mejorar la propuesta de valor frente al e-commerce y competencia de otros malls.</p> <p>-El Apumanque es un mall diferente, no es dueño del espacio físico de las tiendas, es una copropiedad. Apumanque es una empresa sin fines de lucro que solo se ocupa de la administración del mall.</p> <p>-Apumanque hizo una investigación de mercado para crear una aplicación, pero no tuvieron resultados positivos.</p> <p>-Apumanque tiene un público más bien mayor, por lo que no entra en el segmento objetivo de público millennial.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Boris Kisiliuk
Cargo:	Propietario
Institución:	Viaggio
Medio:	Vía telefónica
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender cómo es la relación entre el centro comercial y sus tiendas</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Se aprendió como es el modelo de cobro de los centros comerciales. Si se sobrepasa un nivel de utilidades estipulado, se cobra un porcentaje de estas utilidades, si ese nivel no se pasa, se cobra un monto fijo.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Jaime Sinay
Cargo:	Propietario
Institución:	Strips
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener contacto de tiendas</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Se logró tener contacto de personas en Domino's Pizza, Palumbo y The beauty store.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Pascale Potin
Cargo:	Gerente de Marketing
Institución:	Andesgear
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar problemas de tiendas</li> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Se mostró interés por la aplicación.          -Puse especial énfasis en la posibilidad que brindaba de poder atacar nuevos segmentos de clientes.          -No se validó la falta de un medio de comunicación más completo.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Magdalena Soldati
Cargo:	Gerente de Marketing
Institución:	Domino's Pizza
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar problemas de tiendas</li> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Se mostró interés por la aplicación.</p> <p>-Comentó lo atractivo que le pareció el modelo de negocios propuesto.</p> <p>-No se validó la falta de un medio de comunicación más completo.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Alan Ben-dov
Cargo:	Marketing
Institución:	The republic of beauty
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar problemas de tiendas</li> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>- Se señaló que no le gustaba que una empresa externa tuviese tanta información sobre la relación de The republic of beauty con sus clientes, mencionó que preferiría realizarla por ellos mismos para proteger su información.</p> <p>- Mencionó que no le interesaba entrar, pero que si las demás tiendas entraban ellos también lo harían.</p> <p>-No se validó la falta de un medio de comunicación más completo.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Matías Lira
Cargo:	Director
Institución:	Jockey Plaza
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar y ofrecer Walk&amp;Shop</li> <li>• Lograr algún acuerdo para desarrollar la aplicación, asociarse o conseguir financiamiento</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-En la reunión también estuvo presente Enrique Bendersky.</p> <p>-El proyecto fue muy criticado por el poco avance, sin embargo, se hizo contacto con el área de desarrollo de proyectos para ver la posibilidad de un trabajo en conjunto.</p> <p>-Se acordó que volverían a ser contactados cuando hubiese más avances en el proyecto.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Juan José Calle
Cargo:	Desarrollo de proyectos
Institución:	Jockey Plaza
Medio:	Vía Skype
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver posibilidad de realizar un trabajo en conjunto para el desarrollo de una aplicación</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Se conversó sobre las diferentes posibilidades de trabajar en conjunto, pero no se llegó a ningún acuerdo en concreto. La aplicación de Jockey Plaza estaba en pleno desarrollo, por lo que a Walk&amp;Shop le faltaba mucho trabajo para poder sumarse al otro proyecto.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Roberto Jaramillo
Cargo:	Sales manager
Institución:	Happy Shop
Medio:	Vía Skype
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender por qué quebró Happy Shop</li> <li>• Saber cómo era el modelo de negocio de Happy Shop</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>-Roberto contó como fue el proceso de creación de Happy Shop, el levantamiento de capital, la contratación de personal, la rápida obtención de clientes y los problemas que fueron apareciendo.</p> <p>-Se dijo que la plataforma era utilizada por los clientes, por lo que Happy Shop proveyó generadores de contenido a las tiendas, lo que hizo que sus costos subieran de manera significativa.</p> <p>-Debido al poco interés de generar contenido de las tiendas, el contenido que se generaba era igual al que las tiendas publicaban por otros medios, por lo que la aplicación dejó de ser atractiva para los usuarios.</p> <p>-Happy Shop pensó que el centro de su propuesta de valor era la obtención de kilómetros LAN PASS, y luego se dieron cuenta que lo que verdaderamente motivaba a los usuarios a utilizar la aplicación eran las ofertas.</p> <p>-Happy Shop cobraba un costo fijo mensual a los clientes “grandes” más un cobro por clic en la aplicación. A los clientes pequeños solo se les cobraba el costo por clic.</p> <p>-No había ningún cobro a los centros comerciales, estos eran un socio estratégico que aportaba con la difusión publicitaria de la aplicación.</p>	



