



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

**MODELO DE NEGOCIO DE WALK&SHOP EN CHILE,
APLICACIÓN MÓVIL DE MARKETING DE PROXIMIDAD E INTERÉS PARA
CENTROS COMERCIALES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

EMILIA DELIA SCHLESINGER GUROVICH

PROFESOR GUÍA:
MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ERNESTO TIRONI BARRIOS
LORENA CONTRERAS ROJAS

SANTIAGO DE CHILE
2018

MODELO DE NEGOCIOS DE WALK&SHOP EN CHILE, APLICACIÓN MÓVIL DE MARKETING DE PROXIMIDAD E INTERÉS PARA CENTROS COMERCIALES

El trabajo de título a realizar tiene como objetivo hacer un modelo de negocios de Walk&Shop, aplicación para dispositivos móviles que busca aumentar los flujos de personas en los malls y sus tiendas a través de un nuevo canal de marketing de proximidad e interés.

Walk&Shop permite a las tiendas, en tiempo real, lanzar promociones para el target deseado. Las promociones, que estarán virtualmente distribuidas por el mapa del mall, permitirán a las tiendas estar digitalmente donde físicamente no están, atrayendo a nuevos clientes a sus tiendas e incluso permitiéndoles llegar a nuevos targets, lo que podría aumentar sus ventas.

Para estudiar la oportunidad de negocios de Walk&Shop se utilizan los modelos Lean Startup y Customer Development desarrollando los siguientes puntos. En primer lugar, se crea un modelo de negocios preliminar del cual se desprenden 24 hipótesis fundamentales para que el proyecto sea exitoso y se testean luego de haber identificado los 3 actores principales para el funcionamiento de la aplicación: las tiendas, los malls y los *shoppers*.

Una segmentación de usuarios permite determinar que las mujeres ABC1 Centennials (entre 18 y 24 años) serán las *early-adopters* de esta aplicación. Si bien el poder adquisitivo de este target no es muy alto, el proyecto se sustenta en quienes serán los *early majority*, principalmente compuesto por mujeres ABC1 Millennials (entre 25 y 35 años).

Por otro lado, se determinó que las tiendas de la categoría mujer y juvenil serán las *early-adopters* ya que son las que más tienen competencia dentro del mall, por lo que participar de esta aplicación les permitirá diferenciarse del resto y aumentar el flujo de gente a sus tiendas.

Finalmente, la evaluación del proyecto será dentro del Mall Plaza Los Dominicos (MPLD) porque tiene el desafío de aumentar el flujo de visitas a su centro comercial, y mejorar su tasa de conversión lo que se traducirá en mayores ventas. Además, MPLD tiene una propuesta enfocada en Centennial/Millennial por lo que Walk&Shop está alineado con su propuesta. Finalmente, de tener éxito en ese mall la aplicación se podría expandir a otros malls de la cadena.

Se diseñaron tres Productos Mínimos Viables (MVP) que permitieron validar las hipótesis fundamentales planteadas luego de hacer el modelo de negocio preliminar. Se creó una cuenta de Instagram en el cual se canalizan los descuentos de las tiendas. Además, se creó una página web y un video explicativo de la aplicación. Finalmente, se creó un *mock up* de la *app* con el cual se pudo validar el interés de malls, tiendas y usuarios. Con estos MVP se testearon las hipótesis: 17 fueron validadas completamente. Se volvió a hacer un modelo de negocios con los aprendizajes obtenidos de los MVP y con las hipótesis validadas.

Finalmente, se hizo una evaluación económica del nuevo modelo de negocios. Dado que es un emprendimiento de alto riesgo en etapa temprana, se tomó una tasa de descuento del 70% y con eso se tuvo un VAN a 3 años de \$83.447.963 y una TIR de 660%. Además se hizo un análisis de sensibilidad del VAN variando los supuestos más fuertes y se vio bajo qué condiciones el proyecto continua siendo rentable.

DEDICATORIA

A mi familia, Alejandro, Claudia, Antonia y Tomás, por ser un apoyo incondicional e imprescindible.

A la Clarita, por traernos alegrías todos los días.

A mis socios, Diego y Stoyer, para que este trabajo nos sirva para el futuro de Walk&Shop.

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	2
1.1. Objetivo General	2
1.2. Objetivos específicos.....	2
2. Resultados esperados y alcances	2
3. Antecedentes generales	2
3.1. Industria de las aplicaciones móviles	3
3.2. Consumo de las aplicaciones en Chile	3
3.3. Industria de la publicidad.....	6
3.4. Industria del retail.....	9
4. Marco conceptual y teórico.....	12
4.1. Método Lean Startup	12
4.2. Lean Canvas.....	13
4.3. Modelo Customer Development	14
4.4. Plan de marketing.....	15
4.5. Ciclo de adopción.....	16
4.6. Gamification	17
4.7. Couponing.....	17
5. Metodología	17
5.1. Modelo de negocios preliminar.....	17
5.2. Segmentación de usuarios y clientes	18
5.3. Validación de hipótesis y producto mínimo viable	18
5.4. Evaluación económica.....	18
6. Justificación del problema	19

6.1.	Identificación de los problemas y oportunidades.....	19
6.2.	La solución: Walk&Shop	20
6.3.	Alternativas existentes.....	22
7.	Modelo de negocios preliminar.....	24
7.1.	Clientes y usuarios	24
7.2.	Problemas	24
7.3.	Propuesta de valor única.....	25
7.4.	Solución.....	25
7.5.	Canales.....	26
7.6.	Costos	26
7.7.	Ingresos.....	27
7.8.	Métricas Claves.....	27
7.9.	Ventaja injusta.....	27
8.	Hipótesis fundamentales de la aplicación.....	27
8.1.	Hipótesis de los usuarios: los shoppers	27
8.2.	Hipótesis de los clientes: las tiendas	28
8.3.	Hipótesis de los socios estratégicos: los malls.....	28
9.	Segmentación de clientes.....	29
9.1.	Segmentación de usuarios.....	29
9.2.	Segmentación Malls	32
9.3.	Segmentación de tiendas	37
10.	Productos Mínimos Viables.....	40
10.1.	MVP Conserje – Cuenta de Instagram.....	40
10.2.	MVP - Vídeo y página web.....	41
10.3.	MVP – Mock-Up y Encuestas.....	41
11.	Resultados de los MVP	42

11.1.	MVP Conserje – Cuenta de Instagram.....	42
11.2.	MVP Página Web y video	44
11.3.	MVP – Mock up y entrevistas	45
11.4.	Resumen de validación de las hipótesis.....	55
12.	Nuevo Modelo de Negocio	56
12.1.	Clientes.....	56
12.2.	Problema	57
12.3.	Canales	58
12.4.	Ingresos	59
12.5.	Estructura de Costos	59
12.6.	Métricas claves	59
12.7.	Ventaja Injusta.....	60
12.8.	Propuesta de valor.....	60
12.9.	Solución	61
13.	Plan de Marketig	62
13.1.	Get – Keep – Growth.....	62
13.2.	Marketing Mix.....	63
14.	Evaluación Económica	65
14.1.	Inversión Inicial.....	65
14.2.	Estructura de costos	67
14.3.	Proyección de los ingresos	74
14.4.	Capital de trabajo	84
14.5.	Tasa de descuento	84
14.6.	Flujo de caja	84
14.7.	Análisis de sensibilidad.....	85
14.8.	Lifetime Value (LTV) y Costo de Adquisición por Cliente (COCA)	89

15. Conclusiones y discusiones	91
15.1. Conclusiones	91
15.2. Discusiones.....	93
16. Bibliografía	95
17. Anexos	100
18. Apéndice A: Segmentación de clientes	125
18.1. Segmentación de usuarios	125
18.2. Segmentación Malls.....	136
18.3. Tiendas	140

Índice de tablas

Índice de figuras

Figura 1: Circuito de Feedback Construir-Medir-Aprender	13
Figura 2 “Get, Keep and growth” customer funnel for web and mobile	15
Figura 3: Ciclo de adopción a tecnología.....	16
Figura 4: Mapa Empático Usuario.....	32
Figura 5: Value Proposition Canvas para tiendas de mujeres en Mall Plaza Los Dominicos	60
Figura 6: Value Proposition Canvas para el target de usuarios.....	61
Figura 7: Prototipo front—end usuario	64
Figura 8: Mapa Empático Usuario.....	135

Índice de gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios de cada categoría	4
Gráfico 2: Frecuencia de uso de las redes sociales.....	5
Gráfico 3: Frecuencia de uso de redes sociales según generación	5
Gráfico 4: Participación de los distintos medios de publicidad 2015.....	6
Gráfico 5: Medios donde vio publicidad recordada.....	8
Gráfico 6: Medio donde vio la publicidad por generación.....	8
Gráfico 7: Propiedad y uso de dispositivos 2015/2016.....	11
Gráfico 8: Frecuencia de compra de productos por canal de venta	11
Gráfico 9: Mapa de posicionamiento visitas diarias versus ventas diarias	36
Gráfico 10: Tasa de conversión por mall	36
Gráfico 11: Estadística de las edades de shoppers de Jockey Plaza	46
Gráfico 12: Visitas Mall Plaza Los Dominicos sábado y domingo.....	71
Gráfico 13: Usuarios en el tiempo	78

Gráfico 14: Promociones canjeadas, usuarios activos y visitas de ellos.....	79
Gráfico 15: Ingresos mensuales en el tiempo	80
Gráfico 16: Ingresos mensuales por reportes y número de tienda que compran el servicio	83
Gráfico 17: Ingresos mensuales por promociones, reportes y totales.....	83
Gráfico 18: Análisis de sensibilidad del VAN según el porcentaje del segmento target que descarga la aplicación	86
Gráfico 19: Análisis de sensibilidad del VAN al variar la frecuencia de visita al mall	87
Gráfico 20: Análisis de sensibilidad según porcentaje de usuarios activos mensuales	87
Gráfico 21: Análisis de sensibilidad del VAN variando la tasa de conversión.....	88
Gráfico 22: Análisis de sensibilidad del VAN variando la tasa de comisión.....	89
Gráfico 23: LTV y COCA.....	91

Índice de tablas

Tabla 1: Visitas mensuales de los principales malls de Santiago	10
Tabla 2: Hipótesis fundamentales sobre los usuarios	28
Tabla 3: Hipótesis fundamentales tiendas	28
Tabla 4: Hipótesis fundamentales de los malls	29
Tabla 5: Generaciones en Chile	29
Tabla 6: Niveles Socioeconómicos chilenos	31
Tabla 7: Malls en 7 comunas con 82% de concentración ABC1	33
Tabla 8: Ventas diarias, visitas diarias, tasa de conversión y número efectivo de personas que compran por tienda stand alone de cada mall.....	34
Tabla 9: boletas promedio, artículos por boleta y precio promedio de los productos por tienda..	35
Tabla 10: Ventas diarias, visitas diarias y tasa de conversión por categoría de tienda.....	38
Tabla 11: monto promedio de boletas, cantidad de artículos y precio promedio por categoría....	38
Tabla 12: Ventas promedio diarias Mall Plaza Los Dominicos por categoría.....	39
Tabla 13: Visitas promedio diarias Mall Plaza Los Dominicos por categoría	40
Tabla 14: Resultados cuenta de Instagram y de la publicidad realizada.....	42

Tabla 15: Entrevistas a cargos estratégicos de malls	46
Tabla 16: Entrevistas a cargos estratégicos de tiendas	50
Tabla 17: Tabla de validación de hipótesis	55
Tabla 18: Inversión Inicial	67
Tabla 19: Costos mensuales en Recursos Humanos	69
Tabla 20: Costos mensuales en Recursos Humanos Final	70
Tabla 21: Costos fijos a partir del mes 10	70
Tabla 22: Costos activación dentro de Mall Plaza Los Dominicos	71
Tabla 23: Costo, alcance y descargas de la aplicación por dólar invertido por tipo de publicidad	73
Tabla 24: Costos en publicidad digital.....	74
Tabla 25: Inversión, alcance y descargas por tipo de publicidad	78
Tabla 26: Detalle de los ingresos por promociones del primer año por semestre	81
Tabla 27: Resumen de la estimación de demanda	81
Tabla 28: Variedad de promociones ofrecidas	82
Tabla 29 Flujo de caja por trimestre	84
Tabla 30: Flujo de caja anual.....	85
Tabla 31: Tabla resumen de análisis de sensibilidad	89
Tabla 32: Lifetime Value	90
Tabla 33: Costo de Adquisición por Cliente	90

Índice de anexos

Anexo 1: Lean Canvas	100
Anexo 2: Entrevista gerentes de mall	100
Anexo 3: Entrevistas gerencial de tiendas.....	103
Anexo 4: Encuesta Tiendas Parque Arauco	110
Anexo 5: Entrevista Agencias de Publicidad, FollowUP y Mercado Libre	116
Anexo 6: Formulario de descuentos para tiendas	119
Anexo 7: Prototipo Front-end usuario	120
Anexo 8: Lista de tiendas potenciales para Walk&Shop, atractivas para mujeres Centennials y Millennials de Mall Plaza Los Domínicos	121
Anexo 9: Publicidad Locos Por Descuentos	123
Anexo 10: Detalle de tareas realizadas por cargo y duración inicial	123
Anexo 11: Detalle flujo de caja semestre 1, año 1	119

Introducción

El siglo XXI está marcado por varios acontecimientos a niveles sociales, políticos, ambientales y económicos. Pero sin duda, uno que es transversal a todos estos y que lo caracteriza por sobremanera es el avance y expansión de la digitalización.

Hoy, el mundo se encuentra en la era de la información, en donde es posible acceder de forma instantánea a toda la información disponible y que ha permitido que aumente la conectividad, se eliminen las fronteras, y se hagan procesos más eficientes.

Uno de los inventos más revolucionarios son los smartphones que cambiaron la forma en que las personas se comunican y en donde se integran múltiples productos en uno solo: computador, teléfono, calculadora, GPS, entre otros. Con ellos se potencia el uso de aplicaciones y redes sociales las cuales permiten conectarse con más personas, obtener información al instante, y, gracias a información demográfica y geolocalización, han logrado ofrecer a los usuarios contenidos, información e incluso productos especiales para ellos.

Esto ha generado poder crear publicidad más personalizada, aumentando la rentabilidad de ellas. Aún así, la publicidad es recibida en cualquier momento del día y en cualquier lugar, por lo que no siempre es bien recibida por las personas.

¿Qué pasaría si la publicidad fuera recibida justo en el momento y en el lugar preciso y además promocionara productos que al usuario le interesan?

A partir de estas constataciones y de esta pregunta nace la idea de Walk&Shop, aplicación móvil que aprovecha la información demográfica de las personas, sus preferencias, su geolocalización y su uso histórico para poder ofrecerle promociones personalizadas dentro del mall, con el fin de brindar una mejor experiencia de compra al shopper y mayores ventas a las tiendas.

En esta memoria se busca determinar un modelo de negocios para Walk&Shop. Para eso, en primer lugar se determinarán cuáles son los objetivos generales y específicos de la memoria y luego se precisarán cuáles son los resultados esperados y el alcance de ésta. A continuación se presentarán los antecedentes generales de las industrias más relevantes para la realización de Walk&Shop: aplicaciones, publicidad y retail. En el capítulo siguiente se explicará el marco teórico y conceptual que se utilizará a lo largo de la memoria y luego la metodología que se utilizará para conseguir los objetivos planteados. La introducción de la memoria termina con la justificación del problema que mostrará los problemas y oportunidades encontrados, explicará la solución y expondrá alternativas a la solución ya existentes.

En el desarrollo de la memoria, en primer lugar se hará un modelo de negocio preliminar, del cual se desprenderán hipótesis fundamentales las cuales serán validadas a través de una segmentación de mercado y de productos mínimos viables. A partir de esos resultados, se hará un nuevo modelo de negocios y un plan de marketing. Finalmente, se evaluará económicamente el nuevo modelo de negocios resultante.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

El objetivo de esta tesis es crear un modelo de negocio de Walk&Shop en Chile, aplicación móvil de marketing de proximidad e interés para centros comerciales.

1.2. Objetivos específicos

1. Generar un modelo de negocios preliminar de Walk&Shop.
2. Definir las hipótesis fundamentales de Walk&Shop.
3. A partir de una investigación de mercado segmentar a clientes y usuarios.
4. Validar las hipótesis fundamentales a través del diseño y la realización de 3 productos mínimos viables (MVP).
5. Evaluación económica del modelo de negocio final para determinar la oportunidad de negocio del proyecto en Chile.

2. Resultados esperados y alcances

Con esta memoria se busca estudiar la oportunidad de Walk&Shop en Chile y su factibilidad económica.

Al final de esta memoria se espera que exista un entendimiento en profundidad del mercado de las aplicaciones, de los centros comerciales y de la publicidad. Además, se espera determinar los clientes y usuarios de W&S según una segmentación exhaustiva, conocerlos en profundidad y tener claridad sobre sus problemas. Se espera, a través del método Lean Startup, testear hipótesis gracias a productos mínimos viables que permitan crear una solución que tenga mayor valor para los clientes que las soluciones hoy existentes. Relacionado a esto, se espera crear un Lean Canvas para ver en forma sencilla el modelo de negocios detrás de la aplicación y evaluar su factibilidad económica y la rentabilidad del negocio.

Walk&Shop está pensado para ser realizado en Santiago de Chile, por lo que la investigación de mercado estará enfocada principalmente a centros comerciales y compradores de esta ciudad.

Además, quedarán fuera del alcance de esta memoria la implementación tecnológica y el desarrollo de software de la aplicación, así como la puesta en marcha de ésta, ya que actualmente existen las tecnologías que permiten asegurar la factibilidad técnica de Walk&Shop pero no será tema de estudio de esta memoria analizar cuál tecnología se acomoda mejor para la implementación. Finalmente, Walk&Shop está basada en 24 hipótesis, que se testearán a través de 3 MVP. Debido a razones de tiempo en caso de que algunas no puedan ser validadas no se hará una iteración del MVP como propone la metodología.

3. Antecedentes generales

Walk&Shop (W&S) es una aplicación móvil que funciona dentro de los centros comerciales y que a través de publicidad y promociones busca capturar un mayor flujo de gente hacia las tiendas y aumentar el ticket de compra de los *shoppers*.

Dicho esto, es fundamental estudiar las industrias del retail, de la publicidad y de las aplicaciones móviles para entender los problemas y oportunidades a los cuales se enfrenta W&S.

3.1. Industria de las aplicaciones móviles

Las aplicaciones móviles son programas informáticos que se pueden ejecutar en Smartphones, Tablets y otros dispositivos móviles. Las aplicaciones pueden tener diversas funcionalidades, dentro de las más comunes se encuentran las aplicaciones de comunicación, multimedia, juegos, entretenimiento, productividad, viajes, compras, y bienestar (Benítez, 2016).

La industria de aplicaciones móviles comienza a desarrollarse el año 2008, un año después del lanzamiento del primer iPhone, con la creación de App Store. Esta tienda virtual permite a los usuarios de los dispositivos Apple, con sistema operativo iOS, descargar aplicaciones en sus celulares y tablets. Junto a esta plataforma de descarga, se creó Android Market, que hoy se llama Google Play, que permite descargar aplicaciones para celulares y tablets con sistema operativo Android.

En el año 2016, en Google Play existían alrededor de 1.600.000 aplicaciones disponibles, mientras que en App Store existían 1.500.000. La mayoría de estas aplicaciones son distribuidas en ambos sistemas de descarga (Mavericks, 2016).

Si bien el uso de las aplicaciones tiende a ser conocido por los usuarios, la programación es algo complejo que sólo algunos comprenden. Una diferencia importante entre las aplicaciones es cómo son desarrolladas. Existen aplicaciones nativas, que son aquellas que se desarrollan para los distintos sistemas operativos (iOS y Android) por separado. Dado que para hacer este tipo de aplicaciones hay que hacerlo en ambos lenguajes de programación, son más caras, porque básicamente hay que programarla dos veces. Sin embargo, la experiencia del usuario suele ser mejor en este tipo de aplicaciones ya que funcionan de mejor forma en sus celulares inteligentes.

Por otro lado, existen las aplicaciones *webapp* que se desarrollan con un lenguaje común a ambos sistemas operativos lo que hace que la programación sea más sencilla, y por ende más barata. Sin embargo, el tiempo de respuesta de la aplicación es más lento que el de una aplicación nativa, haciendo que la experiencia del usuario sea deficiente.

Por último, si bien la industria de las aplicaciones está creciendo, el negocio no está asegurado. De hecho, 41% de los desarrolladores de aplicaciones ganan menos de 100 dólares al mes, 11% ganan entre 100 y 500 dólares, 19% ganan entre 500 y 5.000 dólares al mes, 11% entre 5.000 y 25.000 y finalmente 18% gana más de 25.000. Así, en promedio un desarrollador de aplicación ganará 6.746 dólares con un 52% de probabilidad de no ganar más de 500 dólares (Berengueras, 2016).

3.2. Consumo de las aplicaciones en Chile

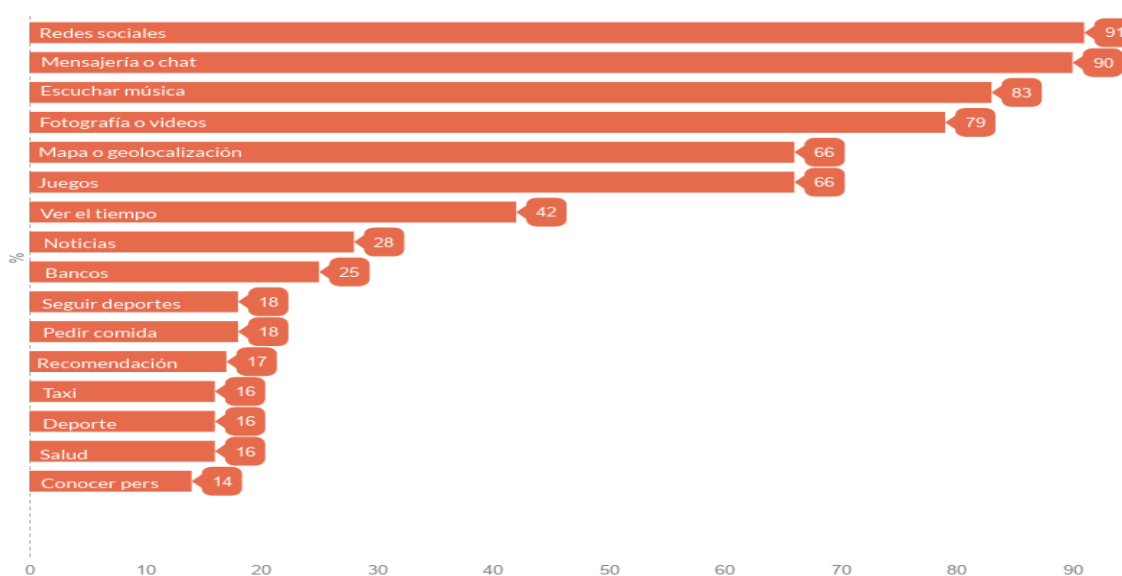
Por lo explicado recientemente, la descarga de aplicaciones está relacionada al uso y tenencia de dispositivos móviles, sobre todo a los smartphones, ya que, 74% de la población chilena se conecta a través de estos, mientras que sólo el 7% lo hace a través de tablets (Chile 3D y GfK Adimark, 2016).