<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Matías Topali
Cargo:	Gerente de retail
Institución:	Forus
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> <li>• Preguntar por Izit</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mostró interés en la aplicación, especialmente para potenciar marcas con público más joven.</li> <li>- Se aprendió que no todas las marcas querían usar W&amp;S, ciertas marcas no utilizan la estrategia de utilizar descuento para aumentar las ventas, si no que buscan mantener la exclusividad.</li> <li>- Se dio el contacto de otra persona dentro de Forus para prototipar ciertas marcas.</li> <li>- No se validó la falta de un medio de comunicación más completo.</li> <li>- Se dijo que en el pasado habían trabajado con Izit, pero encontraron que poner sus marcas al lado de marcas de comida rápida les restaba imagen de marca, por lo que dejaron de utilizarla.</li> </ul>	

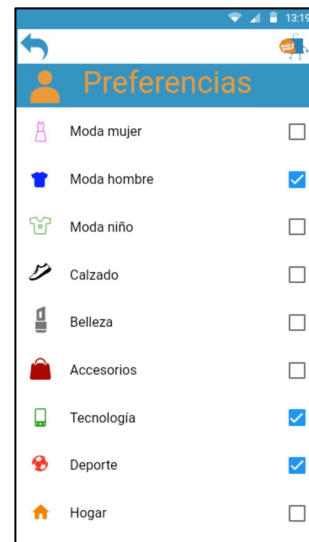
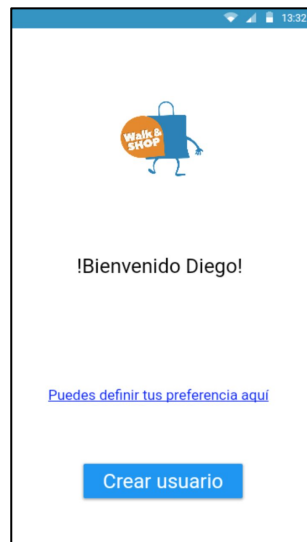
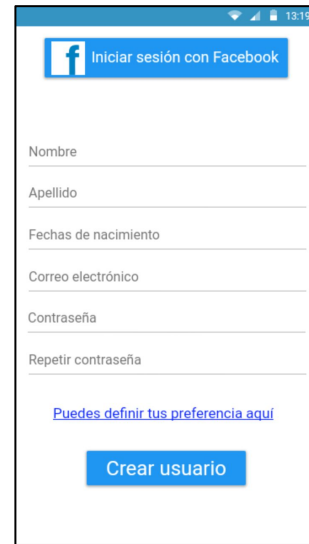
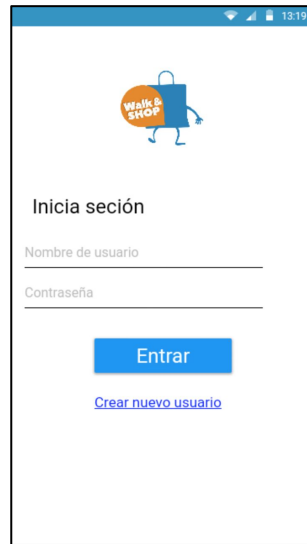
<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Claudio Pizarro
Cargo:	Profesor curso de Gestión del retail
Institución:	Universidad de Chile
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar problemas de tiendas</li> <li>• Validar problemas de centros comerciales</li> <li>• Presentar Walk&amp;Shop para pedir una opinión de experto</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostró su acuerdo con los problemas planteados de los centros comerciales.</li> <li>- Estuvo en desacuerdo con los problemas planteados de las tiendas, pero dijo que aun sin un problema podría ser una oportunidad atractiva para las tiendas.</li> <li>- Dijo que era un proyecto interesante y puso énfasis en que la propuesta de valor que se debería presentar es aumentar el tráfico en tiendas.</li> </ul>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Tania Henríquez
Cargo:	Jefa de servicios de marketing y medios
Institución:	Falabella
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar problemas de las tiendas</li> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> <li>• Preguntar por Izit</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>- Mostro estar en desacuerdo con los problemas planteados de las tiendas, dijo estar satisfecha con los medios de publicidad actuales.</p> <p>- Comentó que utilizaban Izit, pero que no les había dado tan buenos resultados.</p> <p>- Dijo que Falabella daba una oportunidad a todos los medios innovadores de publicidad, por lo que participarían una vez la aplicación estuviese disponible al menos como prueba.</p> <p>- Trabajaban actualmente con Izit, pero solo lanzaban promociones los días sábados. No habían tenido resultados satisfactorios.</p>	