La realidad chilena permite que la industria de las aplicaciones sea exitosa, ya que es el país de Latinoamérica con mayor penetración de smartphone. De hecho, el 81% de los chilenos declaran tener uno (Cadem, 2018).

En promedio, un chileno pasa 1,5 horas diarias conectado a su smartphone y posee 20 aplicaciones descargadas (Fernández E. , 2017). En particular, los Millennials, que no conciben su mundo sin tecnología y sin su Smartphone, pasan conectados a estos aparatos móviles 2,3 horas al día.

Las principales categorías de las aplicaciones utilizadas en Chile son redes sociales (91%), mensajería (90%), música (83%) y videos o fotografía (79%). En el gráfico 1 se puede ver el detalle de cada una de las categorías (Chile 3D y GfK Adimark, 2016).

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios de cada categoría

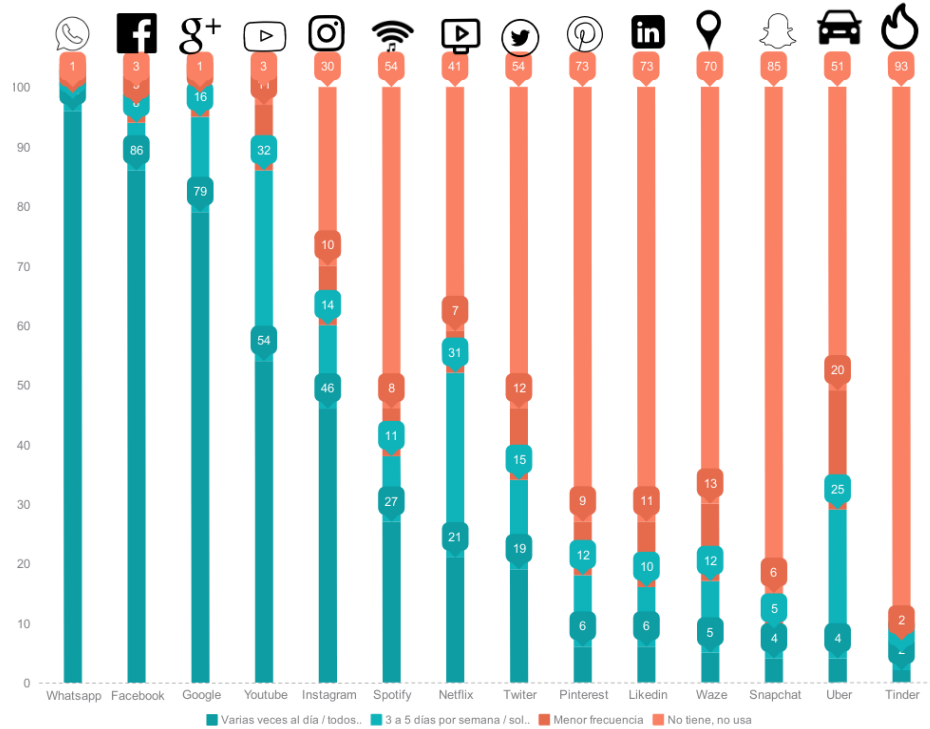


Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Del gráfico anterior, cabe destacar que las categorías de juegos y geolocalización también son altamente utilizadas por los chilenos (66% cada una), este dato será utilizado más adelante.

Para entrar más en detalle en el mundo de las aplicaciones, en el gráfico 2 se muestra la frecuencia de uso de las redes sociales (RR.SS) más populares en Chile.

Gráfico 2: Frecuencia de uso de las redes sociales

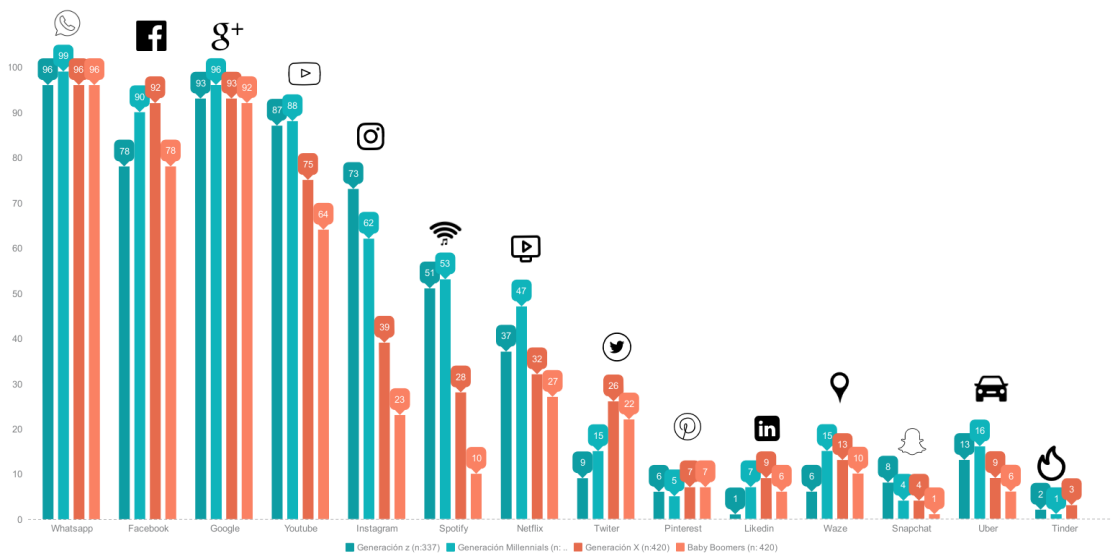


Fuente: (Cadem, 2018)

Se puede observar, que el 96% de las personas usan Whatsapp varias veces al día y que sólo el 1% no la utiliza. Las redes sociales más utilizadas después de esta son Google (1% no lo usa), Facebook (3% no la usa), y Youtube (3% no la usa).

A excepción de Whatsapp y Google, en el gráfico 3 se puede observar que la frecuencia de uso de las diferentes redes sociales varía según las generaciones.

Gráfico 3: Frecuencia de uso de redes sociales según generación



Fuente: (Cadem, 2018)

La mayoría de las redes sociales son utilizadas con mayor frecuencia por los Centennials y Millennials, que son prácticamente nativos digitales. Aún así, Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn y Tinder son utilizados con mayor frecuencia por las personas de la Generación X y Baby Boomers. Esto se explica por los intereses de las personas de estas generaciones: política, opinión y tendencias.

Hoy, la industria de las aplicaciones muestra un alto crecimiento en Chile, debido principalmente a que existe un ambiente propicio para esto: alta penetración de los smartphones y de las apps, presencia de incubadoras (organizaciones diseñadas para impulsar y acelerar la creación de start-up) e información disponible en línea para aprender sobre programación.

De hecho, hasta el año 2015, en Chile se habían creado 3 mil aplicaciones (La Tercera, 2015). Aún así, según Santiago Innova, dado que el mercado chileno es pequeño, una aplicación tendrá mayor probabilidad de éxito si tiene un enfoque B2B (Business to Business) para poder asegurar clientes (La Tercera, 2015).

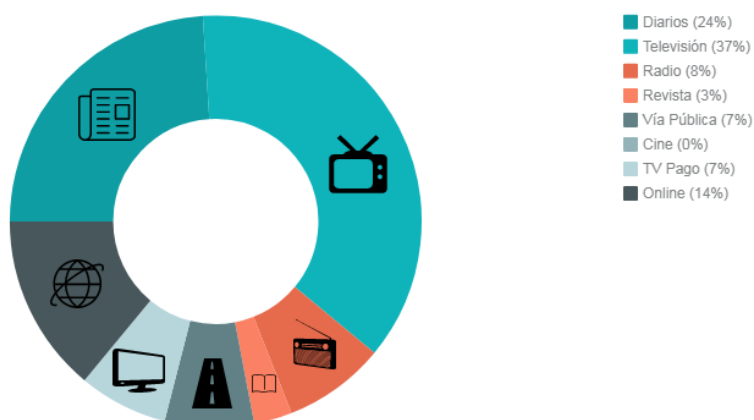
3.3. Industria de la publicidad

Actualmente existen ocho medios tradicionales para ofrecer publicidad: televisión abierta, televisión de pago, diarios, radios, revistas, vía pública, cine y Online (Inversión ACHAP, 2016).

La inversión publicitaria en Chile para el año 2015 alcanzó un valor de alrededor de \$800 mil millones de pesos chilenos. La inversión publicitaria per cápita alcanza los US\$ 53,5 lo que es bajo comparado a los gastos realizados en otros países del mundo, tales como EE.UU con un monto per cápita de alrededor de US\$ 267 (Inversión ACHAP, 2016).

En el gráfico 4 se puede observar la participación de mercado de los distintos medios de publicidad en Chile. Para esto, se decidió trabajar con los datos del año 2015 ya que estos proveen la información de la publicidad Online, mientras que los datos del 2016 carecen de estos.

Gráfico 4: Participación de los distintos medios de publicidad 2015



Fuente: (Inversión ACHAP, 2016)

Se puede observar que los medios tradicionales aún representan la mayor parte de la inversión publicitaria (86%), mientras que la publicidad online representa el 14%. Aún así, si se

observa cada uno de los medios independientemente, el medio online es el tercero más utilizado después de la televisión (37%) y los diarios (24%).

Los medios mencionados anteriormente son complementarios, ya que las empresas generalmente utilizan más de uno de ellos para llegar a sus clientes. Esto último se debe a que los diferentes medios tienen distintos alcances y clientes, lo que permite a las empresas llegar a una mayor cantidad de gente y aumentar el *awareness* de sus marcas.

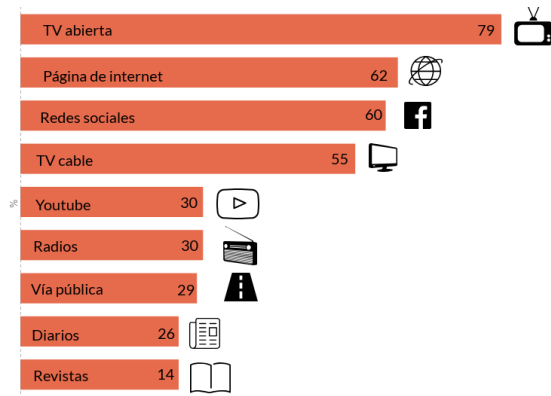
Sin embargo, la industria publicitaria está en un periodo de alta transformación.

Por un lado, según la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP), la inversión publicitaria en medios tradicionales (TV, radio, diario, entre otros) disminuyó en un 4.7%, pasando de \$666 mil millones de pesos en el año 2015 a \$659 mil millones el 2016. Esta disminución se debe fundamentalmente a que los principales medios de comunicación han tenido un decrecimiento en los últimos años.

Por otro lado, existe una nueva tendencia a la omnicanalidad, que es una estrategia de gestión del cliente que considera diferentes puntos de contacto con él y que “aborda todo el ciclo de vida de la relación del cliente con la empresa proveedora, donde se establece una comunicación e interacción coherente, consistente y sin fisuras por los distintos canales que el cliente quiera usar para interactuar con la empresa” (Innovando, 2015). Es por esta nueva tendencia que Alejandra Ferrari, gerente de ACHAP, afirma que la inversión publicitaria “no está cayendo sino que se está diversificando”, ya que si se consideran otros canales la cifra reportada en gasto publicitario podría ser duplicada (ACHAP, 2017). De hecho, sólo la inversión en publicidad online aumentó en un 24% entre el año 2014 y 2015 (Inversión ACHAP, 2016) debido, en primer lugar, al aumento constante del uso de internet, redes sociales y otras plataformas digitales y, en segundo lugar, a que es posible segmentar a los clientes y dirigirse a un público específico, lo que gracias al “click tracking” es posible analizar la efectividad de la publicidad y calcular el Return On Investment (ROI). Los medios digitales no sólo han aumentado su inversión sino que según María Fernanda Correa, gerente general de Agencia Zenith, la relevancia para los usuarios de estos ha aumentado de un 8% el 2010 a un 27% el 2017 (ACHAP, 2017).

En la encuesta “El Chile que viene” (Cadem, 2018), se observan los distintos medios por los cuales se hace publicidad y los cuales tienen mayor tendencia a ser recordados. Los medios son los mismos expuestos anteriormente, pero en esta ocasión la publicidad online se segmentó en 3 grandes categorías: páginas de internet, redes sociales y Youtube. En el gráfico 5 se puede observar que la publicidad más recordada proviene de la televisión abierta (79%), luego de las páginas de internet (62%), seguido por las redes sociales (60%) y el TV cable (55%).

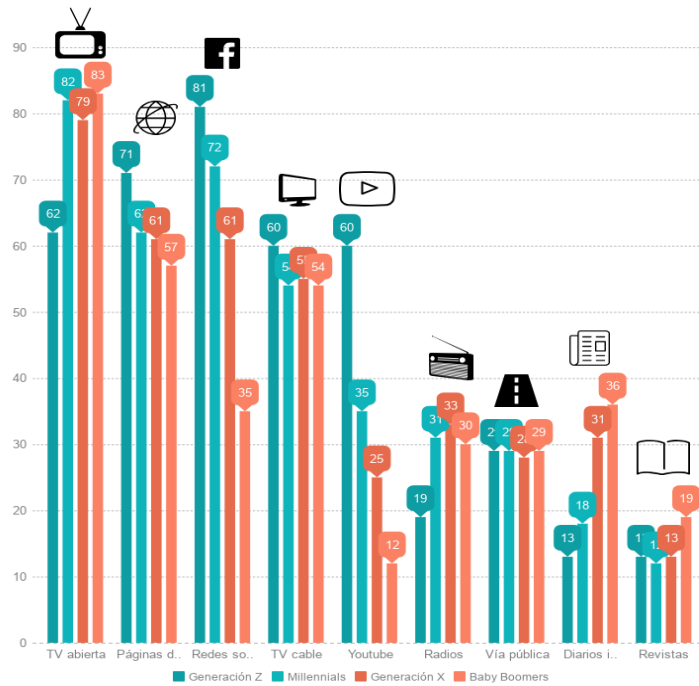
Gráfico 5: Medios donde vio publicidad recordada



Fuente: (Cadem, 2018)

Es importante entender que las distintas generaciones consumen distintos formatos de publicidad. En el gráfico 6 se puede ver las diferencias entre generaciones para cada uno de los medios de comunicación.

Gráfico 6: Medio donde vio la publicidad por generación



Fuente: (Cadem, 2018)

En el gráfico anterior, se observa que para los Baby Boomers, Generación X y Millennials la televisión abierta es el medio por donde más ven publicidad. En cambio, los Centennials lo hacen a través de las redes sociales. Estas últimas representan el segundo medio por donde más ven publicidad los Millennials.

Actualmente, Chile es uno de los países más conservadores en gasto de publicidad digital, pero aún así se espera que para el año 2021 la inversión alcance los 240 millones de dólares. Se

espera, además, que para ese año el 74% de esta inversión sea gasto publicitario en teléfonos móviles inteligentes (Parra, 2018).

En cuanto a la publicidad online, existen 9 formas de realizarla; las cuales se detallarán a continuación (Parera, 2017).

1. Publicidad en buscadores: *Google AdWords* es el ejemplo más conocido de Search Engine Marketing (SEM). Este se basa en que los primeros resultados de una búsqueda del usuario son anuncios pagados de las marcas. Esto permite a las marcas posicionarse y ser encontrados de forma más rápida y fácil.
2. Publicidad en redes sociales: A través de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, se propaga publicidad que permite segmentar al cliente o usuario.
3. Banners: Pequeño recuadro en una página web que introduce en ésta, publicidad de una marca.
4. Ventana emergente: Son ventanas que emergen al abrir un sitio web, que no tiene necesariamente relación con el sitio que se visitó.
5. Publicidad en blogs: Algunas marcas pagan para que *bloggers* escriban artículos sobre sus productos o servicios. Así, consiguen personas que cumplan con el perfil del público objetivo.
6. Publicidad *mobile*: Publicidad para smartphone. Este tipo de publicidad puede ser a través de mensajes de textos, redes sociales, banners en los juegos y páginas web.
7. E-mailing: las marcas ofrecen productos y/o servicios a través de mails.
8. Publicidad en video: generalmente aparecen antes o entre medio de los videos que el usuario está reproduciendo, obligándolo a verlo.
9. Remarketing: Crea anuncios especiales para usuarios que visitaron el sitio web pero que no efectuaron la compra. Este tipo de publicidad es típica después de buscar pasajes u hoteles.

La mayoría de las empresas invierten entre el 5% y el 15% de sus ingresos anuales en marketing. De este presupuesto, alrededor del 30-35% es invertido en marketing digital. De este porcentaje, entre el 15% y el 25% es invertido en publicidad en redes sociales. Es decir, una empresa gasta en general 0,6% de sus ingresos anuales en publicidad en redes sociales (Kending, 2017).

Google y Facebook reciben el 25% del gasto total publicitario. Esto representa más del 60% de los ingresos de la publicidad online (Richter, 2017). Analizando el caso de Google, el año 2016 su ingreso en publicidad representó el 33% de los ingresos en publicidad online, es decir, 89,46 miles de millones de dólares (Statista, 2018).

3.4. Industria del retail

Otra industria fundamental para el desarrollo de Walk&Shop es la de los centros comerciales.

Los centros comerciales son establecimientos donde en el mismo lugar se encuentra un gran conjunto de tiendas, locales, y restaurantes. Si bien no todos los malls son iguales, ya que no tienen las mismas tiendas y servicios, todos suplen la necesidad de las personas de ir a un solo lugar para hacer diferentes cosas: pasear, comprar, entretenerse e incluso hacerse exámenes médicos.

En Chile, las ventas de retail que provienen de los centros comerciales representan el 25% del total (Tapia, 2013). Además, según la Cámara Chilena de Centros Comerciales (CChCC) existen a lo largo de todo el país 93 centros comerciales, de los cuales 64 se encuentran en la región metropolitana. En promedio, los grandes centros comerciales de Santiago reciben alrededor de 2 millones de visitas mensualmente y aquellos más concurridos alcanzan los 4 millones (Salcedo & De Simone, 2013). Los cinco principales actores de los centros comerciales en Santiago y la cantidad de visitas mensuales se presentan en la tabla 1 de a continuación.

Tabla 1: Visitas mensuales de los principales malls de Santiago

Nombre	Visitas
Mall Plaza Vespucio	[3.500.000-3.800.000]
Costanera Center	[3.300.000-3.500.000]
Parque Arauco	[2.200.000-2.500.000]
Alto Las Condes	[2.000.000-2.200.000]
Mall Plaza Oeste	[1.500.000-1.700.000]

Fuente: (Publimetro, 2014)

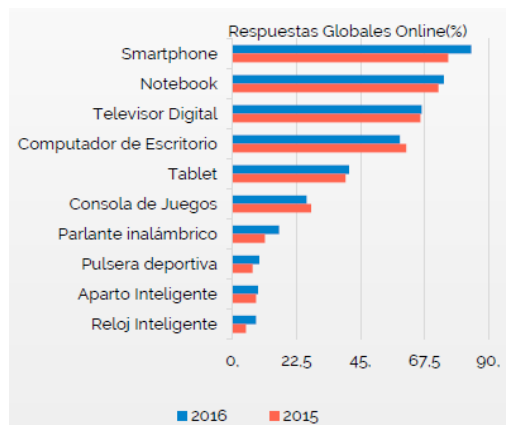
Con estos números se puede observar que en Chile existe una cultura de recreación basada en los centros comerciales. De hecho, esta actividad está entre las 10 primeras que las personas realizan con su tiempo libre (hablar por teléfono, ver televisión, etc.), y dentro de las actividades que ocurren fuera de casa, es la tercera después de visitar a amigos, y salir a caminar de paseo (Chile 3D y GfK Adimark, 2016).

Por otro lado, el crecimiento de las ventas del comercio total en Chile ha fluctuado entre el 10% y el 3% durante los años 2012 y 2015, mientras que el e-commerce ha ido creciendo alrededor del 20% cada año durante el mismo periodo de tiempo (Departamento de Estudios Cámara de Comercio de Santiago, 2016). Aún así, el e-commerce representa solamente un 3% de las ventas totales del retail, aunque para los líderes del sector representa un 10% de sus ventas (Departamento de Estudios Cámara de Comercio de Santiago, 2016). Se ha detectado que es fundamental para las tiendas físicas tener un sitio de e-commerce, no sólo por las ventas que pueden convertir a través de ese medio, sino para que sus clientes miren y vitrineen en línea y luego compren en la tienda física de mayor conveniencia.

El año 2017 el e-commerce en Chile representó 4.000 millones de dólares y se espera que para el año 2020 sea más de USD \$8.400 millones (Centro de Estudios Digitales de la Fundación País Digital, 2018).

Debido a la alta penetración de los smartphones, no sólo se habla del e-commerce, sino que también se ha comenzado a hablar del *mobile commerce*. De hecho, como muestra el gráfico 7, hoy la mayor concentración de conexión es a través de smartphones, incluso antes que en computadores.