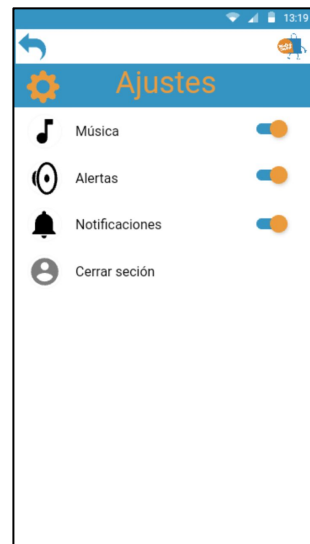
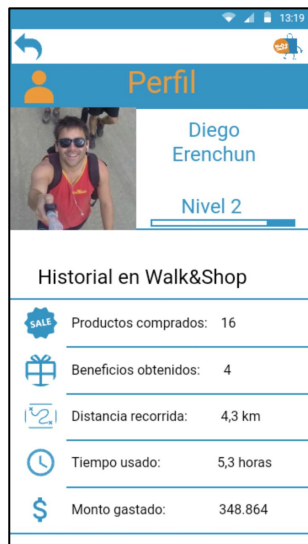
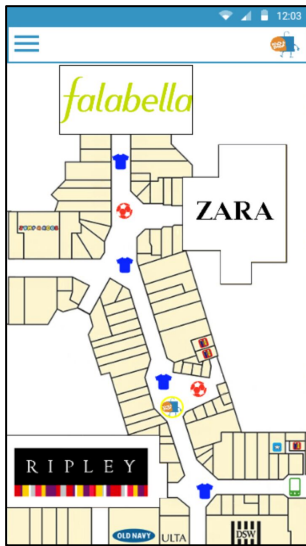
<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Arnau Fernandez
Cargo:	Marketing Manager
Institución:	Komax
Medio:	Vía telefónica
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> <li>• Cuantificar cuantas promociones se podrían disponer por parte de Komax</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>- Se mostró interés por la aplicación, se habló de realizar una reunión para hablar del tema con más detalle, pero esta aún no tiene fecha.</p> <p>- Se dijo que en un comienzo se podrían realizar 2 promociones mensuales con un stock de 100 productos por promoción y que esto sería replicable para 8 de sus marcas. No se especificó cuáles.</p>	

<b>Información entrevistados:</b>	
Nombre:	Mario Lorca
Cargo:	Gerente división infantil
Institución:	Ripley
Medio:	Presencial
<b>Objetivo entrevista:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el servicio de Walk&amp;Shop</li> <li>• Cuantificar cuantas promociones se podrían disponer por parte de Komax</li> </ul>	
<b>Resultados y aprendizajes:</b>	
<p>- Se mostró interés en la aplicación, se contactó con el área online para continuar las conversaciones.</p> <p>- Se dijo que Ripley podría ofrecer fácilmente 5 promociones mensuales con un stock suficiente para los usuarios de la aplicación, ya que las promociones serian de la naturaleza de descuentos en un categoría o subcategoría, por lo que el stock no sería un problema.</p>	

## Anexo 10: MVP, Inicio de sesión y creación de usuario



Anexo 11: MVP, Pantalla principal, menú



## Anexo 12: MVP, Promociones

Pelota de futbol Adidas **falabella**

Modelo: Conext15 Glider

Tamaño: 5

Stock: Ilimitado

**40%**

Precio con W&S 14.990

Precio Normal 24.990



OBTENER

Pelota de futbol Adidas **falabella**

Modelo: Conext15 Glider

Tamaño: 5

Stock: Ilimitado

**40%**

Precio con W&S 14.990

Precio Normal 24.990




00:04:59




Pelota de futbol Adidas **falabella**

Modelo: Conext15 Glider


**40%**



OK



00:04:59



Polera Americanino **AMERICANINO**

Tallas: S, M, L, XL

Temporada 2017

Stock: 12 / 30

**33%**

Precio con W&S 9.990

Precio Normal 14.990



OBTENER

Audifonos internos Sony **SONY**

Modelo: EX15LP/15AP

Stock: 25 / 30

**25%**

Precio con W&S 5.990

Precio Normal 7.990



Guitarra Maxtone **CASA AMARILLA**

Stock: Ilimitada

**20%**

Precio con W&S 20.000

Precio Normal 25.000



Anexo 13: MVP, Contenido tiendas

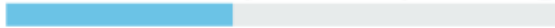


Anexo 14: Estimación del alcance de la publicidad en Facebook con 1, 2, 3 y 4 millones de pesos mensuales.

**Resultados diarios estimados**

**Alcance**

23.000 - 130.000 (de 820.000) 



**Clics en el enlace**

350 - 2.200 (de 6.200) 



**Resultados diarios estimados**

**Alcance**

62.000 - 390.000 (de 820.000) 



**Clics en el enlace**

810 - 5.100 (de 6.200) 



**Resultados diarios estimados**

**Alcance**

46.000 - 290.000 (de 820.000) 



**Clics en el enlace**

630 - 3.900 (de 6.200) 



**Resultados diarios estimados**

**Alcance**

76.000 - 470.000 (de 820.000) 



**Clics en el enlace**

950 - 6.000 (de 6.200) 





## Anexo 15: Flujo de caja desagregado mensualmente

### Primer semestre, año 1

	Periodo	1	2	3	4	5	6
Ingresos	Promociones canjeadas	0	0	286	732	1.425	2.494
	Comisión por unidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 419.288	\$ 815.800	\$ 1.427.650
Costos	RRHH	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450
	Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 8.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 3.000.000
	Otros	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500
	<b>Total</b>	-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 15.005.950	-\$ 12.005.950	-\$ 10.005.950
Resultados operacionales		-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 14.586.662	-\$ 11.190.150	-\$ 8.578.300
Impuesto a la renta (17%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad despues de impuesto		-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 14.586.662	-\$ 11.190.150	-\$ 8.578.300
Inversión		-\$ 11.019.500					
Flujo neto		-\$ 18.025.450	-\$ 7.005.950	-\$ 7.005.950	-\$ 14.586.662	-\$ 11.190.150	-\$ 8.578.300
Acumulado		-\$ 18.025.450	-\$ 25.031.400	-\$ 32.037.350	-\$ 46.624.012	-\$ 57.814.162	-\$ 66.392.462

### Segundo semestre, año 1

	Periodo	7	8	9	10	11	12
Ingresos	Promociones canjeadas	4.131	6.600	10.246	15.453	22.528	31.457
	Comisión por unidad	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	\$ 2.364.578	\$ 3.777.734	\$ 5.864.857	\$ 8.845.425	\$ 12.895.438	\$ 18.006.611
Costos	RRHH	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450
	Marketing	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
	Otros	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500
	<b>Total</b>	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950
Resultados operacionales		-\$ 5.641.372	-\$ 4.228.216	-\$ 2.141.093	\$ 839.475	\$ 4.889.488	\$ 10.000.661
Impuesto a la renta (17%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 142.711	\$ 831.213	\$ 1.700.112
Utilidad despues de impuesto		-\$ 5.641.372	-\$ 4.228.216	-\$ 2.141.093	\$ 696.765	\$ 4.058.275	\$ 8.300.549
Inversión							
Flujo neto		-\$ 5.641.372	-\$ 4.228.216	-\$ 2.141.093	\$ 696.765	\$ 4.058.275	\$ 8.300.549
Acumulado		-\$ 72.033.834	-\$ 76.262.050	-\$ 78.403.144	-\$ 77.706.379	-\$ 73.648.104	-\$ 65.347.556