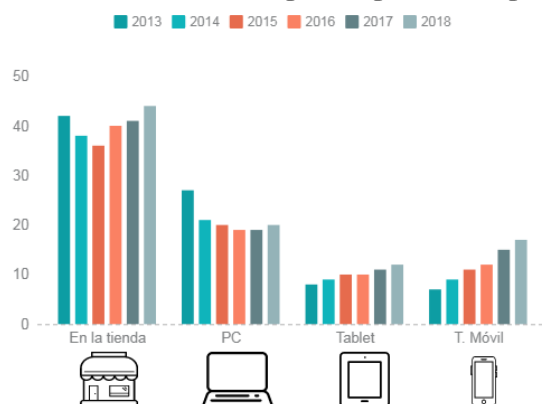
Gráfico 7: Propiedad y uso de dispositivos 2015/2016



Fuente: (Fundación País Digital, 2018)

Si bien las compras físicas siguen siendo las predominantes, en el gráfico 8 se puede observar cómo las compras a través del computador se han ido manteniendo a través del tiempo, mientras que las compras a través de los celulares han ido aumentando. Esto es un claro reflejo de que hoy existe una tendencia hacia el *mobile commerce*.

Gráfico 8: Frecuencia de compra de productos por canal de venta



Fuente: (Fundación País Digital, 2018)

El *mobile commerce* ha tenido un ritmo acelerado de crecimiento en Chile, pasando del 1% del e-commerce en 2013 al 17% el 2017 (Centro de Estudios Digitales de la Fundación País Digital, 2018).

En este mismo estudio se muestra que entre los *shoppers* móviles se utiliza el teléfono móvil para investigar productos (41%), comparar precios con competidores (38%), pagar la compra (37%), ingresar un código promocional o cupón de descuento (31%) y guardar la información para una compra en el futuro (24%).

Si bien existe claramente una tendencia a comprar a través del *e-commerce* o del *mobile commerce*, el 53% de los *e-shoppers* Centennials (entre 0 y 24 años) declaran que las tiendas del retail se han vuelto más importantes para ellos, y el 71% declara que no le gusta comprar cosas nuevas al menos que las pueda ver o tocar (Fundación País Digital, 2018).

El *e-commerce* es altamente beneficioso para las tiendas ya que los costos son más bajos debido a que no se paga arriendo ni sueldos a personal en tienda. Es por esto que la mayoría de las tiendas, hoy, tienen una página web con carrito de compra y buscan potenciarla.

Es este fenómeno el que ha provocado en USA el cierre de 300 de los 1500 malls que habían hasta el año 2005 (Pardo, 2017). Se proyecta que de los 1.100 centros comerciales restantes se cierren entre el 20% y 25% el año 2022, es decir que quedarían solamente 800 (Cahmi, 2017).

Si bien eso se ve a nivel global, en Chile está pasando lo contrario ya que los malls, por su excelente ubicación, siguen siendo un espacio de encuentro y recreación. De hecho, se espera que para el año 2021 la superficie de malls del país aumente casi en un millón de metros cuadrados (EMOL, 2017).

4. Marco conceptual y teórico

Esta memoria será desarrollada gracias a distintas herramientas que permiten analizar el mercado, desarrollar el modelo de negocio, y validar su factibilidad económica. Además se describirán dos conceptos claves para esta memoria: *Gamification* y *Couponing*.

4.1. Método Lean Startup

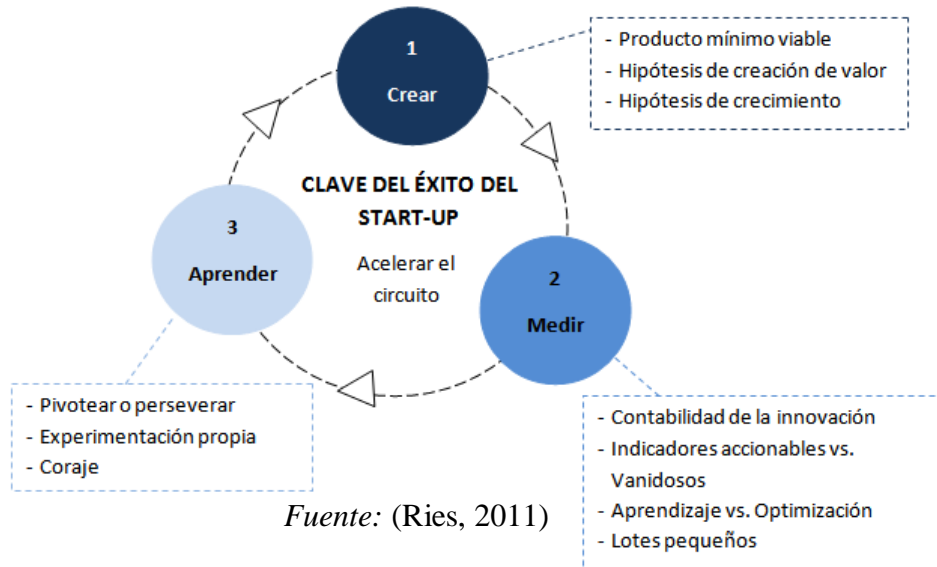
Eric Ries, en su libro *The Lean Startup*, explica el método Lean Startup a través de ejemplos de distintos experimentos. Durante el desarrollo del libro el autor explica el Circuito de Feedback: Crear-Medir-Aprender. Las partes más importantes a realizar en cada etapa se explican a continuación.

Crear: se debe crear rápidamente un Producto Mínimo Viable (MVP) que permite a los emprendedores obtener aprendizajes validados con un bajo costo de recursos (tiempo y dinero). Se debe definir también la hipótesis de valor, es decir, qué es lo que valoran los clientes de la solución. Finalmente se debe definir la hipótesis de crecimiento, que enseña cómo irá creciendo la cantidad de clientes de la solución y por ende la cantidad de ventas. Es importante de probar entonces que el emprendimiento tiene posibilidades de crecer, ya que de lo contrario, fracasará. La hipótesis de crecimiento depende básicamente de la rentabilidad de cada uno de los clientes, de los costos de adquirir nuevos clientes y de la tasa de compra repetitiva de cada cliente existente.

Medir: gracias al MVP creado y las hipótesis planteadas, se debe proceder a la medición de los datos. Para lograrlo, el autor explica que es fundamental hacer una medición base con el MVP que permita seguir el progreso del emprendimiento hacia hitos importantes. También dice que es importante saber qué se va a medir en cada testeo y evaluar si se está acercando al modelo de negocio ideal o bien se está alejando.

Aprender: Finalmente se deben tomar decisiones gracias a los resultados obtenidos con la medición. Se debe decidir si perseverar o pivotar. Aquí es muy importante el coraje y también experimentar varias veces. En el libro el autor menciona 10 distintos pivotes. Lo importante es que con cada MVP uno puede pivotar algo distinto, no sólo el producto. Por ejemplo, se puede pivotar el canal, la tecnología, el segmento de clientes y la necesidad, entre otros.

Figura 1: Circuito de Feedback Construir-Medir-Aprender



4.2. Lean Canvas

El Lean Canvas se utiliza para capturar los elementos más importantes de un negocio, a través de un lienzo que permite agruparlos (Maurya, 2012). Esta adaptación del “Business Model Canvas”, está dirigida principalmente a emprendimientos o negocios en sus etapas iniciales de desarrollo, ya que permite ilustrar, con sencillez, los aspectos que puedan presentar mayores riesgos para el éxito del negocio.

El Lean Canvas se encuentra en el [anexo 1](#) y sus componentes son los siguientes:

- **Problema:** Problema u oportunidad que se quiere abordar con el negocio. Es importante identificar cuáles son las alternativas existentes para solucionar este problema.
- **Segmento de clientes:** Características de quienes serán los clientes cuyas necesidades se buscará satisfacer. Dentro de este cuadro, es importante especificar quiénes serán los *early adopters* y cuáles son sus principales características.
- **Propuesta de valor:** Valor que será ofrecido a los clientes, y en la cual se basará el negocio. Esta debe ser una frase sencilla que resuma el beneficio a entregar y cómo se diferencia del resto de los productos o servicios. En esta parte es recomendable agregar un concepto o analogía de lo que es la solución.
- **Solución:** Manera en la cual se busca resolver el problema identificado.
- **Ventaja diferencial:** Razón por la cual la propuesta se diferencia de la competencia y que permite entregar a los clientes una experiencia distintiva. Esta debe ser una característica difícil de comprar o copiar.
- **Canales:** Medios por los que se ofrece la solución al segmento de clientes.
- **Métricas claves:** Indicadores que permiten medir la implementación de la solución y evaluar su desempeño.
- **Flujo de ingresos:** Detalla cómo se generan los ingresos de la solución.
- **Estructura de costos:** Identifica cuáles son los costos más importantes de la solución.

4.3. Modelo Customer Development

Un *startup* se puede definir como “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y es escalable” (Blank & Dorf, 2012).

Al igual que Eric Ries, para Blank y Dorf, autores del libro *The Startup Owner's Manual*, el objetivo de un *startup* es validar las hipótesis del modelo de negocios. Para eso propone el modelo de *Customer Development* que está dividido en 4 pasos. Se detallarán los 4, pero para efectos de la tesis solo se utilizará el primer paso que tiene como objetivo encontrar el modelo de negocios en una etapa preliminar, los otros tres están fuera de alcance ya que sirven para validar un MVP de alta fidelidad y ejecutar el modelo de negocios.

- Etapa 1 - *Customer discovery*: Traspasar la visión de los fundadores a hipótesis fundamentales del negocio. Se busca testar las hipótesis y transformarlas en hechos. Para eso, se busca comprender al cliente, sus necesidades y sus ganas de resolver el problema identificado. Luego, a través de productos mínimos viables (MVP) se busca testear si la solución propuesta es interesante para el cliente. Esta etapa termina cuando tanto el problema como la solución están confirmados.
- Etapa 2 - *Customer validation*: Busca testear si el negocio se puede repetir y es escalable, de no ser posible se vuelve a la primera etapa. Para eso se hace un MVP de alta fidelidad, en el cual se ponen a prueba características claves de la aplicación frente a los clientes.
- Etapa 3 - *Customer creation*: Se empieza con la ejecución, se hacen las primeras ventas a través del canal de ventas.
- Etapa 4 - *Company building*: transición entre una *startup* y una compañía enfocada en ejecutar un modelo de negocios validado.

La etapa 1, *customer discovery*, está compuesta a su vez de las siguientes 4 fases:

- 1- Hacer un modelo de negocios en donde se describen las hipótesis fundamentales y los experimentos que se harán para probar las hipótesis, y así el modelo de negocio.
- 2- Hacer experimentos para testear el problema del negocio, qué tan importante es, y cómo le afecta a los usuarios/clientes.
- 3- Testear la solución a partir de un MVP.
- 4- Evaluar los test que se han hecho, determinar cuáles son las características fundamentales que debe tener la solución y el modelo de negocio.

Es fundamental salir a la calle. Es decir observar y conversar con el cliente y/o usuario para poder comprenderlo a cabalidad. Se busca también, encontrar un “*problema/solution fit*” es decir encontrar un problema que muchas personas quieran resolver y una solución adecuada para éste.

Dado que los recursos son limitados, en un *startup* se busca encontrar una solución para los problemas de un grupo bien acotado. Ellos serán los *early adopters*, es decir, los primeros en utilizar la aplicación debido a que creen en la misión de ésta, y realmente les resuelve un problema. Así, ellos compartirán con amigos las ventajas de esta solución.

4.4. Plan de marketing

a) Marketing Mix: 4P's

Analizando cuatro variables básicas de la empresa se puede hacer un análisis interno de la compañía (Pezzuti, Lecture 3 – Segmentation, demographics, psychographics, 2016). Las variables a analizar son las siguientes:

- **Producto:** Producto o servicio que es ofrecido al cliente. Es importante definir aquí los atributos, diseño, logo, la personalidad del producto y de la marca, garantía, entre otros.
- **Plaza:** Lugar donde se puede encontrar el producto o servicio.
- **Precio:** Lo que le cuesta al cliente obtener el producto o servicio. Para este efecto se debe proyectar la demanda, determinar la elasticidad del precio y lo que se quiere lograr con la estrategia de precios.
- **Promoción:** Formas de comunicar el producto al cliente. Algunas de las formas más importantes para comunicar son la publicidad, marketing directo, descuentos, etc.

b) “Get, Keep and Grow” customer funnel for web/mobile

En el libro *The Startup Owners Manual* (Blank & Dorf, 2012), los autores describen a través de la idea de un embudo cómo conseguir, mantener y aumentar la cantidad de clientes para productos y servicios que se comunican a través de web y *mobile*.

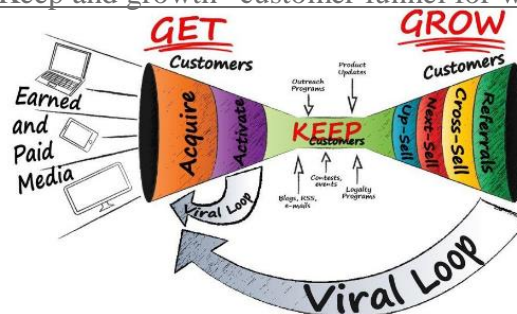
Lo que debe hacer en primer lugar una página web o una aplicación móvil, es conseguir clientes. Para eso debe seguir una estrategia para adquirirlos, es decir, formas para que los clientes lleguen hasta el *landing page* de la empresa. Las maneras típicas de lograrlo son a través de publicidad, y de *Google AdWords*.

Una vez que el cliente está en el *landing page*, se debe llevar a que él se active como usuario, es decir, hacer que el cliente descargue la aplicación o se suscriba en la página web.

Una vez que ya se tiene un cliente, es importante mantenerlo durante el tiempo. Para eso, se debe seguir haciendo publicidad, actualizar el producto, crear programas de fidelización.

Finalmente, se deben tomar estrategias para aumentar la cantidad de clientes. Esto se puede hacer a través de ventas de nuevos productos a los mismos clientes, a partir de recomendaciones de la aplicación entre los usuarios, u otros.

Figura 2 “Get, Keep and growth” customer funnel for web and mobile



Fuente: (Blank & Dorf, 2012)

4.5. Ciclo de adopción

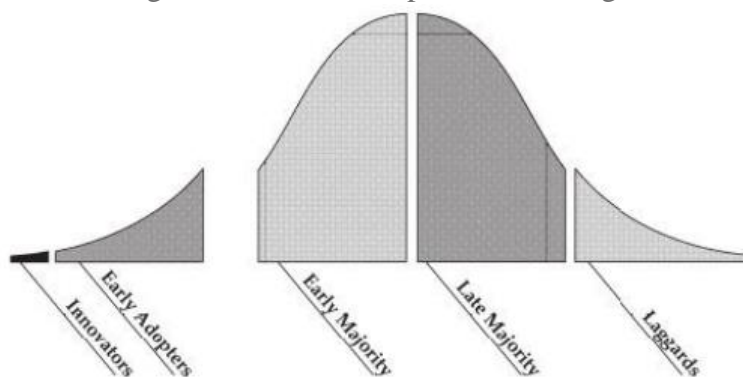
En el libro *Crossing de Chasm* (Moore, 1999), el autor habla del ciclo de adopción de nuevos clientes a las nuevas tecnologías.

En el libro describe perfiles y características de cada uno de los grupos de adopción. Los grupos mencionados por el autor son los siguientes:

- **Innovadores:** Compran nueva tecnología incluso antes de que se haga una campaña de marketing. La tecnología es crucial en sus vidas y se interesan por ver los avances de la nueva tecnología. Si bien son pocos en cantidad, es importante que lo usen para demostrarle al resto de los grupos que funciona la tecnología
- **Early adopters:** Si bien también son de los primeros en tener la nueva tecnología, no lo hacen porque aman la tecnología sino que lo hacen porque entienden fácilmente los beneficios que tiene la nueva tecnología para sus propios problemas. No necesitan referencias para introducirse en un mercado, confían en su intuición. Es por esto que es importante capturar su atención. Al igual que los innovadores no son muchos *los early adopters*.
- **Early majority:** No buscan ser los primeros en tener un nuevo producto. Prefieren esperar y ver cómo le funciona a otros antes que tomar la decisión de obtenerlo. Para ellos las referencias de otros son muy importantes. Las personas que pertenecen al *Early majority* representan alrededor de 1/3 de las personas, por lo tanto es fundamental captar su atención para un negocio rentable.
- **Late majority:** También representan 1/3 de las personas, y es por eso que es importante capturar su atención. Ellos esperarán hasta que la tecnología se vuelva un estándar para adoptarla y la comprarán a la empresa más grande y conocida.
- **Laggards:** representan a una fracción menor de las personas. Ellos nunca comprarán una tecnología nueva, al menos que esta se encuentre dentro de otra.

Geoffrey hace hincapié que para cambiar de un grupo a otro hay un abismo en el cual se pueden perder todos los clientes. El más importante de esos abismos, es aquel que existe entre los *early adopters* y los *early majority*, ya que los primeros son visionarios y toman riesgos mientras que los últimos son pragmáticos, es decir, tomarán riesgos cuando sea necesario pero tomarán las medidas necesarias para arriesgarse lo menos posible.

Figura 3: Ciclo de adopción a tecnología



Fuente: (Moore, 1999)

4.6. Gamification

En el libro *Gamify* se define “*gamification*” como “el uso de mecanismos de juego y de diseño de experiencias diseñados para comprometer y motivar digitalmente a las personas a alcanzar sus metas” (Burke, 2014). Es un método para enganchar digitalmente a las personas, es decir, los jugadores juegan a través de sus celulares, tablets, u otros dispositivos móviles. El objetivo de la “*gamification*” es motivar a las personas a cambiar sus hábitos, desarrollar habilidades o impulsar la innovación.

“*Gamification*” permite a las personas alcanzar sus metas, enganchándolos emocionalmente para hacerlo. Cuando el jugador alcanza su meta, la organización que utilizó “*gamification*” también alcanza su meta y es por eso que es la misma empresa la que paga el juego.

Desde la perspectiva de “*gamification*” hay tres factores que motivan al jugador: la autonomía (deseo de dirigir sus propias vidas), la maestría (el impulso de progresar y mejorar en algo que importa) y el propósito (el anhelo de actuar en servicio de algo más grande que uno mismo).

Es importante destacar que, si bien el fin último de *gamification* es que la empresa logre su objetivo, las soluciones que utilizan *gamification* deben poner las motivaciones y objetivos de los jugadores por sobre los de las empresas. Es por esto, que se debe diseñar una solución acorde a las necesidades y ambiciones de los jugadores.

4.7. Couponing

Los cupones móviles son tickets de descuentos que son solicitados o recibidos directamente al teléfono. Estos cupones generalmente se distribuyen a través de SMS, MMS, o Bluetooth y se usan sobretodo en retail. La ventaja de los cupones móviles es que permite atraer a más personas a la tienda, llegar directo al consumidor, segmentar a los clientes y agregarle valor a la compra.

Los cupones se pueden utilizar en distintas ocasiones. Pueden ser utilizados para la introducción de un nuevo producto, para que el cliente no compre a la competencia, para llegar a un nuevo segmento de clientes, y para crear una base de datos de los clientes al pedirles un dato de contacto a cambio de cupón (Mobile Marketing Association, 2007).

5. Metodología

La metodología utilizada para llevar a cabo esta memoria estará dividida en 4 ejes principales.

5.1. Modelo de negocios preliminar

Se utilizará la primera fase de la etapa *Customer Discovery* que propone realizar un modelo de negocios en donde se describe las hipótesis fundamentales del negocio.

Así, a partir de la idea de Walk&Shop, se hará un modelo de negocios preliminar, basado sobre todo en la intuición de los socios de la aplicación. En esta parte se bosquejan los posibles

ingresos del negocio y sus costos asociados. Para eso se debe comprender primero qué se quiere vender, a qué precio, cómo se vende, a quién y cuánto se vende. Para conocer los costos también será importante comprender cómo se produce, cuánto tiempo se demora en producir, cuál es el costo de producción, cuál será la inversión inicial, y cuántas personas se necesitarán para poner en marcha el negocio.

Para responder a estas preguntas y entender el modelo de negocio se utilizará el método Lean Canvas que permite crear un modelo de negocios e identificar las hipótesis fundamentales. Este Lean Canvas servirá como base de comparación para el futuro de la memoria.

5.2. Segmentación de usuarios y clientes

A partir de esta segmentación se podrá determinar quiénes serán los clientes y usuarios target de Walk&Shop. En particular se buscará quiénes son los *early-adopters* y los *early-majority* de la aplicación.

Para segmentar a los usuarios se utilizarán encuestas de fuentes secundarias y otros documentos que permiten hacer una segmentación por edad, sexo, ingresos y estilos de vida.

Para segmentar a los malls y las tiendas se utilizarán los datos entregados por la empresa FollowUp que tiene sensores en las entradas de las tiendas que permiten determinar cuántas personas entran a las tiendas y cuánto tiempo permanecen ahí. La empresa, además cruza esta información con las ventas y entrega informes a las tiendas con indicadores de productividad.

Gracias a esta información se podrá determinar cuál mall y qué categorías de tiendas son los más propensos a trabajar con Walk&Shop.

Finalmente, se realizará un mapa empático para usuarios de la aplicación que permitirá, de forma sintética, comprenderlos en todas sus dimensiones.

5.3. Validación de hipótesis y producto mínimo viable

Se diseñarán los MVP que permitirán testear las hipótesis de valor y de crecimiento encontradas en el momento de realizar el modelo de negocio preliminar, tal como lo sugiere el modelo *Customer Development* en la etapa *Customer Discovery*.

Luego de la realización de cada experimento de los MVP se constatarán los aprendizajes obtenidos y se decidirá si es posible validar o no la hipótesis testeada con la evidencia obtenida. En caso de no estar validada, se mencionará qué factores pueden haber influido y cómo se podría volver a testear. Sin embargo, no se realizará ningún pivote y se pasará al siguiente MVP por limitaciones de tiempo y de recursos.

5.4. Evaluación económica

Se desarrollará un nuevo modelo de negocio utilizando sólo las hipótesis que queden validadas después del testeo.

Luego, se establecerá una estrategia de entrada que tomará en cuenta el embudo de Blank y Dorf para conseguir, mantener y aumentar la cantidad de clientes para productos y servicios

digitales. Además, se detallará el marketing mix de la empresa, es decir, precio, producto, plaza y promoción.

Para la realización del plan financiero es necesario conocer la inversión inicial, los costos fijos y variables de la empresa, así como estimar la demanda de ésta.

Finalmente se hará una evaluación económica del negocio para concluir si este es económicamente rentable. Se hará un flujo de caja para evaluar el proyecto a 3 años. Se sacará el VAN del primer año, y el VAN y la TIR para la evaluación del proyecto a tres años. Además, se hará un análisis de sensibilidad variando algunos de los supuestos más importantes tomados y se calculará el VAN del negocio para cada uno de los escenarios.

6. Justificación del problema

6.1. Identificación de los problemas y oportunidades

En el mundo del retail, en particular de los centros comerciales, existen tres actores claves: los malls, las tiendas y los *shoppers*.

Como se mencionó en antecedentes generales, en Chile existe una cultura de recreación basada en los malls. De hecho, las personas que van al mall, más que clientes son usuarios (Salcedo & De Simone, 2013). Las personas no necesariamente van de compras, sino que lo utilizan como un lugar de encuentro, socialización y entretenimiento.

Dado esto, los centros comerciales han buscado innovar en su propuesta para satisfacer a la comunidad que los rodea. Por ejemplo, la cadena de Mall Plaza ha cambiado su propuesta de mall a centro urbano, donde las personas pueden disfrutar de arquitectura de primer nivel, instituciones de educación, bibliotecas públicas, salas de museos, áreas verdes, entre otros (Mall Plaza, 2013).

Así, se puede observar que los centros comerciales en Chile buscan diferenciarse del resto, de tal forma de no perder *shoppers*.

Si bien, la mayoría de las veces los malls son capaces de asegurar un alto flujo de gente, no pueden asegurar una alta tasa de conversión para sus tiendas, principal indicador de éxito de un local dentro de un centro comercial (Schnitzer, 2018). Aún cuando las ventas influyen principalmente en las tiendas, los malls también tienen incentivos a que aumenten debido a su forma de cobrar su arriendo.

La tasa de conversión es el cociente entre la cantidad de personas que compran en la tienda y la cantidad de personas que entraron. Dado que el flujo de personas que va a los malls es alto, las tiendas tienen dos grandes problemas: hacer que los *shoppers* entren a sus tiendas y hacer que una vez que están adentro compren.

Estos desafíos se hacen cada vez más difíciles, ya que las personas dejaron de comprar por necesidad y por lo tanto todos los productos son competencia de todos, aunque sean de diferentes categorías (Kisiliuk, 2018). Así, existe un ambiente de alta competencia y mucha agresividad de precios para llamar la atención de los clientes y que estos entren a las tiendas.

Actualmente, para hacer entrar a los *shoppers*, las tiendas utilizan principalmente 3 estrategias: vitrinas llamativas, pizarras con descuentos y promotoras en los pasillos. Las dos primeras alternativas son relativamente baratas pero dado que la mayoría de las tiendas las utilizan son poco efectivas. Además, es difícil cuantificar cuántas de las personas que entraron lo hicieron por esos motivos.

En cuanto a las promotoras, es una alternativa muy costosa y poco efectiva. Existe una política en el mall que obliga a las tiendas pagar 8 UF al día por cada promotora y a esto se le debe sumar el sueldo y la impresión de los *flyers* (Carvallo, 2018). Además, dado que las promotoras entregan el volante a cualquier persona dentro del mall, la efectividad es baja (entre un 1-5%).

Por otro lado, una vez adentro de las tiendas, se debe hacer que las personas conviertan la compra. Aunque esto depende de muchos factores, algunos de los más importantes para que las personas cambien de un retail a otro son: el precio (42%), calidad (28%), servicio (18%), diversidad de oferta (7%) y características del producto (3%) (The Nielsen Company, 2015).

Desde otra perspectiva, el contexto actual también presenta grandes oportunidades. Como se dijo anteriormente, existe la tendencia a hacer publicidad *mobile* (sección 3. 2). Además, otra nueva tendencia es la del marketing contextual, que busca entregar el mensaje correcto, a la persona correcta, en el momento y en el lugar correcto (Cardona, 2015). Ambas tendencias están muy relacionadas a la tenencia de smartphone, que el 81% de los chilenos posee (sección 3.1). Esto último también resulta una oportunidad, ya que, los usuarios están acostumbrados a lo digital, y a tener acceso a todo tipo de información desde el celular.

Se justifica entonces buscar el diseño de una solución que, desde la mirada de la ingeniería, permita entregarle a los malls una alternativa que les haga diferenciarse de su competencia (*e-commerce* y competidores entrantes), y aumentar la tasa de conversión en las tiendas. Esto lo debe hacer aprovechando las nuevas tendencias en la industria de la publicidad (omnicanalidad, marketing contextual y publicidad *mobile*) y en consideración de que a través de la tecnología, los *shoppers*, están cada vez más informados, acostumbrados a la inmediatez y a las experiencias personalizadas.

6.2. La solución: Walk&Shop

Dados los problemas y oportunidades mencionados anteriormente, se busca potenciar el comercio físico a través de una herramienta digital que permita aumentar el flujo de personas hacia las tiendas, aumentar sus ventas y por lo tanto aumentar sus tasas de conversión. Finalmente, se espera que los *shoppers* tengan una mejor experiencia de compra y que esto genere un mayor *engagement* con el mall y con las tiendas que participan activamente de la solución que se desarrollará a continuación.

La solución será una aplicación móvil que permite a las tiendas lanzar promociones en forma de cupones móviles a las personas que se encuentran dentro del mall, pero que no necesariamente están cerca de sus locales. Así, la aplicación busca darle la oportunidad a las tiendas de estar virtualmente donde físicamente no están, llegando a personas que tienen la intención de comprar pero que no lo están haciendo en su tienda.

La aplicación se llamará Walk&Shop (W&S) y utilizará “*Gamification*” es decir mecanismos de juegos que motivan a la gente a alcanzar sus metas y cambiar sus hábitos. La parte más importante del concepto de *gamification*, y por lo que se implementará en W&S, es que cuando un jugador alcanza su meta u objetivo, la organización que utiliza “*gamification*” también alcanzará su meta. En este caso, cuando un *shopper* compra con una promoción ofrecida a través de Walk&Shop, la tienda también se ve beneficiada aumentando sus ingresos.

A continuación, se explicará el *modus operandis* del juego y las características que poseerá para que los *shoppers* descarguen la aplicación.

Walk&Shop es una aplicación móvil que permite lanzar promociones en tiempo real, personalizadas y de forma lúdica y rápida, creando un ambiente de juego dentro de los centros comerciales.

W&S contará con una plataforma para los usuarios y otra para las tiendas, es decir tendrán diferentes *front-end*.

Los usuarios de Walk&Shop deberán crearse una cuenta para poder utilizar la aplicación. A la hora de hacer esto, la *app* les pedirá que registren su información demográfica y también sus preferencias, para que puedan recibir promociones de su interés.

Una vez registrados, la página de inicio de la aplicación será un mapa del centro comercial. En él, el usuario podrá ver su propia ubicación y también la de diferentes promociones representadas por el logo de la categoría de la promoción (vestuario, deportes, infantil, etc.). Para poder optar a estas promociones los usuarios deberán moverse dentro del centro comercial hasta llegar al mismo punto en que se encuentre este ícono, solo de esa manera esta promoción podrá ser capturada. Si bien el mapa será principalmente para que el juego sea más atractivo, también cumplirá una labor funcional ya que los usuarios podrán buscar tiendas y obtener el camino más corto para llegar a ellas.

Para obtener la ubicación exacta de los usuarios se utilizarán *beacons*, *hardwares* que permiten localizar dispositivos móviles en un espacio cerrado a través de una señal *bluetooth*. Se escogió esta opción ya que el GPS de los celulares no funciona con precisión en este tipo de lugares.

Las promociones observadas por los *shoppers* serán personalizadas, es decir, dependerán de la información demográfica, de los intereses declarados por cada usuario y de los intereses demostrados por su comportamiento histórico. Esto último se hará a través de *Machine Learning*, aprendizaje automático de la inteligencia artificial, que irá aprendiendo de los usuarios, sus comportamientos y preferencias a medida que utilicen la aplicación.

Para que Walk&Shop tenga mayor atractivo para los usuarios, las promociones serán exclusivas, es decir sólo podrán encontrar esas promociones en W&S. Es por esto, y con motivo de hacerlo más lúdico, que la cantidad de promociones serán limitadas. Es decir, si la cantidad estipulada de promociones son atrapadas, estas desaparecerán del mapa de los demás usuarios.

Otro factor que hará que la aplicación tenga características de juego será que, una vez capturada la promoción, se dispondrá de un tiempo limitado para canjearla, si este tiempo se agota y no ha sido canjeada por el usuario, la promoción volverá a ser liberada para el resto del

público. Para poder hacer efectivo el canje, el usuario deberá generar un código QR a través de la aplicación.

Finalmente, para incentivar a mantener la aplicación activa, al usuario se le hará una entrega virtual de un paquete de regalo cuando entre al mall que sólo podrá ser abierto luego de que haya recorrido 8 kilómetros dentro del centro comercial. Este tipo de regalos serán generalmente estacionamientos gratis o un *gift card* para comida o bebida.

La plataforma para las tiendas tendrá un funcionamiento totalmente diferente.

En primer lugar, la idea de ésta es poder leer el código QR generado por la aplicación de los usuarios, para así poder aplicar el descuento.

Por otro lado, en esta aplicación también se encontrará la función de programación de promociones. A comienzo de cada semana el encargado de marketing tendrá que programar las promociones ofrecidas durante la semana entrante. En esta programación deberá detallar qué tipo de promoción será (genérica o específica de un producto), los productos en promoción, el día y el horario en que quiere que aparezca y los segmentos de clientes a los que busca atraer con sus promociones.

Estas promociones servirán como respaldo y seguro para W&S, ya que permite tener una cantidad mínima de promociones programadas durante la semana. Dado que la industria del retail es muy cambiante, el jefe de tienda, en caso de observar falta de stock u otro evento repentino, puede hacer cambios en las promociones programadas.

Finalmente, los jefes de tienda y gerentes de marketing podrán acceder desde la aplicación a informes mensuales que se obtendrán a través de la data recopilada a lo largo del mes, logrando tener mayor y mejor información sobre el comportamiento de sus clientes, viendo cómo reaccionan ante diferentes promociones y pudiendo así enfocar de mejor forma su marketing.

6.3. Alternativas existentes

En Chile existen diversas alternativas existentes, algunas son competidores más directo que otros. Dentro de los competidores no directos se encuentran todos los medios de publicidad (tv, online, digital, radio, entre otros), el *trademarketing* (intervención en el punto de venta) y los cupones de descuentos (Cuponatic, Groupon, entre otros).

De las competencias más directas se encuentra Izit, Mobeac, Tindeo y HappyShop. Las cuatro empresas anteriormente nombradas, al igual que Walk&Shop, son aplicaciones móviles que entregan descuentos a sus usuarios.

Izit, es una aplicación móvil de marketing contextual y geo-localizado que entrega descuentos a través de mensajes *push*. Una de las diferencias que tiene Izit con W&S es que para poder acceder a estos descuentos los usuarios deberán previamente atrapar una cierta cantidad de “bananas” que son intercambiables por las promociones. Además, la aplicación funciona en todas partes de la ciudad, por lo que los mensajes *push* aparecen cada vez que el usuario pasa por fuera de una tienda sin importar si tiene o no la intención de comprar. W&S sólo funcionará dentro de los centros comerciales, cuando el usuario tiene disposición a comprar. Además, en el caso de

Walk&Shop, es el usuario quien, a modo de juego, debe buscar las promociones en el mapa, por lo que si no está interesado en ellas simplemente no debe mirar la aplicación.

Mobeac, es una aplicación con una propuesta similar a Walk&Shop ya que ofrece descuentos en el momento y el lugar adecuado. Esta aplicación trabaja con la misma tecnología que Walk&Shop: los *beacons*. La principal diferencia entre ambas aplicaciones es que Mobeac ofrece la promoción cuando el *shopper* va pasando por fuera de la tienda con descuento, mientras que W&S ofrece las promociones en los pasillos, por lo que una tienda puede promocionarse donde físicamente no está, adquiriendo nuevos clientes y haciéndolos modificar su ruta para ir a canjear el descuento. En este sentido, Mobeac se diferencia poco de las pizarras fuera de las tiendas. Cabe destacar que, a pesar de que la app está disponible para descargar, nunca hay promociones en ella.

Tindeo es una aplicación y página web española que publica los catálogos de las tiendas de forma digital. En principio fue creada para ahorrar en la impresión de volantes y por lo tanto su fin último era informar a los usuarios de los productos que tiene cada tienda. Actualmente, Tindeo también ofrece descuentos a los usuarios y entrega la información de forma geolocalizada de tal forma que las personas puedan acceder a información de su relevancia. En Chile se abrió una oficina el año 2018 y tiene alrededor de 4 millones de usuarios activos.

Finalmente, el año 2012 se lanzó una aplicación llamada HappyShop que permitía acceder a descuentos escaneando un código QR que se encontraba en la vitrina de la tienda. Si bien esta aplicación obtuvo 200 mil descargas en tan sólo un año, el año 2014 quebró. El principal motivo por el cual quebró esta aplicación fue porque los descuentos que obtenían las personas al escanear el código QR eran los mismo que habían dentro de la tienda, por lo tanto, no fueron capaces de cumplir con su propuesta de valor que era acceder a promociones exclusivas (Erenchun, 2018). Esto trae un gran aprendizaje y desafío para Walk&Shop que es asegurar la capacidad de mantener promociones exclusivas.

Sin embargo, una gran diferencia entre HappyShop y Walk&Shop es que los usuarios de la primera tenían que ir hasta la tienda, escanear el código, ver si era interesante la promoción y tomar una decisión. En cambio, Walk&Shop lanzará sus promociones en lugares diferentes a la tienda, el usuario podrá ver desde antes qué se ofrece, y sin tener que ir a la tienda tomar la decisión. Así, incluso en el peor de los casos, que sería que W&S tampoco pudiese mantener su promesa de tener promociones exclusivas, W&S tendría valor para los usuarios ya que comunicaría y canalizaría descuentos desconocidos para ellos sin tener que ir hasta la tienda.

Desarrollo

7. Modelo de negocios preliminar

A continuación se desarrolla un modelo de negocios preliminar. Para esto se utilizará la herramienta de Lean Canvas que permite resumir en 9 puntos un modelo de negocios y permitirá pivotear rápidamente las ideas.

7.1. Clientes y usuarios

Los clientes de Walk&Shop serán las tiendas que se encuentren dentro de los malls. Cualquier tienda que busque llegar a un nuevo segmento de clientes, o quiera aumentar la consciencia de marca de su tienda será un potencial cliente de la aplicación.

Algunas tiendas que podrían estar interesadas en ser los primeros en adaptarse a esta plataforma son tiendas pequeñas que no tienen suficientes recursos para aparecer en los medios tradicionales de comunicación y que buscan una forma directa, personalizada y efectiva para hacer promociones.

Por otro lado, existen dos otros actores importantes de W&S que son los malls y los usuarios, ambos fundamentales para el buen desarrollo de la aplicación.

Si bien las tiendas serán los únicos clientes, los malls serán un socio clave para la funcionalidad de la aplicación ya que serán el nexo entre W&S y las tiendas. Además los malls que se sumen a esta aplicación deberán poner a disposición su establecimiento para instalar *beacons*, y ayudar a promocionar la aplicación con sus *shoppers*. Se espera que los malls que participen de la aplicación sean los que más les afecte el crecimiento de la competencia y que busquen diferenciarse de sus competidores y del *e-commerce*.

Finalmente, los usuarios de Walk&Shop serán los *shoppers* del mall donde se instalará la aplicación. Se espera que los *early adopters* sean los Millennials ya que la aplicación está alineada con sus nuevas tendencias: busca innovar en el momento de compras, entrega descuentos y promociones de interés, es digital y permite buscar información de conveniencia. Cabe destacar que los Millennials hoy no son el principal grupo económico, pero lo serán en el futuro (The Nielsen Company, 2015) y por lo tanto es un segmento que se espera que se vuelva cada vez más rentable en el tiempo.

7.2. Problemas

El principal objetivo de las tiendas es vender y el principal problema de ellas es cómo vender más. De este problema, inherente a cualquier empresa, se desprenden otros problemas.

Para poder aumentar las ventas es necesario ir adquiriendo constantemente nuevos clientes y fidelizar a los clientes existentes. El principal problema de las tiendas es hacer que las personas entren a sus tiendas, luego que se convierta la venta y finalmente que el cliente vuelva. Esto se hace cada vez más complicado porque la oferta de tiendas existentes en el mall es muy grande y ya no sólo se compite con tiendas similares, sino que con cualquiera. Por lo tanto, un problema

que tienen actualmente las tiendas es hacer que los *shoppers* entren a sus tiendas. Actualmente utilizan pizarras, promotoras y vitrinas para lograrlo. Luego, el siguiente problema es que las personas comprenden, pero como hay una alta competitividad, existe una alta agresividad de precios y una baja diferenciación de los productos. Finalmente, la tasa de conversión de las tiendas es baja y por lo tanto las tiendas deben hacer esfuerzos por lograr transformar una visita en venta.

Otras formas con las que las tiendas atraen a sus clientes son a través de publicidad en los medios tradicionales de comunicación, redes sociales y en sus páginas web.

Por un lado, los medios tradicionales de comunicación tienen un gran alcance, pero no permiten segmentar correctamente a los clientes.

Por otro lado, a través de redes sociales el alcance es menor pero es posible segmentar a los clientes. Aún así, este tipo de publicidad llega en un momento no adecuado ya que la persona que lo ve no está cerca del centro comercial para ir a comprar.

Sumado a esto, se espera que el flujo de personas en los centros comerciales disminuya debido al crecimiento del *e-commerce* y la aparición de nuevos malls. Es por esto que los centros comerciales deberán encontrar una forma de diferenciarse de sus competidores y que les permita atraer un mayor flujo de personas. Actualmente, la forma en que los centros comerciales buscan diferenciarse es a través de tiendas exclusivas, ambientes agradables para compartir y lugares de entretenimiento.

Finalmente, los *shoppers* están acostumbrados a un trato personalizado y a obtener toda la información disponible en sus celulares. Se busca entonces utilizar la tecnología disponible para poder canalizar las ofertas y así brindar mejor experiencia de compra al *shopper*.

7.3. Propuesta de valor única

Walk&Shop permite a las tiendas aumentar el flujo de gente a sus tiendas, apuntar a un target de clientes más efectivo, aumentar las ventas de los productos que ellas deseen y conocer con mayor profundidad a sus clientes.

Por otro lado, W&S permite a los malls diferenciarse de los otros, aumentar las visitas y fidelizarlas.

Finalmente, a los usuarios de la aplicación les permitirá divertirse, obtener productos a un precio exclusivo, les dirá cómo llegar a las tiendas deseadas y les dará información centralizada de las tiendas y promociones existentes dentro del mall.

Se puede hacer una analogía entre Walk&Shop y “PokemonGo” ya que, las promociones se verán en el celular como los pokémones y se deberán atrapar de forma similar.

7.4. Solución

Walk&Shop es un nuevo canal de marketing que permite a las tiendas, en tiempo real, lanzar promociones para el target deseado. Las promociones, que estarán virtualmente distribuidas por el mapa del mall, permitirán a las tiendas estar digitalmente donde físicamente no están, atrayendo a nuevos clientes a sus tiendas e incluso permitiéndoles llegar a nuevos target.

Además, las tiendas recibirán un informe mensual con la información más relevante de sus clientes, permitiéndoles descubrir nuevos *insights*.

Por otro lado, para los usuarios W&S será un juego en el cual pueden obtener promociones personalizadas, encontrar la ubicación de las tiendas, acceder a información canalizada y obtener mejores beneficios y productos. Dicho esto, será el mejor compañero de compras ya que es una experiencia de compra completa.

7.5. Canales

Esta aplicación será vendida primero a las tiendas. Esto se hará a través de un canal directo, es decir reuniones. Una vez garantizada una cantidad mínima de promociones para que la aplicación sea atractiva será distribuida a los usuarios a través de *Google Play* y *AppStore*. Se publicitará Walk&Shop a través de redes sociales, prensa y también en los mismos centros comerciales.

7.6. Costos

En primer lugar, antes de invertir en la programación, se harán test para poner a prueba las hipótesis fundamentales de la aplicación lo cual tendrá un costo menor asociado.

Una vez validadas las hipótesis se deberá invertir en la programación y diseño de la aplicación y en la instalación de los *beacons*.

Mientras la *app* esté en desarrollo será necesario contar con una fuerza comercial que motive a las tiendas del mall correspondiente a participar de W&S.

Cuando la aplicación esté lista para ser distribuida y comercializada se hará un lanzamiento dentro del mall, en redes sociales y páginas web para poder conseguir los primeros usuarios de la aplicación. Además, se mantendrá en el tiempo una inversión en marketing a través de redes sociales.

Una vez la aplicación esté en funcionamiento, habrán distintos costos. Dado que esta aplicación está basada en alta tecnología es necesario tener a un equipo de programadores que estén atentos a los distintos cambios que se deban hacer, preocupados del correcto funcionamiento y de estar constantemente mejorando y actualizando la aplicación.

Por otro lado, se tendrá uno o más diseñadores que velen por la imagen de la marca, y por la facilidad de uso de la aplicación.

Además, se contará con un área de servicio al cliente que resuelva las dudas necesarias y se haga cargo de cualquier inconveniente que pueda ocurrir con el canje de una promoción.

Otra área importante será el área de marketing que se dividirá en dos. Una para la atracción de nuevos clientes y usuarios y otra que realizará los reportes para las tiendas a fin de mes y analizará los datos.

Finalmente, habrá un equipo comercial que se preocupará de mantener la relación con los malls y las tiendas y buscará abrir oportunidades con nuevos clientes.

7.7. Ingresos

La aplicación será gratuita para los usuarios ya que se busca que para ellos W&S sea un servicio que no les genere ningún tipo de costo, y sólo lo disfruten.

Por otro lado, para los malls tampoco tendrá costos asociados, a pesar que se verán beneficiados por los resultados de la aplicación. Aún así, se espera que ellos sean socios claves permitiendo una mejor comunicación con las tiendas, y colaborando con el marketing necesario para lanzar la aplicación.