Primer semestre, año 2

Periodo	13	14	15	16	17	18	
Ingresos	Promociones canjeadas	41.602	51.604	59.880	65.537	68.782	70.417
	Comisión por unidad	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	\$ 23.813.492	\$ 29.538.586	\$ 34.276.024	\$ 37.514.377	\$ 39.371.668	\$ 40.307.560
Costos	RRHH	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450
	Marketing	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
	Otros	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500
	<b>Total</b>	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950
Resultados operacionales	\$ 15.807.542	\$ 21.532.636	\$ 26.270.074	\$ 29.508.427	\$ 31.365.718	\$ 32.301.610	
Impuesto a la renta (17%)	\$ 2.687.282	\$ 3.660.548	\$ 4.465.913	\$ 5.016.433	\$ 5.332.172	\$ 5.491.274	
Utilidad despues de impuesto	\$ 13.120.260	\$ 17.872.088	\$ 21.804.161	\$ 24.491.994	\$ 26.033.546	\$ 26.810.337	
Inversión							
Flujo neto	\$ 13.120.260	\$ 17.872.088	\$ 21.804.161	\$ 24.491.994	\$ 26.033.546	\$ 26.810.337	
Acumulado	-\$ 52.227.296	-\$ 34.355.208	-\$ 12.551.047	\$ 11.940.948	\$ 37.974.494	\$ 64.784.830	

Segundo semestre, año 2

Periodo	19	20	21	22	23	24	
Ingresos	Promociones canjeadas	71.179	71.519	71.667	71.732	71.759	71.772
	Comisión por unidad	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	\$ 40.743.413	\$ 40.938.045	\$ 41.022.938	\$ 41.060.208	\$ 41.075.737	\$ 41.082.984
Costos	RRHH	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450
	Marketing	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
	Otros	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500
	<b>Total</b>	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950
Resultados operacionales	\$ 32.737.463	\$ 32.932.095	\$ 33.016.988	\$ 33.054.258	\$ 33.069.787	\$ 33.077.034	
Impuesto a la renta (17%)	\$ 5.565.369	\$ 5.598.456	\$ 5.612.888	\$ 5.619.224	\$ 5.621.864	\$ 5.623.096	
Utilidad despues de impuesto	\$ 27.172.094	\$ 27.333.639	\$ 27.404.100	\$ 27.435.034	\$ 27.447.924	\$ 27.453.939	
Inversión							
Flujo neto	\$ 27.172.094	\$ 27.333.639	\$ 27.404.100	\$ 27.435.034	\$ 27.447.924	\$ 27.453.939	
Acumulado	\$ 91.956.924	\$ 119.290.564	\$ 146.694.664	\$ 174.129.698	\$ 201.577.622	\$ 229.031.560	

Primer semestre, año 3

	Periodo	25	26	27	28	29	30
Ingresos	Promociones canjeadas	71.777	71.779	71.781	71.781	71.781	71.781
	Comisión por unidad	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	\$ 41.086.090	\$ 41.087.126	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161
Costos	RRHH	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450
	Marketing	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
	Otros	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500
	<b>Total</b>	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950
Resultados operacionales		\$ 33.080.140	\$ 33.081.176	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211
Impuesto a la renta (17%)		\$ 5.623.624	\$ 5.623.800	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976
Utilidad despues de impuesto		\$ 27.456.516	\$ 27.457.376	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235
Inversión							
Flujo neto		\$ 27.456.516	\$ 27.457.376	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235
Acumulado		\$ 256.488.077	\$ 283.945.452	\$ 311.403.687	\$ 338.861.922	\$ 366.320.157	\$ 393.778.392

Segundo semestre, año 3

	Periodo	31	32	33	34	35	36
Ingresos	Promociones canjeadas	71.781	71.781	71.781	71.781	71.781	71.781
	Comisión por unidad	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572	\$ 572
	<b>Total</b>	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161	\$ 41.088.161
Costos	RRHH	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450	-\$ 6.628.450
	Marketing	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
	Otros	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500	-\$ 377.500
	<b>Total</b>	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950	-\$ 8.005.950
Resultados operacionales		\$ 33.082.211	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211	\$ 33.082.211
Impuesto a la renta (17%)		\$ 5.623.976	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976	\$ 5.623.976
Utilidad despues de impuesto		\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235
Inversión							
Flujo neto		\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235	\$ 27.458.235
Acumulado		\$ 421.236.627	\$ 448.694.862	\$ 476.153.097	\$ 503.611.332	\$ 531.069.567	\$ 558.527.802