Finalmente, los ingresos vendrán dados por dos formas distintas: una comisión del 5% sobre lo que el usuario le paga a la tienda y de un pago opcional de la tienda que les permitirá acceder a un informe mensual con los indicadores más importantes y con las características del comportamiento de sus clientes.

7.8. Métricas Claves

Algunos indicadores que permitirán saber si la aplicación está siendo exitosa es el número de tiendas y malls que se adhieren a Walk&Shop al mes. Otro indicador clave será la cantidad de modelos de productos (SKU) disponibles para las promociones y las unidades disponibles de cada uno de ellos por mes. Por otro lado, también será fundamental ver el número de descargas que tiene la aplicación y la cantidad de usuarios activos por mes. Finalmente, se podrá analizar la cantidad de descuentos que son canjeados por persona cada vez que va al centro comercial.

7.9. Ventaja injusta

A pesar que existen otras aplicaciones que entregan descuentos a los usuarios cuando están comprando, ninguna lo hace a través de un juego. El juego hace que la aplicación sea más atractiva tanto para los usuarios como para los clientes, permitiendo tener mejores promociones. Además, el usuario puede ir subiendo de nivel en el juego y mejorar sus descuentos, haciendo más difícil e improbable el cambio a la competencia.

Finalmente, otra ventaja injusta será que Walk&Shop concentrará la información de muchos de los *shoppers* de las tiendas, y podrá analizar esta información. Si bien la información de cada usuario y su comportamiento serán privados, se podrán realizar estudios que guíen a las empresas para tomar decisiones estratégicas, convirtiéndose no sólo en una plataforma de marketing, sino que también en una plataforma de comportamiento del consumidor.

8. Hipótesis fundamentales de la aplicación

Del modelo de negocio presentado, se desprenden hipótesis fundamentales del proyecto: de valor y de crecimiento. A lo largo de esta memoria se buscará validar estas hipótesis que son el sustento de la aplicación.

8.1. Hipótesis de los usuarios: los shoppers

La primera hipótesis que se desprende del modelo de negocio presentado es que los usuarios serán los Millennials en general.

Además, se busca validar si los usuarios de la aplicación valoran las características de la aplicación, y por lo tanto si la cantidad de usuarios crecerá en el tiempo. Para eso se definen las hipótesis de valor y de crecimiento que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Hipótesis fundamentales sobre los usuarios

Hipótesis	Hipótesis de...
Los usuarios serán Millennials	Valor
Buscan descuentos	Valor
Interesados en acceder a descuentos en un solo canal	Valor
Disposición a utilizar el celular a la hora de comprar	Valor
Disposición a tener una aplicación de descuentos que usa batería y memoria	Valor
Les gusta jugar en espacios públicos	Valor
Necesitan más información sobre los centros comerciales	Valor
Una persona que canjeó un descuento lo hará la siguiente vez	Crecimiento
Una persona que quedó conforme lo recomendará al menos a un amigo	Crecimiento

8.2. Hipótesis de los clientes: las tiendas

En cuanto a los clientes, se espera que todas las tiendas de los malls tengan incentivos a participar de esta plataforma, esto principalmente debido a la flexibilidad que ofrece y a que sólo se debe pagar en caso de que la promoción sea canjeada.

La solución propuesta sólo podrá funcionar si se logra validar las hipótesis fundamentales presentadas en la tabla 3.

Tabla 3: Hipótesis fundamentales tiendas

Hipótesis	Hipótesis de...
Todas las tiendas quieren dar descuentos para aumentar ventas	Valor
Las tiendas buscan aumentar sus ventas	Valor
Tienen tiempo para programar descuentos especiales	Valor
Buscan nuevas formas de publicitar su marca	Valor
Están dispuestos a que terceros tengan datos de sus clientes	Valor
Están dispuestos a entregar una comisión por sobre el descuento	Valor
Una vez que una tienda se une, las otras tienen incentivos a hacerlo	Crecimiento
Están dispuestos a dar descuentos exclusivos para W&S	Valor

8.3. Hipótesis de los socios estratégicos: los malls

Walk&Shop funcionará dentro de los centros comerciales. Es por esto que, a pesar de que los malls no sean clientes ni usuarios, es fundamental que ellos también le vean potencial a la aplicación. Ellos serán quienes otorguen los permisos para que la *app* pueda ser implementada en sus dependencias.

Así, las hipótesis fundamentales de los malls se muestran a continuación en la tabla 4.

Tabla 4: Hipótesis fundamentales de los malls

Hipótesis	Hipótesis de...
Todos los malls se quieren diferenciar	Valor
Están dispuestos a que personas jueguen en sus instalaciones	Valor
Las normas del mall permite hacer promociones dentro de él	Valor
Están dispuestos a invertir en tecnología para capturar clientes	Valor
Si tiene éxito en un mall toda la cadena se sumará	Crecimiento
Si tiene éxito en un mall todas las cadenas se sumarán	Crecimiento

9. Segmentación de clientes

La segmentación de clientes, usuarios y socios estratégicos permitirá validar las primeras hipótesis de cada uno de los actores. Es decir, gracias a la segmentación se pretende definir quiénes son los segmentos de cliente específicos de la aplicación. El detalle de la segmentación de los usuarios, el perfil de los centros comerciales y el perfil de las distintas categorías de tiendas se encuentra en el apéndice A: segmentación de clientes.

9.1. Segmentación de usuarios

Las personas pueden ser segmentadas demográficamente a través de las siguientes variables: nivel socioeconómico, sexo, edad, etnia, y lugar de residencia (Pezzuti, Lecture 3 – Segmentation, demographics, psychographics, 2016). En esta tesis sólo se segmentará por sexo, edad y nivel socioeconómico porque el estudio se hará dentro de Santiago, donde la etnia y lugar de residencia están muy correlacionados al nivel socioeconómico.

a) Edad

En primer lugar, más que definir la edad, se definirá cuál es la generación a la que apunta Walk&Shop para que sean sus usuarios.

Existen 5 generaciones en la sociedad actual: Centennials, Millennials, Generación X, Baby Boomers y la Generación Silenciosa. En principio, lo que une a cada una de estas generaciones son los años en los que nacieron y por lo tanto sus edades, pero debido a que han sido marcados por los mismos hechos históricos, las personas dentro de una misma generación comparten características y rasgos similares y se diferencian de las otras.

En la tabla 5 se define cada una de ellas según los años de nacimientos, la edad que tienen actualmente los individuos y la cantidad de personas que representan en Chile.

Tabla 5: Generaciones en Chile

Generación	Años de nacimiento	Edad al 2018	Personas en Chile
Centennials	1994-2018	0-24	4.768.447
Millennials	1984-1993	25-35	5.363.386
Generación X	1964-1983	35-54	4.591.999
Baby Boomers	1944-1963	55-74	2.379.415
Generación Silenciosa	1923-1943	75-95	470.756

Fuentes: (Equipo Multimedia, Emol, 2018)

Se puede observar, que los Millennials son la generación más numerosa y se estima que en diez años más representará el 75% de la fuerza laboral del mundo (The Nielsen Company, 2015).

La conclusión de la segmentación por edad es que los Centennials son la generación que cumple de mejor forma con todas las características que permitirán que Walk&Shop sea exitosa. Esta generación va a los centros comerciales, y considera que es importante tocar y probarse las prendas antes de comprarlas. Además, a la hora de ir de compras lo hacen con sus celulares para poder investigar sobre los productos y en estos celulares poseen aplicaciones de mapas y juegos. Los Centennials son personas que buscan sentirse únicos, especiales y prefieren un servicio personalizado. Debido a todas estas características, se espera que los *early adopters* de la aplicación sean los Centennials, y no los Millennials como se había pensado en un primer momento.

Aún así, se espera que los Millennials sean los *early majority* de la aplicación, ya que también tienen características alineadas con Walk&Shop: les gustan la innovación pre e *instore*, los eventos exclusivos digitales y los descuentos y promociones de interés (The Nielsen Company, 2015). Además, los Millennials también son parte de la generación nativa digital y por lo tanto poseen smartphones con aplicaciones de las mismas categorías que W&S, y toman decisiones inmediatas.

Así, se espera que una vez que la aplicación funcione de forma adecuada con los Centennials, los Millennials también querrán utilizarla.

b) Sexo

Hombres y mujeres tienen comportamientos distintos frente a las compras, y en esta sección se analizará quiénes tienen mayor potencial para ser los primeros usuarios de la aplicación.

Se concluye que no existen grandes diferencias en cuanto al uso de las aplicaciones y de las visitas al mall entre hombres y mujeres. Aún así, en cuanto a sus comportamientos de compras y sus motivaciones para hacerlo existen grandes contrastes. Se pudo observar que los hombres son calmados para comprar, piensan antes de hacerlo y necesitan un motivo mayor que premiarse para comprar. Las mujeres, en cambio, no necesitan una razón para ir de compras, lo hacen por ocio, para premiarse y son impulsivas. Es por esto, que resulta evidente que el target de Walk&Shop serán las mujeres, como se había pensando anteriormente.

c) Nivel Socio Económico

En Chile a fines de 2015 se definieron nuevos grupos socioeconómicos (GSE). Las características de estos distintos grupos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Niveles Socioeconómicos chilenos

GSE	Participación en el gasto	Peso poblacional	Ingreso mensual	Distribución geográfica	Banda ancha	Celular
AB	21%	2,9%	\$4.360.000	88% en grandes ciudades 82% del metropolitano vive en 7 comunas	91%	Contrato (84%)
C1a	15%	4%	\$2.070.000	80% en grandes ciudades 60% del metropolitano vive en 7 comunas	86%	Contrato (73%)
C1b	16%	8,9%	\$1.374.000	77% en grandes ciudades 60% del metropolitano vive en 8 comunas	73%	Contrato (55%)
C2	18%	18%	\$810.000	73% en grandes ciudades 23% del metropolitano vive en 4 comunas	57%	Prepago (58%)
C3	18%	30%	\$503.000	66% en grandes ciudades 38% del metropolitano vive en 13 comunas	41%	Prepago (69%)
D	9%	22,5%	\$307.000	58% en grandes ciudades 58% del metropolitano vive en 15 comunas	33%	Prepago (75%)
E	4%	13,3%	\$158.000	52% en grandes ciudades 46% del metropolitano vive en 9 comunas	23%	Prepago (81%)

Fuente: (Emol, 2016)

Considerando esta información de los niveles socioeconómicos (NSE) en Chile, se observará cuál de todos ellos tiene características más propensas a utilizar Walk&Shop.

Del análisis se concluye que, si bien los ABC1 son quienes más compran por internet (37%) y esto presenta una dificultad para la aplicación, se decide que este NSE será el target al cual apuntará W&S. Los ABC1 representan el 15,6% de la población y son quienes más dinero tienen, más tienen *smartphone*, más van al mall y más se premian. Además, la propuesta de valor ofrecida por Walk&Shop a los centros comerciales es diferenciarse del e-commerce.

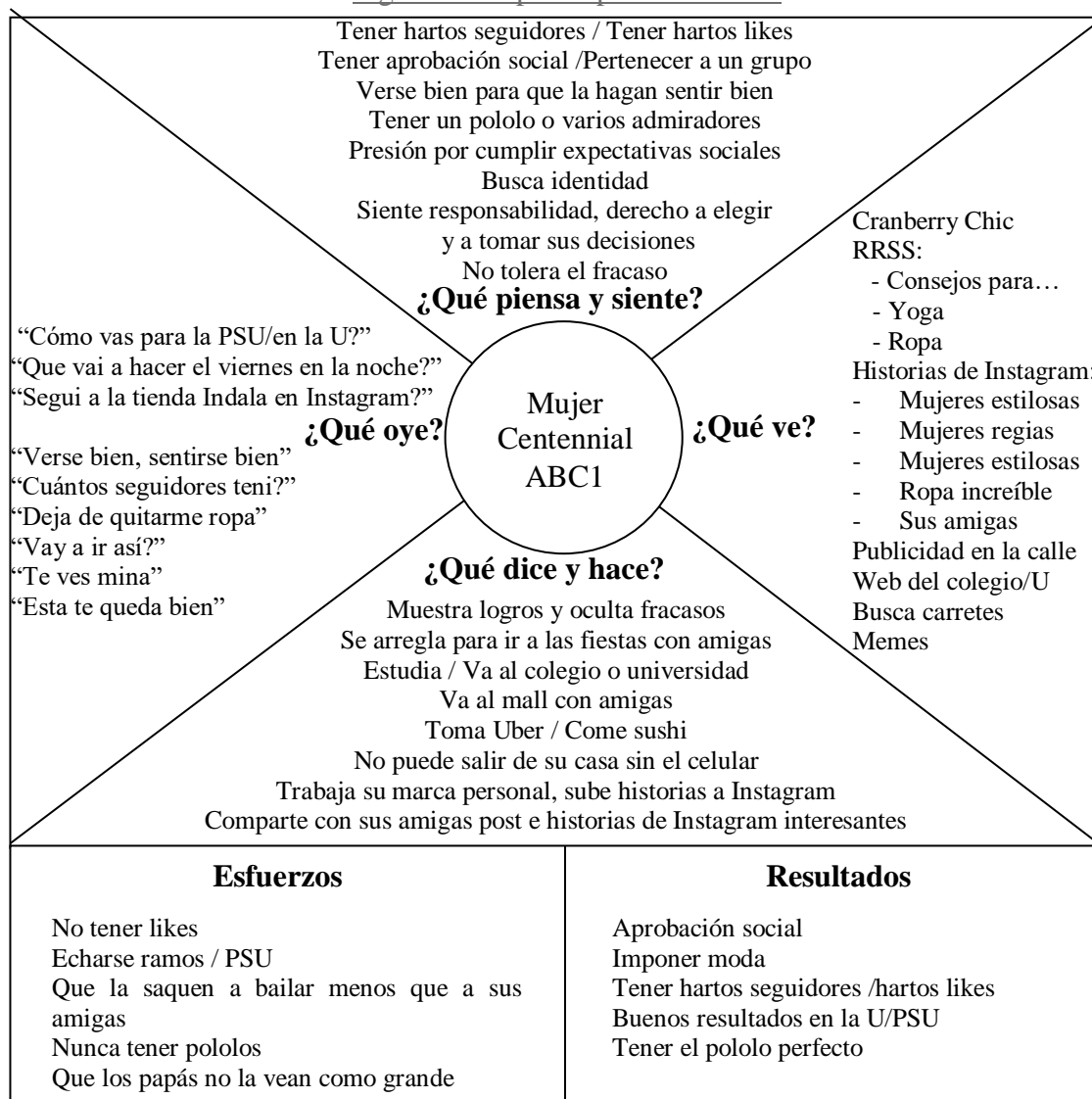
d) Perfil del early adopter y early majority

Recopilando todo lo anterior, se puede decir que el usuario *early adopter* de la aplicación Walk&Shop serán mujeres de la Centennials que pertenecen al grupo socioeconómico ABC1. A pesar de no tener ingresos propios, este usuario se caracterizará por tener una alta disposición a pagar, por ser impulsiva a la hora de comprar, y comprar por ocio o para sociabilizar. Además, dado que es Centennial, es una mujer de aplicaciones, y está acostumbrada a utilizar su celular a la hora de comprar. Ella valorará fuertemente la mezcla que entrega Walk&Shop de lo digital, lo inmediato y personalizado y el hecho de poder tocar, mirar y probarse los productos antes de comprarlos.

Dado que ahora se conoce el usuario de Walk&Shop se crea un mapa empático de este perfil de usuarios. Este se puede observar en la Figura 4.

En el modelo de negocios preliminar se había determinado que serían las mujeres Millennials eran las *early-adopters*, pero ellas serán las *early-majority*. Es decir, luego de que las mujeres Centennials se hagan usuarias de la aplicación, serán las Millennials las que quieran obtener beneficio de ella. La idea es poder aprender con las mujeres Centennials, y luego una vez que se perfeccione la aplicación se buscará llegar a las mujeres Millennials que son quienes tienen mayor poder adquisitivo.

Figura 4: Mapa Empático Usuario



Fuente: Elaboración propia

9.2. Segmentación Malls

En Chile existen 91 centros comerciales, de estos, 28 están en región por lo que esos no se considerarán. De los 63 restantes que están en la región metropolitana, algunos son stripcenter o centros comerciales pequeños, por lo que para el estudio sólo se considerarán 26 malls.

Dado que se determinó que los usuarios de la aplicación serán del grupo socioeconómico ABC1, y que el 82% de las personas de este GSE está concentrado en 7 comunas (La Reina, Las

Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia, Santiago y Vitacura), sólo se consideran los malls pertenecientes a estas comunas para el estudio. Así, se estudiarán solamente los malls que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7: Malls en 7 comunas con 82% de concentración ABC1

Mall	Holding	Comuna
Apumanque	Apumanque	Las Condes
Parque Arauco	Arauco	Las Condes
Alto Las Condes	Cencosud	Las Condes
Costanera Center	Cencosud	Providencia
Portal la Dehesa	Cencosud	Lo Barnechea
Portal Ñuoa	Cencosud	Ñuñoa
Mall Plaza Alameda	Mall Plaza	Santiago
Mall Plaza Egaña	Mall Plaza	La Reina
Mall Plaza Los Dominicos	Mall Plaza	Las Condes
Casa Costanera	VivoCorp	Vitacura
Mall Vivo El Centro	VivoCorp	Santiago
Mall Vivo Imperio	VivoCorp	Santiago
Mall Vivo Los Trapenses	VivoCorp	Lo Barnechea
Mall Vivo Panorámico	VivoCorp	Providencia

Se puede observar que de los 14 malls en estudio, existen sólo 4 holding asociados y el Apumanque que es independiente.

Para comprender mejor cada uno de estos malls, se tuvo una entrevista con Michelle Schnitzer, Country Manager de FollowUP ([anexo 5](#)). FollowUp es una empresa que instala sensores en las tiendas asociadas los cuales permiten contar cuántas personas entran y salen de la tienda. Con esta información, el tiempo de permanencia e información propia de la tienda tales como ventas, cantidad de dotación y metas, FollowUp entrega informes a las tiendas que permiten llevar una gestión orientadas a vender más.

Dado que la información por tienda es confidencial para cada una de las tiendas, Michelle facilitó la información de las tiendas agrupadas por mall y por categoría. Esta información sólo incluye tiendas *stand alone*, no incluye grandes tiendas. Así, en esta parte del estudio se verán las variables más importantes de los centros comerciales ya mencionados. Para los 14 malls se mostrará los promedios de los indicadores de los primeros 4 meses del año 2018.

a) Ventas diarias, visitas diarias y tasa de conversión por tienda

El indicador más importante para cualquier empresa es la venta. En el caso de una tienda física, las ventas están completamente relacionadas al flujo de personas que entre a la tienda y a la tasa de conversión. Este último es el indicador más importante para las tiendas de los centros comerciales ya que mide cuántas de las personas que entraron compraron algo, es decir que tan efectiva es su visita. Es por eso, que se analizarán estos indicadores para cada uno de los malls seleccionados. Cabe destacar que los valores que se verán son los promedios diarios por tienda promedio del mall. Esta información se puede observar en la tabla 8 a continuación.

Tabla 8: Ventas diarias, visitas diarias, tasa de conversión y número efectivo de personas que compran por tienda stand alone de cada mall

Mall	Ventas diarias	Visitas diarias	Tasa de conversión	Personas compran
Costanera Center	\$ 2.999.960	831	10%	85
Parque Arauco	\$ 2.674.735	439	12%	52
Alto las Condes	\$ 2.152.138	375	14%	51
Mall Plaza Egaña	\$ 1.398.691	417	15%	64
Mall Vivo El Centro	\$ 1.390.308	475	14%	65
Casa Costanera	\$ 1.324.547	180	12%	21
Mall Plaza Alameda	\$ 1.225.662	577	10%	58
Portal La Dehesa	\$ 1.196.241	190	16%	30
Mall Vivo Imperio	\$ 853.102	269	7%	18
Apumanque	\$ 787.805	229	18%	42
Mall Plaza los Dominicos	\$ 746.552	209	10%	20
Portal Ñuñoa	\$ 714.574	211	17%	35
Mall Vivo Panorámico	\$ 627.097	234	15%	36
Mall Vivo Los Trapenses	\$ 606.996	122	18%	22

Fuente: Elaboración propia (Schnitzer, 2018)

La tabla 8 está ordenada decrecientemente por las ventas diarias de las tiendas de los malls. Se observa que los malls que más venden no necesariamente son los que tienen mayor cantidad de visitas. Las ventas se explican también por la tasa de conversión y el valor del ticket promedio de los malls.

Llama la atención el caso del Costanera Center que es el con mayor ventas, el con mayor visitas pero el cuarto con menor tasa de conversión. Esto puede deberse a que es un mall de encuentro y paseo y por lo tanto las visitas no siempre se transforman en ventas. Por el contrario, Apumanque sorprende ya que es el que tiene mayor tasa de conversión siendo que sus ventas y sus visitas no son de las más altas. Esto último se podría explicar porque el público del Apumanque generalmente va en búsqueda de satisfacer una necesidad o de hacerse un regalo y por lo tanto van con la intención de comprar (Reizin, 2018).

b) Boletas promedio, cantidad de artículos por boleta y precio promedio de los artículos por tienda

Como se dijo anteriormente, las ventas no sólo se explican por las visitas y la tasa de conversión sino que también por el valor de las boletas. Será esa información la que se analizará en la tabla 9.

Tabla 9: boletas promedio, artículos por boleta y precio promedio de los productos por tienda

Mall	Boleta promedio	Artículos por boleta	Precio producto promedio
Casa Costanera	\$ 63.076	1,69	\$ 37.316
Parque Arauco	\$ 52.017	1,95	\$ 26.654
Mall Vivo Imperio	\$ 46.505	1,63	\$ 28.472
Alto las Condes	\$ 42.399	1,93	\$ 22.011
Portal La Dehesa	\$ 39.744	1,99	\$ 19.953
Mall Plaza los Dominicos	\$ 37.006	1,76	\$ 20.968
Costanera Center	\$ 35.658	1,81	\$ 19.657
Mall Vivo Los Trapenses	\$ 27.519	2,00	\$ 13.785
Mall Plaza Egaña	\$ 21.804	1,89	\$ 11.545
Mall Vivo El Centro	\$ 21.367	1,87	\$ 11.415
Mall Plaza Alameda	\$ 20.966	1,69	\$ 12.375
Portal Ñuñoa	\$ 20.157	1,80	\$ 11.186
Apumanque	\$ 18.993	2,07	\$ 9.176
Mall Vivo Panorámico	\$ 17.704	2,05	\$ 8.620

Fuente: Elaboración propia (Schnitzer, 2018)

Se puede detectar una alta correlación entre el monto promedio de la boleta y la ubicación y público objetivo del mall. De hecho, los datos de esta tabla coinciden con los datos demográficos que se tienen de los malls. Por ejemplo, el 50% de los shoppers de Parque Arauco y el 53% Alto Las Condes son ABC1 (Publimetro, 2014) lo que explicaría el alto monto de esas boletas. Así mismo, el 48% de los shoppers del Costanera Center son C2 (Publimetro, 2014) y eso podría explicar que esté posicionado en séptima posición en esta variable.

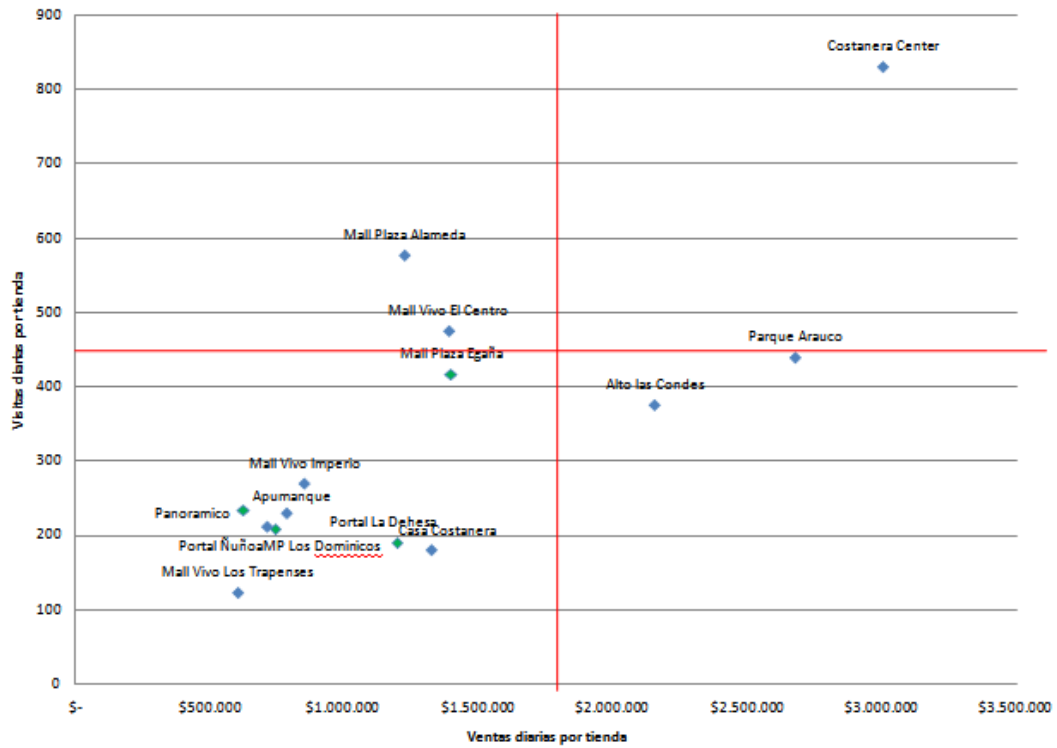
Se observa que sin importar cuál sea el mall, las personas en general se llevarán entre 1 y 2 prendas por tienda. Aún así, Apumanque es el mall que tiene un promedio de artículos mayor y justamente puede ser porque las personas que van a ese centro comercial van con la intención de comprar y no de pasear como es el caso de muchos otros.

c) Posicionamiento

Walk&Shop puede ser vista como una aplicación que diferencie a los malls y les permita traer un mayor flujo de gente. En ese sentido, se podría pensar que los malls que más pueden necesitar la aplicación son aquellos que tienen pocas visitas y bajas ventas.

En el gráfico 9 se observa que el Mall Plaza Egaña, el Mall Plaza Los Dominicos, el Mall Vivo Panorámico y el Portal la Dehesa son aquellos con mayor potencial para Walk&Shop.

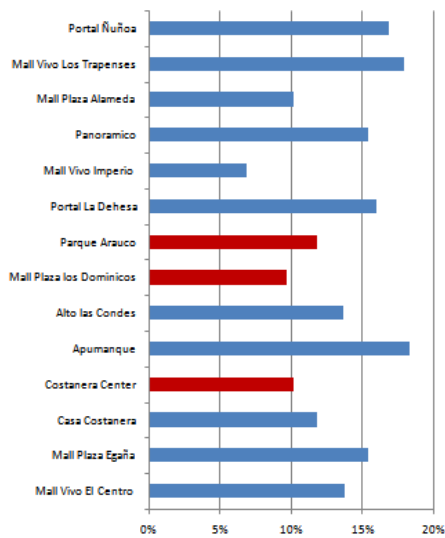
Gráfico 9: Mapa de posicionamiento visitas diarias versus ventas diarias



Fuente: Elaboración propia (Schnitzer, 2018)

Además, W&S permite aumentar la tasa conversión de las tiendas, por lo tanto los malls que podrían tener un potencial para W&S son todos aquellos con baja tasa de conversión. Como se puede observar en el gráfico 10, los malls que tienen baja tasa de conversión y cumplen con el perfil del target d W&S son el Mall Plaza Los Dominicos, Parque Arauco y Costanera Center.

Gráfico 10: Tasa de conversión por mall



Fuente: Elaboración propia (Schnitzer, 2018)

El único mall que cumple con todos los requisitos es Mall Plaza Los Dominicos.

d) Descripción del perfil de Mall Plaza Los Dominicos

Fue inaugurado a fines del año 2017 en la comuna de Las Condes, a pocos metros del metro Los Dominicos.

El mall cuenta con 250 tiendas lo que le genera ingresos mensuales de casi 840 millones de pesos mensuales. A pesar de que este mall es nuevo e innovador, las visitas no han sido elevadas y tampoco las ventas. Además, la tasa de conversión es la más baja de todos los centros comerciales estudiados (7%).

Si bien la boleta promedio y el precio unitario promedio no son bajos en este mall, la baja conversión de ventas se traduce en bajos ingresos tanto para las tiendas como para el mall.

W&S ve potencial en este mall ya que ambos tienen una visión similar, donde la tecnología, eficiencia e innovación van al centro. Esto llama la atención de un público más joven y por lo tanto sería un buen espacio donde experimentar. Además, se detecta que las tiendas y mall están angustiados y desean aumentar las ventas, generando una oportunidad para Walk&Shop.

9.3. Segmentación de tiendas

Dentro de los mall existen tiendas de distintas categorías. FollowUp clasificó a sus clientes en 9 grandes categorías: Calzado, Infantil, Mujer Adulto, Ropa Deportiva, Ropa Interior, Outdoor, Outlet Ropa, Vestuario Hombres Adultos, Vestuario Juvenil.

Para cada una de las categorías se estudiarán los mismos indicadores que en el apartado anterior: ventas, visitas, tasa de conversión, monto de boletas, artículos por boleta, precio unitario y cantidad de boletas.

a) Ventas diarias, visitas diarias y tasa de conversión por tienda

En la tabla 10 se puede ver que en promedio las tiendas venden alrededor de 1,5 millones al día, siendo la categoría Outlet Ropa la que más vende y la ropa interior la que menos vende. Aún así, esta última categoría es la que tiene mayor tasa de conversión. . Esto último se puede deber a que son productos de primera necesidad, y por lo tanto si alguien está buscando ropa interior seguramente comprará.

Así, nuevamente queda reflejado que no sólo importa la tasa de conversión sino que también la cantidad de visitas a las tiendas y viceversa.

Tabla 10: Ventas diarias, visitas diarias y tasa de conversión por categoría de tienda

Mall	Ventas	Entradas	Tasa de Conversión	Personas que compran
Outlet Ropa	\$ 2.071.573	520	9%	49
Vestuario Hombres Adultos	\$ 2.056.719	247	9%	22
Outdoor	\$ 1.839.951	445	7%	32
Ropa Deportiva	\$ 1.657.362	741	7%	51
Vestuario Juvenil	\$ 1.601.253	452	10%	46
Calzado	\$ 1.528.330	722	8%	56
Mujer Adulto	\$ 1.470.026	420	10%	44
Infantil	\$ 1.305.831	408	16%	66
Ropa Interior	\$ 756.844	251	21%	52

Fuente: Elaboración propia (Schnitzer, 2018)

Llama la atención que la categoría Vestuario Hombre Adulto tenga mayores ventas que la categoría Mujer Adulto a pesar de tener una cantidad menor de visitas diarias y una menor tasa de conversión. Esto se podría explicar por precios más elevados. Además, dado que existen mayor variedad de tiendas de mujeres que de hombres, se espera que las ventas totales de la primera categoría sean mayores que la de vestuario masculino. .

a) Monto promedio de boletas, artículos por boleta y precio promedio.

En la tabla 11 se muestra el monto promedio de las boletas por cada una de las categorías, la cantidad de artículos promedios que contiene cada una de esas boletas y el precio promedio unitario de un producto de esa categoría.

Tabla 11: monto promedio de boletas, cantidad de artículos y precio promedio por categoría

Categoría	Boleta promedio	Artículos por boleta	Precio promedio
Vestuario Hombres Adultos	\$ 96.707	1,84	\$ 52.382
Outdoor	\$ 58.177	1,49	\$ 39.253
Outlet Ropa	\$ 42.979	1,77	\$ 24.256
Vestuario Juvenil	\$ 34.974	2,50	\$ 15.684
Mujer Adulto	\$ 34.120	2,50	\$ 15.247
Ropa Deportiva	\$ 32.244	1,32	\$ 24.393
Calzado	\$ 27.130	1,38	\$ 19.716
Infantil	\$ 19.655	2,11	\$ 9.321
Ropa Interior	\$ 14.503	2,65	\$ 5.483

Se puede observar que las boletas más caras son la de la categoría Vestuario Hombre Adultos, no por la cantidad de artículos que lleva, pero más bien porque el precio unitario de esos productos es el más caro. Lo mismo ocurre con la categoría Outdoor. La categoría Vestuario Juvenil y Mujer Adulto se comportan de la misma forma. En ambas categorías la cantidad de productos comprados por boleta es elevado (2,5) pero el precio promedio representa el 30% del precio promedio de la categoría Vestuario Hombres Adultos.

b) Elección de la categoría

Se busca calcular la cantidad de personas que entran a las tiendas de cada categoría y las ventas totales de cada categoría. Para eso, se buscó en la página de Mall Plaza Los Dominicos la cantidad de tiendas que pertenece a cada categoría.

Por otro lado, dado que Mall Plaza Los Dominicos (MPLD) abrió hace poco tiempo, sus indicadores están muy por debajo de los indicadores promedio de los malls. Por lo tanto, se decidió no utilizar el promedio de ventas por categoría ni el promedio de entradas por categoría sino que corregirlo por el factor de corrección entre las ventas promedios de todos los malls y el MPLD y el factor de corrección entre las entradas promedio de todos los malls y el d MPLD.

El promedio de venta diaria de cualquier tienda de cualquier mall es de \$1.303.398 pesos chilenos, mientras que el de Mall Plaza Los Dominicos es de \$746.552. Así el factor de corrección de ventas es el siguiente:

$$f_{ventas} = \frac{\text{ventas diarias por tienda MPLD}}{\text{promedio ventas diarias de todos los malls}} = \frac{746.552}{1.303.398} = 57\%$$

El promedio de visitas diarias de cualquier tienda de cualquier mall es de 415, mientras que en el MPLD es de 209. Así, el factor de corrección de visitas es el siguiente:

$$f_{visitas} = \frac{\text{visitas diarias por tienda MPLD}}{\text{promedio visitas diarias de todos los malls}} = \frac{209}{415} = 50\%$$

Corrigiendo esta información y multiplicándolo por el número de tiendas de cada categoría se pudo obtener las ventas y visitas diarias como se muestra en las tablas 12 y 13.

Tabla 12: Ventas promedio diarias Mall Plaza Los Dominicos por categoría

Categoría	Ventas Promedio malls	Ventas MPLD (corregidas)	Número de tiendas	Ventas totales categoría
Mujer Adulto	\$ 1.470.026	\$ 837.915	38	\$ 31.840.769
Calzado	\$ 1.528.330	\$ 871.148	25	\$ 21.778.700
Ropa Deportiva	\$ 1.657.362	\$ 944.696	13	\$ 12.281.051
Vestuario Hombres Adultos	\$ 2.056.719	\$ 1.172.330	10	\$ 11.723.299
Vestuario Juvenil	\$ 1.601.253	\$ 912.714	7	\$ 6.389.000
Infantil	\$ 1.305.831	\$ 744.324	6	\$ 4.465.943
Ropa Interior	\$ 756.844	\$ 431.401	6	\$ 2.588.408
Outdoor	\$ 1.839.951	\$ 1.048.772	2	\$ 2.097.544

Tabla 13: Visitas promedio diarias Mall Plaza Los Dominicos por categoría

Categoría	Visitas Promedio malls	Visitas MPLD (corregidas)	Número de tiendas	visitas totales categoría
Mujer Adulto	420	210	38	7.973
Calzado	722	361	25	9.030
Ropa Deportiva	741	370	13	4.815
Vestuario Hombres Adultos	247	123	10	1.234
Vestuario Juvenil	452	226	7	1.582
Infantil	408	204	6	1.225
Ropa Interior	251	126	6	753
Outdoor	445	223	2	445

Se tomará la categoría Mujer Adulto para comenzar W&S ya que es la categoría con mayor cantidad de tiendas lo que hace que haya mayor competencia, mayor ganas de diferenciarse y además más dinero involucrado. De hecho, esta categoría es la con mayores ventas (\$31.840.769) y visitas (420), pero el promedio de ventas de esta categoría es el tercero menor, lo que afirma que es la categoría donde más dinero hay involucrado pero hay más competencia.

A pesar de que la mayoría de las tiendas de la categoría Mujer Adulto son atractivas para mujeres Centennials y Millennials, no todas lo son. Así, se hizo una selección de las tiendas que calzan con el perfil del target y además se agregaron las tiendas de vestuario juvenil que se comporta de forma similar a la categoría Mujer Adulto pero existen menos tiendas de esta categoría. Las 47 tiendas incluidas en esta categoría se encuentran en el [anexo 8](#).

Finalmente, cabe destacar que los productos de la categoría Mujer Adulto no incluye solamente vestuario, también son tiendas de maquillaje y accesorios. Este tipo de productos tienen la particularidad de que a pesar de que alguien ya tenga cubierta sus necesidades, siempre se puede comprar algo más.

10.Productos Mínimos Viables

Ahora que ya se tiene mayor claridad de quiénes serán los usuarios, clientes y socio estratégico, se plantean tres MVP que permitan testear las hipótesis planteadas anteriormente para cada uno de los actores relevantes. Con cada MVP se busca testear más de una hipótesis de uno o más actores.

10.1. MVP Conserje – Cuenta de Instagram

Se creó una cuenta de Instagram ([@locos.por.descuentos](#)) en donde se suben diariamente descuentos de las tiendas conocidas. La idea es que al seguir esta cuenta, los seguidores tengan acceso a los descuentos más interesantes sin tener que seguir todas las cuentas de las tiendas. No se utilizó el nombre Walk&Shop para la cuenta ya que la propuesta no es la misma que la de la aplicación y por lo tanto se busca reservar el nombre para un posible lanzamiento de la *app*.

Con esto se espera testear las siguientes hipótesis:

- Usuarios son Centennials
- Shoppers buscan descuentos
- Shoppers interesados en acceder a descuentos en un solo canal
- Tiendas están dispuestos a que terceros comuniquen sus descuentos
- Tiendas buscan aumentar ventas

10.2. MVP - Vídeo y página web

Se creó un *landing page* de la aplicación (Walk&Shop) en donde se explica qué es la aplicación, cómo funciona y cuáles son las ventajas de esta. Para explicar de mejor forma, se creó un video explicativo (Walk&Shop HD) de la aplicación el cual se encuentra en la página web. Además, en la página se da la opción al usuario de descargar la aplicación lo que lleva a un formulario anunciando que la aplicación aún no está disponible pero que si lo llenan podrán ser los primeros en tener la aplicación cuando esté lista. Con esto se espera testear las siguientes hipótesis:

- Usuarios dispuestos a usar el celular a la hora de comprar
- Usuarios dispuestos a tener una aplicación que consume batería y memoria
- Usuarios dispuestos a jugar en espacios públicos

10.3. MVP – Mock-Up y Encuestas

Se diseñó un prototipo con las pestañas más importantes de la aplicación que permiten entender el funcionamiento y el dinamismo de la aplicación. Algunas de las pantallas se encuentran en el anexo 7 Se muestra la aplicación a clientes y usuarios para verificar las siguientes hipótesis:

- Usuarios buscan descuentos
- Usuarios dispuestos a usar el celular a la hora de comprar
- Usuarios dispuestos a tener una aplicación que consume batería y memoria
- Usuarios dispuestos a jugar en espacios públicos
- Usuarios necesitan información del centro comercial
- Una persona que quedó conforme lo recomendará al menos a un amigo
- Una persona que canjeo un descuento lo hará la siguiente vez
- Las tiendas buscan aumentar sus ventas
- Las tiendas tienen tiempo para programar descuentos especiales
- Las tiendas están dispuestos a que terceros tengan datos de sus clientes
- Las tiendas están dispuestos a entregar una comisión por sobre el descuento
- Todas las tiendas quieren dar descuentos para aumentar sus ventas
- Tiendas buscan nuevas formas de publicitar su marca
- Una vez que una tienda se une, las otras tienen incentivos a hacerlo
- Las tiendas están dispuestos a dar descuentos exclusivos para W&S
- Los malls están dispuestos a que personas jueguen en sus instalaciones

- Las leyes del mall permite hacer promociones dentro del mall
- Los malls están dispuestos a invertir en tecnología para capturar clientes
- Todos los malls se quieren diferenciar
- Si tiene éxito en un mall toda la cadena se sumará
- Si tiene éxito en un mall todas las cadenas se sumarán

11. Resultados de los MVP

11.1. MVP Conserje – Cuenta de Instagram

a) Resultados

Existen distintas formas de ganar seguidores en Instagram: concursos, *hashtag*, *influencers*, seguir a cuentas con perfiles similares y publicidad.

De todas estas formas, sólo se siguieron a cuentas con perfiles similares y se agregaron a algunos de los seguidores de esas cuentas. Gracias a esto se logró llegar a 120 seguidores en 3 días. Por otro lado, se hizo una campaña de 5 dólares en donde se publicitó la imagen que se encuentra en el [anexo 9](#).

En la tabla 14 se muestran los resultados obtenidos a través de la cuenta de Instagram @locos.por.descuentos y también los de la promoción.

Tabla 14: Resultados cuenta de Instagram y de la publicidad realizada

		Cuenta Instagram	Promoción Instagram
Actividad	Impresiones/Vistas	3076	2018
	Alcance/vistas únicas	2127	1998
	Interacción (<i>like</i> , visita, guardado)	0	35
	Visita perfil	102	28
	Click sitio web	3	3
Publico	Mujer	80%	86%
	Hombre	20%	14%
	[18-24]	19%	53%
	[25-34]	49%	43%
	[35-44]	22%	4%
	[45-54]	4%	0%
	[55-64]	4%	0%

La publicidad tuvo un alcance de 1998 cuentas únicas, 66% de mujeres y 34% de hombres. De estos, sólo el 2% hizo una interacción con la publicidad, es decir, 35 personas. Dado que en Instagram hay mucha publicidad, este resultado no se puede interpretar como que el 2% de las personas están interesadas en descuentos ya que es posible que muchas personas ni siquiera se hayan detenido a mirar la publicidad. Aún así, se puede decir que las 35 personas que interactuaron con la publicación están interesadas en descuentos. El 86% de estas personas son mujeres por lo que se puede decir que las mujeres están más interesadas en los descuentos que los hombres. De hecho, el 80% de los seguidores de la cuenta son mujeres, lo que hace ilusión a lo mismo.

De estas 35 personas, 10 comenzaron a seguir la cuenta, es decir, les pareció atractiva la propuesta de encontrar los descuentos canalizados. Dado que la cuenta en ese momento contaba con 120 seguidores, y por lo tanto a juicio de los *instagramers* es una cuenta de poca validez y por lo tanto de poco interés, se considerarán estas 10 personas como pioneras o *early adopters*. Estas personas cumplen con la característica de ser mujeres (100%), Centennials (53%) y Millennials (43%). Así, se puede pensar que 29% de las personas que estén interesados en descuentos serán *early adopters* y estas personas serán mujeres Centennials y Millennials.

Finalmente, de estas 10 personas 3 hicieron click en la página web de la cuenta de Instagram, mostrando mayor interés por la propuesta y haciendo un esfuerzo mayor por tener más información. Con esto, se puede decir que un 30% de los *early adopters* descargarán la aplicación sin incluso tener referencias de si esta funciona. Es decir, aproximadamente 9% de las personas interesadas en descuentos serán *early adopters* y descargarán la aplicación.

Además, se puede apreciar que 0,15% de las personas que ven la publicidad la descargarán. Este dato será utilizado para calcular los efectos de la publicidad en redes sociales en la evaluación económica del proyecto.

Por otro lado, durante el uso del MVP se subieron diferentes *posts* e historias de Instagram con descuentos de tiendas. En los post es común ver que sean los usuarios los que ponen *likes* a la foto mientras que en las historias, si bien los usuarios las ven, son las tiendas quienes responden.

En cuanto a los post, en promedio sólo un 6% de los seguidores les dio *like* siendo 14 el máximo de *likes* obtenidos. Con esto, se podría pensar que la tasa de aceptación de un descuento es del 6%. Se tomará este dato como la tasa de conversión mínima de un descuento ya que, no es lo mismo la información de un descuento que un cupón de descuento.

Además, se puede observar que el 44% de las personas que dieron *like* en una foto lo volvieron a hacer al menos en otra foto. Así, se puede pensar que al menos el 44% de las personas que descarguen y utilicen la aplicación la seguirá usando la siguiente vez.

Finalmente, como se dijo anteriormente, algunas tiendas responden a las historias cuando estas se tratan de descuentos de ellas mismas. De las 29 tiendas que fueron publicitadas por historias, 5 contestaron al menos una vez dándole *like* o con un comentario positivo. Es decir, al menos el 17% de las tiendas está dispuesta a que terceros compartan sus descuentos, y buscan aumentar sus ventas a través de la viralización de estos. Así, se puede llegar a la conclusión que en principio se puede llegar al 17% de las tiendas Millennials y Centennials, esto considerando que aún no se tiene reputación. Es decir, 8 de las 47 tiendas del Mall Plaza Los Dominicos podrían estar interesados a priori en participar de la aplicación.

b) Validación de hipótesis

➤ Usuarios son Centennials ✓

Es posible demostrar a través de la publicidad realizada que es esta generación la que más interesada en los descuentos (53%) seguida por los Millennials (43%).

➤ Shoppers buscan descuentos ✗

A través de este MVP fue posible demostrar que los shoppers buscan descuentos, pero no fue posible cuantificar cuántas personas ni con qué frecuencia. Por lo tanto, no se pudo validar esta hipótesis.

- Shoppers interesados en acceder a descuentos en un solo canal ✓
A través de este MVP se pudo observar que 29% de las personas que están interesados en descuentos, son *early adopters* y les parece atractivo tener los descuentos canalizados. Esto muestra el interés de los *early adopters* pero no el de la mayoría de las personas. Aún así, queda validada la hipótesis.
- Tiendas están dispuestas a que terceros comuniquen sus descuentos ✓
Debido a que ninguna tienda hizo un comentario negativo a las publicaciones se puede decir que el 100% de ellas están dispuestas a que terceros comuniquen sus descuentos. Aún así, sólo el 17% de las tiendas serán *early adopters* y estarán felices de que sus descuentos sean promocionados por otros lugares. Así la hipótesis queda validada.
- Tiendas buscan aumentar ventas ✓
A lo largo de la realización del MVP fue posible observar que las tiendas suben constantemente contenido a sus redes sociales: productos, descuentos y concursos. Además, como se dijo anteriormente, ninguna tienda tuvo problemas con que su contenido fuera difundido. Así, esta hipótesis queda validada.

c) Discusión

En esta cuenta de Instagram lo único que se hizo fue canalizar los descuentos de las tiendas. Algunas de las características claves de la aplicación como descuentos personalizados y exclusivos no estaban presentes en esta cuenta de Instagram. Además, las promociones no fueron realizadas por diseñadores o especialistas en marketing.

Por otro lado, el hecho de seguir una cuenta tiene menor costo asociado para las personas que el hecho de descargar una aplicación, ya que esta última demanda memoria y batería.

Por lo tanto, los resultados de este MVP no necesariamente serán los resultados obtenidos por la aplicación, pero permite sacar algunos aprendizajes a bajo costo.

11.2. MVP Página Web y video

a) Resultados

La página web y el video fueron compartidos a través de grupos de Whatsapp. El alcance total de personas fue de 168, de las cuales 49 fueron mujeres y 111 hombres. De estas, 57 entraron a la página web (34%) y 23 entraron directamente a Youtube a ver el video (13,7%). Así, 47,7% de las personas que fueron alcanzadas tuvieron interés en saber más sobre Walk&Shop.

De las 57 personas que visitaron la página web, 37 vieron el video y 20 hicieron click en descargar la aplicación, pero solamente 6 de ellos mostraron suficiente interés como para llenar el formulario de inscripción.

A pesar de que sólo 29% de las personas alcanzadas fueron mujeres, de las 6 personas que llenaron el formulario 5 eran mujeres (83%) de las cuales 2 eran Centennials (40%) y 3 eran Millennials (50%). El hombre que llenó el formulario era Millennial.

Con estos resultados, se puede pensar que el 65% de las personas buscan información sobre la aplicación antes de descargarla, ya que fue ese el porcentaje de personas que miró el video desde la página web.

Además, 35% de las personas que vieron la propuesta de Walk&Shop tuvo la intención de bajarla, pero solamente 10,5% está suficientemente interesado en la aplicación como para hacer mayores esfuerzos para descargarla, como por ejemplo, dejar sus datos en el formulario.

b) Validación de hipótesis

- Usuarios dispuestos a usar el celular a la hora de comprar ✓
35% de las personas que visitaron la página web quisieron bajar la aplicación, por lo tanto 35% de las personas estaría dispuesta a darle una oportunidad a una aplicación que obligue tener el celular en mano mientras se compra.
- Usuarios dispuestos a tener una aplicación que consume batería y memoria ✓
35% de las personas que visitaron la página web quisieron bajar la aplicación, por lo tanto 35% de las personas estaría dispuesta a tener una aplicación que consume batería y memoria
- Usuarios dispuestos a jugar en espacios públicos ✗
El 10,5% de las personas estuvieron suficientemente interesados en la aplicación como para llenar el formulario. Aún así, no es posible saber si esto se debe al hecho de que sea un jugo o a los descuentos ofrecidos.

c) Discusiones y limitaciones

Lamentablemente, este estudio está sesgado ya que no se pudo salir del círculo social de la memorista. Por lo tanto no es posible diferenciar cuántas de las visitas a las visitas a la página web, cuántas de las reproducciones del video y cuántos llenados del formulario vienen dado por interés a la aplicación y cuantos vienen dado por simpatizar con la autora.

Es debido a estos motivos que se planeó una salida a terreno en la cual se les mostró tanto la página web, video y prototipo a las personas.

11.3. MVP – Mock up y entrevistas

a) Resultados Malls

Se entrevistó y se le presentó la aplicación a Vivo, Apumanque y Jockey Plaza. Las personas entrevistadas, sus empresas y cargo se encuentran en la tabla 15.

Tabla 15: Entrevistas a cargos estratégicos de malls

Nombre	Empresa	Cargo	Anexo
Enrique Bendersky	Jockey Plaza	Socio y director	Anexo 2
Jorge Reizin	Apumanque	Socio y director	Anexo 2
Edwin Youlton	Apumanque	Gerente de marketing	Anexo 2
Fernando Felbol	VivoCorp	Gerente Marketing	Anexo 2

- **Jockey Plaza**

En primer lugar se entrevistó a Enrique Bendersky, socio y director del Jockey Plaza (JP), mall más grande de Lima. Este centro comercial tiene visitas de alrededor de 2 millones mensuales, que se traduce en aproximadamente 450 mil clientes que van 4,5 veces al mes. De estas visitas el 80% corresponden a personas entre 18 y 35 años como se muestra en el gráfico 11.

Gráfico 11: Estadística de las edades de shoppers de Jockey Plaza



Fuente: (Bendersky, 2018)

Jockey Plaza siempre se ha caracterizado por ser líder en su industria en Perú y por estar constantemente haciendo acciones para diferenciarse de su competencia. Actualmente, parte fundamental de su oferta es la entretención (restaurantes y cine), tienen una revista y un canal de televisión. Además, dado que su mayor público son los Millennials, JP ha puesto en marcha distintas iniciativas atractivas para esta generación como la creación de un *cowork*, gimnasio, y la plantación de árboles que los convierte en el pulmón verde de la seca ciudad de Lima. Asimismo, Jockey Plaza ha comprendido que lo digital y el e-commerce hace parte de la cotidianidad de su público objetivo, es por esto que las tiendas de su mall sean las tiendas de recojo de e-commerce. Si bien él menciona que muchos otros malls no lo hacen debido a que las boletas del e-commerce quedan asociadas a ese canal, y por lo tanto el mall no recibe ganancias aparentes, Jockey Plaza ha optado por la opción de colaborar con el e-commerce porque de esta forma puede recibir un mayor flujo de gente a su centro comercial y aumentar sus ventas.

Es fundamental destacar que hace 6 meses se lanzó la aplicación del JP que ya cuenta con 10 mil descargas. En esta se puede encontrar la información de las tiendas, su ubicación y cómo llegar. Además, permite ver la tasa de ocupación de los estacionamientos. Si bien la app tiene una viñeta que dice descuentos, ésta aún no ha sido implementada.

Al contarle de qué se trata W&S, Enrique se mostró particularmente interesado. Aclaró que no habría ningún inconveniente con que no todas las tiendas participaran de la app, ya que eso era decisión de ellas, y también que no importa que los shoppers caminen más rápido de lo usual.

Sin que se le propusiera nada, Bendersky preguntó si sería posible meter W&S dentro de su aplicación, ya que le gustó la idea de que los descuentos se den a través de un juego.

Por otro lado, Bendersky dijo que solo el 11% de las tiendas pagan el arriendo porcentual de las ventas y que el resto paga el arriendo mínimo. Es por esto, que dijo que JP no pagaría por la aplicación porque no se ve directamente beneficiado ya que no cree que las ventas aumenten lo suficiente como para que las tiendas pasen del mínimo arriendo al variable por ventas. Aún así, mencionó que la W&S tampoco tendría que pagar por estar dentro de la aplicación del Jockey Plaza, lo que validó, al menos desde su punto de vista, la relación de socios estratégicos.

- **Apumanque**

También se entrevistó a Jorge Reizin, socio y director del Apumanque, centro comercial inaugurado en 1981 en la comuna de Las Condes. Apumanque recibe 1 millón de visitas al mes, lo que representa alrededor de 250 mil clientes únicos si se considera una frecuencia promedio de 1 vez a la semana.

El principal segmento de este mall son las mujeres, que representan el 70% de las visitas. Además, este centro comercial se caracteriza por tener clientes de mayor edad que otros. Aún así, Reizin afirma que tienen un amplio público Millennials y Centennials debido a la cercanía a colegios y la ubicación estratégica que tiene. En general, las personas que van al Apumanque buscan satisfacer alguna necesidad en específico o van para regalarse o auto compensarse por algo.

Apumanque es un centro comercial especial ya que la mayoría de las tiendas sólo están ahí y sus dueños muchas veces son las mismas personas que atienden.

Hace un año, Apumanque lanzó una aplicación que permite buscar las tiendas, sus ubicaciones, y permite llegar desde cualquier punto a sus localizaciones. Además, en la misma aplicación integraron el “pasaporte Apumanque” medida de marketing que venían haciendo desde hace muchos años. A pesar de todas las características mencionadas la aplicación sólo ha tenido mil descargas.

Se tuvo otra reunión con el Gerente de Marketing de Apumanque, Edwin Youlton, para comprender de mejor forma el fracaso de la aplicación y para contarle de W&S.

Youlton comentó que a pesar de haber hecho una investigación de mercado seria con encuestas y *focus group* y de haber respetado cada una de las características deseadas por los shoppers, no están satisfechos con los resultados. Edwin declara que los compradores siempre van a preferir la experiencia física que la digital, es decir, en el mall van a preferir preguntarle a un vendedor que ir a las pantallas disponibles. Además, el gerente de marketing piensa que no ha tenido el éxito estipulado es que las personas deben cuidar la memoria de su celular, y una aplicación del mall no es tan útil si no se sabe cuántas veces se utilizará.

Resulta curioso que JP tenga 10 veces más de descargas en su aplicación siendo que solo tiene el doble de visitas al mes. Alguno de los factores que podría influir en esta diferencia es la usabilidad de la aplicación. Se descargaron y se probaron ambas aplicaciones y se pudo constatar una gran diferencia en la usabilidad de éstas. Otro factor relevante es el público objetivo de

ambos malls, donde uno tiene un 80% de Millennials y el otro mayoritariamente generación X y *Baby Boomers*.

Cuando se le contó a Edwin sobre W&S le gustó que fuera lúdico y que ofreciera regalos a los usuarios, mientras que para Jorge Reizin que fuera lúdico no era algo que aportara valor, sino más bien que restaría ya que las personas van al mall a comprar por necesidad o auto regalarse no a jugar.

- **Mall Vivo**

Finalmente, se tuvo una reunión con Fernando Felbol, Gerente Centros Comerciales y Marketing de Vivo. Vivo cuenta actualmente con 8 malls, 4 outlets y 48 stripcenter a lo largo del país. Si se suman todos los metros cuadrados de Vivocorp, estos son mayores a los metros cuadrados del grupo Arauco.

Vivo se diferencia de otros malls principalmente por el tamaño de sus centros comerciales que son de tamaño intermedio. Esto, sumado a sus ubicaciones, genera que el mall sea parte del barrio y que tengan identidad local.

Si bien el e-commerce es una preocupación para Vivo ya que crece “a 2 dígitos” como dijo el, ellos han visto que los compradores necesitan una experiencia de compra donde se puedan probar las prendas. Es por eso, que Vivo busca dar una experiencia de visita irremplazable y seguirá abriendo nuevos centros comerciales a lo largo del país.

Mencionó que Vivo está dispuesto a tomar nuevos desafíos y a arriesgarse. En ese sentido, contó que habían probado una aplicación en el Mall Vivo Los Trapenses que funcionaba de forma muy similar a W&S. En ella, cuando el shopper llegaba al mall, la aplicación lo reconocía y le daba un descuento personalizado que podía ser canjeado sólo durante ese día. Los resultados fueron peores que los deseados y decidieron no continuar con la aplicación. La forma que tuvo la empresa para lograr entrar a Mall Vivo fue ofrecerles la instalación de los beacons gratis en Los Trapenses y de ser exitosa tendrían el permiso para estar en toda la cadena de malls.

Fernando dijo también que antes el retail representaba el 90% de los malls y el otro 10% era el encuentro y entretención como cines y restaurantes, pero que hoy estos porcentajes han cambiado a 70% y 30% respectivamente.

b) Validación hipótesis mall

- Están dispuestos a que personas jueguen en sus instalaciones ✓

Por otro lado, la hipótesis de que los malls están dispuestos a que los *shoppers* jueguen en sus instalaciones dependerá del tipo de mall y la visión que tengan de este. Por ejemplo, Enrique Bendersky, afirmó que en el Jockey Plaza si se podría hacer un juego como este ya que asegura que la gente generalmente no correría, y de hacerlo no sería grave para la seguridad del mall. Además, el hecho de que la aplicación fuera un juego fue lo que más llamó la atención del socio de Jockey Plaza. En cambio, para el socio de Apumanque el juego restaba valor a la experiencia de sus compradores y por lo tanto en un mall como ese no se podría instalar. Finalmente, Vivo que ya había hecho una prueba similar, encontró atractiva la propuesta de que sea más dinámico que lo que ellos habían hecho.

- Las leyes del mall permite hacer promociones dentro del mall ✓
Gracias a la observación de campo y a entrevistas, se logró verificar que se pueden realizar campañas de descuentos dentro de los malls. Esto lo hacen a través de pizarras y promotoras. Además, es fácil de evidenciar utilizando aplicaciones como Izit que ofrece descuentos en algunos centros comerciales y también utilizando las mismas *apps* de los malls donde existen pestañas de descuentos (Jockey Plaza, Apumanque, Mall Plaza).
- Están dispuestos a invertir en tecnología para capturar clientes ✓
La mayoría de los malls ya han invertido en pantallas digitales para los pasillos, y algunas han instalado beacons dentro de sus dependencias. Este es el caso de Apumanque y Jockey Plaza quienes instalaron estos aparatos para el uso de sus aplicaciones y también el caso de mall Vivo que lo instaló para la prueba de una aplicación similar a W&S.
- Si tiene éxito en un mall toda la cadena se sumará ✓
Por otro lado, gracias a la experiencia de Mall Vivo con la aplicación similar a Walk&Shop, se validó la cuarta hipótesis de que si la aplicación es exitosa en un centro comercial, toda la cadena se unirá, ya que ese era el contrato que tenían ambas partes. Aún así, esa aplicación no fue exitosa, sobretodo porque mall Vivo tenía altas expectativas que no fueron cumplidas. Así, para no cometer los mismos errores, será muy importante a la hora de negociar con un mall mantener expectativas realistas, hacerlo en un centro comercial con público adecuado a la app y acordar un plazo de evaluación del proyecto suficientemente amplio antes de tomar una decisión.
- Si tiene éxito en un mall todas las cadenas se sumarán ✗
Jockey Plaza, quien fue el que mostró mayor interés por la aplicación, buscaba un acuerdo de exclusividad entre la app y el mall. Con esto, se invalidó la hipótesis, ya que los centros comerciales asociados no estarán dispuestos a que la aplicación funcione en malls de otras cadenas.
- Todos los malls se quieren diferenciar ✓
A través de las entrevistas, se pudo observar que los tres malls entrevistados se buscan diferenciar, y de hecho lo hacen con propuestas de valor diferente. Jockey Plaza lo hace a través de un espacio cómodo y placentero, y a través de innovación en su propuesta y servicios ofrecidos. Apumanque se diferencia del resto de los malls por el tipo de tiendas que se encuentran, todas de conveniencia. Finalmente Vivo se diferencia en el tamaño de sus malls que son pequeños y medianos, y en que la arquitectura y tiendas de sus malls están acorde a la realidad donde se encuentran. No obstante, que se quieran diferenciar no necesariamente quiere decir que Walk&Shop les parezca una alternativa atractiva, ese es el caso de Apumanque.

c) Resultados Tiendas

En la tabla 16 se muestran las personas de cargos estratégicos que se entrevistaron de distintas tiendas. El resumen de cada esta entrevista se puede ver en el [anexo 3](#).

Tabla 16: Entrevistas a cargos estratégicos de tiendas

Nombre	Empresa	Cargo
José A. Carvallo	Le Vice	Gerente General
Ximena Rodríguez	Nespresso	e-commerce Specialist
Boris Kisiliuk	Napoli	Socio y CEO
Andrés Turski	La Perla del Pacífico	Socio y CEO
Lázaro Calderón	Ripley	Socio Fundador
Mario Lorca	Ripley	Gerente División Infantil
Jackie Kohan	Wados	Gerente Comercial
Sebastián Bercovich	Privilege	Gerente General
Pascale Potin	Andesgear	Gerente de Marketing
Magdalena Soldati	Domino's Pizza	Gerente de Marketing
The Republic of Beauty	Alan Bendov	Gerente de Marketing
Forus	Matías Topali	Gerente de Retail
Falabella	Tania Henríquez	Jefa de servicios de Mktg y medios
Komax	Aranu Fernández	Marketing Manager

El gerente general de la chocolatería Le Vice dijo que la aplicación parecía atractiva y que participaría de esta siempre y cuando tuviera buena usabilidad, y le permitiera llegar a nuevos clientes. De ser así, Le Vice participaría con un 30% de descuentos y 5% de comisión para la aplicación.

La *e-commerce specialist* de Nespresso dijo que le parecía muy interesante y atractiva la aplicación. Sin embargo, dado que Nespresso es una marca Premium no hace descuentos en sus café. Además, la marca depende de Nestlé y por lo tanto todas estas iniciativas de marketing tienen que ser permitidas desde Suiza lo que haría difícil la participación de la empresa. Aún así, declaró que a Nespresso le podría interesar dar café a través de los regalos de la aplicación para que más personas puedan vivir la experiencia Nespresso.

El gerente general de varios restaurantes como La Perla del Pacífico, fue muy tajante con que sus restaurantes no participarían de una aplicación como W&S ya que, a diferencia del retail, las personas no pueden comer dos veces seguidas, y por lo tanto sería una competencia muy dañina para los restaurantes.

El gerente de marketing de The Republic of Beauty, se mostró un poco reacio a que la empresa participe de Walk&Shop porque para él lo más importante son los datos de los clientes, y por lo tanto la idea de que terceros tengan los datos de sus clientes lo asustó. Aún así, declaró que si muchas tiendas participan de la app no les quedaría otra que entrar para no quedar fuera.

La Gerente Comercial de Wados, también dijo que estaría dispuesta a dar descuentos a través de la aplicación y dando el 5% de comisión ya que le parece una aplicación atractiva para llegar a nuevos clientes. Para Wados que el pago sea asociado a los usuarios que trae la aplicación le parece bien ya que es más fácil de participar desde el principio porque no hay riesgo

asociado. Además, la Gerente Comercial valoró mucho los reportes ofrecidos a final de mes y piensa que es una forma de mantener atraídos a las tiendas en la aplicación y que podría ser un factor de diferenciación con otro tipo de aplicaciones.

La Gerente de Marketing de Andesgear, marca perteneciente a Komax, mostró mucho interés en la aplicación, sobretodo porque le permitiría llegar a un segmento de clientes diferentes y por lo tanto aumentar sus ventas. Ella declaró que no habría problema con programar las promociones, pero que esto debería ser una vez al mes por términos de tiempo.

Así mismo, la Gerente de Marketing de Domino's Pizza, que también mostró interés en la aplicación también dijo que se podrían programar las promociones una vez al mes y valoró la flexibilidad que entrega Walk&Shop para cambiarlas, sobretodo porque a veces sucede que la empresa se queda con falta de stock de ingredientes.

Además, de la entrevista realizada a los vendedores de Merrell en el Parque Arauco, se aprendió que muchas veces reciben un mail de la administración con descuentos que deben ellos mismos crear los carteles y por lo tanto esto validaría que los mismos vendedores tengan la factibilidad de modificar los descuentos programados en la aplicación.

Por otro lado, el Gerente General de Privilege, le pareció que la idea era buena pero desconfía del éxito que pueda tener ya que en otras ocasiones se han visto propuestas similares que no han funcionado. Además, de su parte no había disposición a pagar el 5% de comisión ya que considera que debería ser un pago que hace el mall con el 10% que pagan las tiendas para marketing. Bercovich planteó que si la aplicación asegurará que nuevas clientas llegarían a través de la aplicación si estaría dispuesto a pagar el 5% de comisión.

Finalmente, tiendas que pertenecen a grandes grupos como Falabella, Ripley, Komax y Forus, declararon que sería interesante participar de Walk&Shop porque no se corre riesgo y además es una propuesta innovadora que está alineada con la omnicanalidad, lo digital y los nuevos shoppers.

d) Validación hipótesis tiendas

- Las tiendas buscan aumentar sus ventas ✓

De las entrevistas a las tiendas se puede observar que este es el objetivo principal de ellas. Lo que resulta obvio dado que todas las empresas buscan maximizar sus ingresos. Para lograr este objetivo, actualmente se hacen iniciativas que permitan fidelizar a los clientes y llegar a nuevos segmentos.

- Todas las tiendas quieren dar descuentos para aumentar sus ventas ✓ ✗

La mayoría declara hacerlo y que generalmente siempre tienen una sección con descuentos en las tiendas. Aún así, no necesariamente todas dan descuentos de sus productos. Este es el caso de empresas Premium, como Nespresso, prefieren no dar descuentos para no desprestigiar la calidad de sus productos. Además, empresas como Privilege no creen que los descuentos sea la mejor forma de maximizar los ingresos, sino que es mejor diferenciarse de otras marcas por calidad y no caer en la dañina moda de los descuentos.

- Las tiendas tienen tiempo para programar descuentos especiales ✓
 Cuando se mostró el *mock up* y se presentó la forma en la cual se subirían los descuentos, ninguna tienda dijo que no tendría tiempo de hacerlo. Las dos únicas personas que mencionaron algo relacionado al tiempo dijeron que sería bueno programar los descuentos una vez al mes y que fuera posible de cambiarlos sobre la marcha en caso de ser necesario.
 Con las encuestas a jefes de tienda (anexo 4) se pudo percatar que ellos tienen tiempo libre para actualizar las promociones diariamente, y que de hecho, los vendedores de Merrell actualmente ya se encargan de hacer descuentos en las tiendas cuando administración se los pide vía mail.
- Las tiendas están dispuestos a que terceros tengan datos de sus clientes ✓
 De las 14 tiendas, sólo una, The Republic of Beauty, tenía problemas con que la información la manejen terceros, es decir el 7%. Aún así, el gerente de marketing de esta tienda declaró que también participaría si todas las tiendas lo hicieran. Por otro lado, en tiendas como Wados se valora la información que tendrá Walk&Shop ya que a través de los reportes mensuales ellos podrían utilizarla de una forma que hoy no lo hacen.
- Las tiendas están dispuestos a entregar una comisión por sobre el descuento ✓
 De las entrevistas realizadas todas estuvieron de acuerdo con pagar 5% de comisión a W&S, salvo por Privilege que lo haría sólo bajo algunas condiciones.
- Una vez que una tienda se une, las otras tienen incentivos a hacerlo ✓
 Esto fue validado principalmente por The Republic of Beauty quien en principio no le parecía atractivo asociarse a Walk&Shop. Aún así, dijo que lo haría en caso de que otras tiendas participaran.
- Las tiendas están dispuestos a dar descuentos exclusivos para W&S ✓
 A las tiendas les pareció atractiva la flexibilidad ofrecida por W&S es por eso que ninguno puso problema en dar descuentos de productos que no se encuentran en descuentos y de que los descuentos sean mayores a los ofrecidos en la tienda. De hecho, se puede observar en observaciones de campo que algunas tiendas hacen descuentos a los “*new arrivals*” para incentivar sus ventas.
- Las tiendas están buscando una nueva forma para publicitar sus marcas ✓ ✗
 De las entrevistas se puede ver que las marcas actualmente están satisfechas con la publicidad que pueden hacer, sobretodo la digital que les permite hacer *tracking*. Aún así, no ven problemático participar de un medio más de publicidad. De hecho, las grandes marcas, ven a Walk&Shop como un espacio donde se puede desarrollar la omnicanalidad.

e) Resultados usuarios

Se les presentó el *mock up* a 12 mujeres que se encontraban en el Mall Plaza Los Dominicos, todas entre 18 y 22 años.

Antes de mostrarle el *mock up* se les preguntó por la frecuencia con la que iban al mall y el 100% contestó que al menos una vez a la semana, el 16% de ellas contestó que van más de una vez por semana.

También se les preguntó por sus tiendas favoritas, de Mall Plaza Los Dominicos. El 100% de las encuestadas declararon ir al mall en búsqueda de ropa y lo hacen principalmente en las grandes tiendas y H&M. Aún así, 25% mencionaron que también iban a tiendas de zapatillas y otras 16% a tiendas de maquillaje. Incluso una mencionó que su tienda favorita de MPLD es la tienda El Volcán de equipamiento gastronómico.

De las 12 entrevistadas, 100% dijo que utiliza el celular mientras está en el mall, principalmente para Whatsapp y llamados telefónicos.

Antes de mostrarles la aplicación se les preguntó por la última vez que utilizaron descuentos. 25% contestó que no lo recordaba y el 75% dio respuestas diferentes que varían entre un día, un mes y el *cyberday*. El 75% de las personas contestó que se enteran de los descuentos por redes sociales, y 50% lo hace en las tiendas, de los cuales 33% se enteran por las tiendas y por redes sociales.

Finalmente, se les mostró el *mock up* y se les preguntó si la descargarían y el 100% dijo que sí. Se les mencionó si estarían dispuestas a tener la aplicación en el teléfono y con qué frecuencia la utilizarían. El 100% mencionó que si utilizarían el teléfono mientras compran con tal de acceder a descuentos personalizados y exclusivos y que una vez descargada la utilizarían cada vez que fueran al mall, lo que muestra que las personas si están dispuestas a usar el celular a la hora de comprar, a tener una aplicación que consume batería y que si les funciona la volverían a usar.

Luego, se les pidió el mail para ser las primeras en enterarse de la aplicación. 83% de las encuestadas dio su mail y el otro 17% dijo que prefería no darlo porque no le gusta dar información privada y prefería buscar la aplicación una vez esté lista. Así, se asumirá que sólo el 83% de las mujeres Centennials están interesadas en la aplicación.

También, se les preguntó si para ellas sería importante compartir la aplicación con amigos y si la recomendarían a amigos y el 67% dijo que si porque están seguras que sus amigas también disfrutarían con una aplicación como esta. El 33% restante, 4 personas, dijeron que si la recomendarían pero cada una mencionó una condición distinta. La primera dijo que sólo la recomendaría si alguien le preguntara por una aplicación de descuentos, otra dijo que la recomendaría si está hablando del tema con alguien y dos dijeron que la recomendarían si ven que funciona demasiado bien y hay muy buenas ofertas.

Se asumirá, que una persona descargará la aplicación sólo si la encuentra suficientemente buena como para recomendarla a sus amigos sin condiciones. Así, se tiene que sólo 55% de las mujeres Centennials descargarían la aplicación.

f) Validación de hipótesis usuarios

- Usuarios buscan descuentos ✓ ✗

Gracias a las encuestas, se puede observar que los *shoppers* no están buscando descuentos constantemente, pero que a la hora de comprar prefieren hacerlo con descuentos y los buscan dentro de las tiendas. Los principales medios por los cuales se enteran de los descuentos son las redes sociales y en las mismas tiendas. Por lo tanto, los usuarios no son activos en la búsqueda de descuentos, pero éstos si son importantes a la hora de comprar.

➤ Usuarios dispuestos a usar el celular a la hora de comprar ✓

Se pudo demostrar que todos los encuestados usan el celular a la hora de comprar pero lo utilizan para llamados, Whatsapp y redes sociales en caso de estar esperando a alguien.

Si bien ninguno declaró utilizarlo para comprar, el 100% dijo que descargaría la aplicación, por lo que estarían dispuestos a utilizar el celular para comprar.

➤ Usuarios dispuestos a tener una aplicación que consume batería y memoria ✓

El 100% de los encuestados dijo que descargaría la aplicación aún cuando esta consuma batería y memoria.

➤ Usuarios dispuestos a jugar en espacios públicos ✗

Cuando se mostró el *mock up* de la aplicación se mencionó que este sería un juego y aún así todos encontraron que la aplicación era atractiva. A pesar de eso, no se puede validar la disposición a jugar porque no se vio a las personas correr o cambiar su ruta por descuentos y tampoco se les preguntó si lo harían.

➤ Usuarios necesitan información del centro comercial ✗

A los encuestados le parece atractiva la aplicación pero durante la encuesta nunca destacan el hecho de poder tener toda la información de las tiendas y sus ubicaciones. Lo que más llama la atención son las promociones.

Empíricamente, se pudo observar que los *shoppers* a pesar de tener pantallas en los pasillos en donde pueden acceder a información, prefieren consultar a las personas de los kioscos de los pasillos.

Así, a pesar de que tener información no es algo que moleste a los usuarios, tampoco es algo que aporte mucho valor a la aplicación, al menos desde el punto de vista de un Centennial.

➤ Una persona que quedó conforme lo recomendará al menos a un amigo ✓

66% declara que recomendaría la aplicación sin necesidad de algo a cambio y sin ninguna condición. 36% declaró que la recomendaría siempre y cuando alguien pregunte por ella, si se está hablando del tema o bien si ve que funciona de manera increíble. Ninguno dice que no recomendaría la aplicación.

➤ Una persona que canjeo un descuento lo hará la siguiente vez ✓

El 100% de los encuestados señaló que utilizaría la aplicación cada vez que va al mall. En particular, una encuestada señaló que, a pesar de que no siempre va al mall con la intención de comprar, igual la usaría “por si las moscas”

g) Discusiones

El *mock up* permite a clientes, socios y usuarios imaginarse de mejor forma el emprendimiento presentado. Aún así, las respuestas dadas con un prototipo no funcional no necesariamente reflejan las respuestas que darían con un prototipo funcional ya que no tiene ni costos ni riesgos decir que si lo usarían o que si pagarían por él.

11.4. Resumen de validación de las hipótesis

A continuación, en la tabla 17, se muestran todas las hipótesis señaladas en la sección 8, Hipótesis Fundamentales, y se marcan tickets (“✓”) en caso de estar validada, cruz (“✗”) en caso de no ser validada o que no se haya podido validar y ambas (“✗✓”) cuando es ambiguo. Además se marca uno de estos signos por cada vez que fue testeado a través de alguno de los MVP.

Tabla 17: Tabla de validación de hipótesis

Hipótesis	Validación
Los usuarios serán Millennials	✗✓
Los usuarios buscan descuentos	✗(✓✗)
Los usuarios están interesados en acceder a descuentos en un solo canal	✓
Los usuarios tienen disposición a utilizar el celular a la hora de comprar	✓✓
Los usuarios dispuestos a tener una <i>app</i> de descuentos que usa batería y memoria	✓✓
A los usuarios les gusta jugar en espacios públicos	✗✗
Los usuarios necesitan más información sobre los centros comerciales	✗
Un usuario que canjeó un descuento lo hará la siguiente vez	✓
Un usuario que quedó conforme lo recomendará al menos a un amigo	✓
Todas las tiendas quieren dar descuentos para aumentar ventas	(✓✗)
Las tiendas buscan aumentar sus ventas	✓✓
Tiendas tienen tiempo para programar descuentos especiales	✓
Tiendas buscan nuevas formas de publicitar su marca	(✓✗)
Tiendas están dispuestos a que terceros tengan datos de sus clientes	✓✓
Tiendas dispuestas a entregar una comisión por sobre el descuento	✓
Una vez que una tienda se une, las otras tienen incentivos a hacerlo	✓
Tiendas dispuestas a dar descuentos exclusivos para W&S	✓
Todos los malls se quieren diferenciar	✓
Los malls están dispuestos a que personas jueguen en sus instalaciones	✓
Las normas del mall permite hacer promociones dentro de él	✓
Malls dispuestos a invertir en tecnología para capturar clientes	✓
Si tiene éxito en un mall toda la cadena se sumará	✓
Si tiene éxito en un mall todas las cadenas se sumarán	✗

12. Nuevo Modelo de Negocio

12.1. Clientes

a) Malls

Se había planteado que se esperaba que los malls que participen de la aplicación sean los que más le afecta el crecimiento de la competencia y buscan diferenciarse de sus competidores y del e-commerce. Dado que la realidad aumentada hace que el 61% de las personas cambie de retailer (Retail Perception, 2016), se decidió que serán los centros comerciales con bajas visitas los que serán *early adopter* de Walk&Shop porque son aquellos que tienen una necesidad inmediata.

Dentro de esta categoría, Mall Plaza Los Dominicos es aquel que tiene menor tasa de conversión, y por lo tanto el mall con mayor necesidad de tomar medidas al respecto. Además, da la coincidencia que es justamente este mall el que tiene una propuesta más parecida a la de Jockey Plaza y por lo tanto, al igual que el mall peruano, debería tener una visión positiva al respecto de Walk&Shop. Por último, este mall pertenece a la cadena de Mall Plaza quien cuenta con 16 centros comerciales en Chile, 3 en Perú y 1 en Colombia.

En conclusión, será el Mall Plaza Los Dominicos el primer socio clave de Walk&Shop. Para poder lograr la relación de socios será necesario seducir a CMO (Chief Marketing Officer) con los beneficios de la aplicación para el mall y al CTO (Chief Technology Officer) de que es un proyecto que permite utilizar la tecnología para mejorar la experiencia del cliente. Finalmente, quien toma la decisión es el CEO junto al directorio y por lo tanto será importante mostrar los beneficios económicos y de imagen y reputación que entregará Walk&Shop al mall.

b) Usuarios

Como se señaló en la sección de segmentación de clientes, y como se validó con los MVP, las mujeres Centennials ABC1 serán las *early adopter* de la aplicación y la *early majority* estará compuesta en mayor medida por mujeres Millennials ABC1.

Dado que Mall Plaza Los Dominicos es nuevo, aún no se tiene información de la cantidad de visitas mensuales que tiene, de hecho, se contactó a una ejecutiva del mall y aseguró que esta información aún era confidencial.

Para estimar la cantidad de visitas mensuales al MPLD se utilizó información obtenida por la empresa Follow-Up y datos de otros malls.

Se sabe que Parque Arauco tiene 2,3 millones de visitas al mes y que Alto Las Condes tiene 2 millones (Publimetro, 2014). Además, gracias a los datos entregados por Follow-Up se tiene que estos malls tienen 439 y 375 visitas diarias promedio en sus tiendas respectivamente, lo que en ambos casos representa 0,02% de sus visitas mensuales. Así, se estimó que dado que Mall Plaza Los Dominicos tiene 209 visitas diarias promedio en sus tiendas, mensualmente recibe 1.043.561 mil visitas. Este número se redondeará a un millón para el resto del estudio.

Además, como este mall tiene una propuesta similar a Jockey Plaza, se considerará que el 80% de sus visitas son Millennials y Centennials, que las visitas van con una frecuencia de 4,5 veces por mes y que el 60% son mujeres, al igual que en el mall peruano (Bendersky, 2018).

$$\begin{aligned} \text{Visitas Millennial y Centennials} &= \text{Visitas mensuales} * 80\% \\ \text{Visitas Mujeres Mil. y Cent.} &= \text{Visitas Millennials y Centennials} * 60\% \\ \text{Shoppers Únicas Mujeres Mill. y Cent} &= \frac{\text{Visitas Mujeres Mill. y Cent.}}{4,5} \end{aligned}$$

Así, se tiene que 106.667 personas son potenciales usuarias de Walk&Shop.

c) Tiendas

Los *early adopters* se espera que sean las tiendas para mujer del Mall Plaza Los Dominicos. De un total de 275 tiendas, 55 son de comida, 105 son de servicios o tiendas para el hogar. Así, sólo 115 tiendas pertenecen a las categorías antes mencionadas: calzado (25), infantil (6), mujer adulto (38), outdoor (2), ropa deportiva (13), ropa interior (6), vestuario (8), vestuario hombres adultos (10), vestuario juvenil (7).

De estas, se estimaron que 47 tiendas son atractivas para mujeres Centennials y Millennials. La lista de estas tiendas se encuentra en el [anexo 8](#).

Walk&Shop será lanzada una vez que se cuente con al menos 15 tiendas asociadas para asegurar el atractivo de la aplicación. Se espera que esto sea factible ya que actualmente de las 47 tiendas atractivas para mujeres Centennials y Millennials 11 fueron entrevistadas y todas dijeron que participarían de la aplicación por diferentes motivos y con distintas condiciones ([anexo 8](#)).

Para generar la venta habrá que hablar con diferentes personas dentro de las tiendas. En primer lugar, será necesario convencer al CMO quien será el principal comprador económico de la aplicación ya que los costos saldrán de su presupuesto. Para lograrlo se le mostrarán las ventajas a nivel de aumento de tasa de conversión, aumento de ventas, alcance de nuevos segmentos de clientes y fidelización de los antiguos. Luego, será necesario conversar con el CTO para que valide que W&S ayudaría para enfrentar el desafío de la omnicanalidad. Finalmente, será el CEO quien tomará la decisión final y por lo tanto para eso es importante también hablar con el CFO para que aumente el presupuesto de Marketing en caso de ser necesario para que la idea no sea sabotada. Una forma de hacerlo es mostrando que Walk&Shop permite no quedarse con stock a fin de temporada y por lo tanto evita grandes liquidaciones y pérdidas.

Finalmente, se estima que los *early majority* podrán ser tiendas de otras categorías también ya que, como se vio con las entrevistas, existen tiendas, como Le Vice y Domino's Pizza, que también participarían de Walk&Shop y que también le ven valor a la aplicación. Así, si la aplicación es bien ejecutada podría ser un canal de marketing para todas las tiendas y por lo tanto habla de que existe un alto potencial de crecimiento.

12.2. Problema

Gracias a las entrevistas, queda demostrado que el principal objetivo de las tiendas es vender y que todos sus esfuerzos están orientados a aumentar sus ventas. El hecho de que el 45%

de las tiendas del Parque Arauco utilicen Follow Up, muestra un gran interés de sus partes de mejorar sus tasas de conversión, y así sus ventas.

En las entrevistas, se aprendió que las tiendas no están buscando un nuevo mecanismo de publicidad y que de hecho están conformes con los actuales ya que son baratos, tienen alto alcance y les permite calcular el ROI de las campañas.

Aún así, un problema evidente es cómo enfrentar la nueva tendencia a la omnicanalidad, y están buscando herramientas que les permita mejorar en esa área.

En cuanto a los centros comerciales, efectivamente diariamente buscan aumentar el flujo de personas a sus centros comerciales ya que entre más alta es la cantidad de visitas, más caro pueden cobrar el arriendo del metro cuadrado. Así, todos los centros comerciales toman medidas para diferenciarse de sus competidores y que les permita a traer un mayor flujo de personas. Actualmente, la forma en que los centros comerciales buscan diferenciarse es a través de tiendas exclusivas, ambientes agradables para compartir y lugares de entretención.

Finalmente, actualmente los shoppers canalizan toda la información a través de redes sociales, principal canal por el que ven publicidad. Aún así no están buscando diariamente los mejores descuentos, sino que los buscan una vez que están en el mall y se enteran por las pizarras, por las vitrinas o una vez en la tienda. Se busca entonces utilizar la tecnología disponible para poder canalizar las ofertas en un solo canal y así brindar mejor experiencia de compra al *shopper*.

12.3. Canales

Esta aplicación será ofrecida primero al centro comercial quien podrá facilitar la conversación con las distintas tiendas del mall. La forma de activar al primer mall será de forma directa en reuniones. Se espera que los siguientes se enteren de la aplicación a través de reuniones, de la prensa y LinkedIn.

Las tiendas se enterarán de Walk&Shop a través de información enviada por el mall, prensa y LinkedIn y se activarán de forma directa a través de reuniones con los vendedores de W&S. Además, los reportes de W&S serán enviados una vez al mes por mail a las empresas que lo soliciten. Una vez activa, la tienda convertirá cada vez que un usuario de Walk&Shop utilice su cupón digital.

Una vez garantizada una cantidad mínima de tiendas y promociones mensuales para que la aplicación sea atractiva será distribuida a los usuarios a través de *Google Play* y *AppStore*.

Finalmente, los usuarios se enterarán de la aplicación gracias a una activación realizada en el mall (sección 13.1.a). Se espera que el 5% de los *shoppers* que vean el stand se activen. Además, se enterarán de la aplicación a través de redes sociales, Google Adwords y de sus mismos amigos. Para convertir y ser un usuario activo, el *shopper* deberá utilizar sus cupones de descuentos en las tiendas.

12.4. Ingresos

Los ingresos vendrán dado principalmente por la cantidad de promociones canjeadas. Se validó a través de las entrevistas realizadas a los gerentes de las tiendas que si hay una disposición a pagar 5% de comisión por promoción canjeada y que este modelo de negocios es el más conveniente para las tiendas. El detalle de los ingresos en el tiempo se encuentra en la sección 14, evaluación económica.

Por otro lado, para garantizar un ingreso mensual constante se harán reportes mensuales para las tiendas que lo deseen que tendrán un precio de 69.045 pesos. Estos ingresos también serán detallados en la evaluación económica.

12.5. Estructura de Costos

Los costos serán explicados en mayor detalle en la sección de evaluación económica. Ahora se detallarán los ítems más importantes de los costos.

En primer lugar, habrá una inversión inicial de alrededor \$8.351.655 pesos chilenos. Esta inversión contempla principalmente (75%) la programación de la aplicación, la instalación de los beacons (16%) y otros gastos como la creación de los distintos MVP y la creación de la empresa.

En segundo lugar, los costos fijos de la empresa inicialmente serán de \$5.805.000 pesos de los cuales el 94% está representado por los sueldos de los empleados. Los costos fijos irán aumentando en el tiempo a medida que vaya creciendo la empresa ya que será necesario contratar a más personas.

Finalmente, los costos variables de la empresa vienen dado principalmente por los costos de marketing el cual irá variando mensualmente pero representará aproximadamente el 15% de los ingresos anuales.

12.6. Métricas claves

Las métricas claves para los usuarios serán el número de descargas y por lo tanto la tasa de crecimiento mensual de la aplicación. Si bien este número es importante, es una métrica vanidosa si no se complementa con otras. Es por eso que otra métrica importante será el número de usuarios activos, y la tasa de retención que la aplicación tenga. Con estas métricas se asegura que la cantidad de usuarios vaya creciendo en el tiempo, al igual que el uso de la aplicación.

En cuanto a las tiendas, algunos indicadores que permitirán saber si la aplicación está siendo exitosa es el número de tiendas que se adhieren a Walk&Shop. Aún así, esta métrica es vanidosa, y por lo tanto para complementarla se tendrán en consideración también la tasa de retención de las tiendas, la cantidad de promociones disponible (por SKU y también en unidades). Además, para asegurar el mantenimiento de las tiendas será importante ir controlando la tasa de conversión de las promociones y la tasa de conversión efectiva, es decir, de las personas que utilizaron la promoción cuántas estaban dentro del segmento especificado por la tienda.

Finalmente, será fundamental tener métricas para los centros comerciales que permitan demostrar que tener Walk&Shop representa una ventaja. Así, el flujo de personas al centro comercial será una métrica clave, al igual que la tasa de conversión y las ventas mensuales.

12.7. Ventaja Injusta

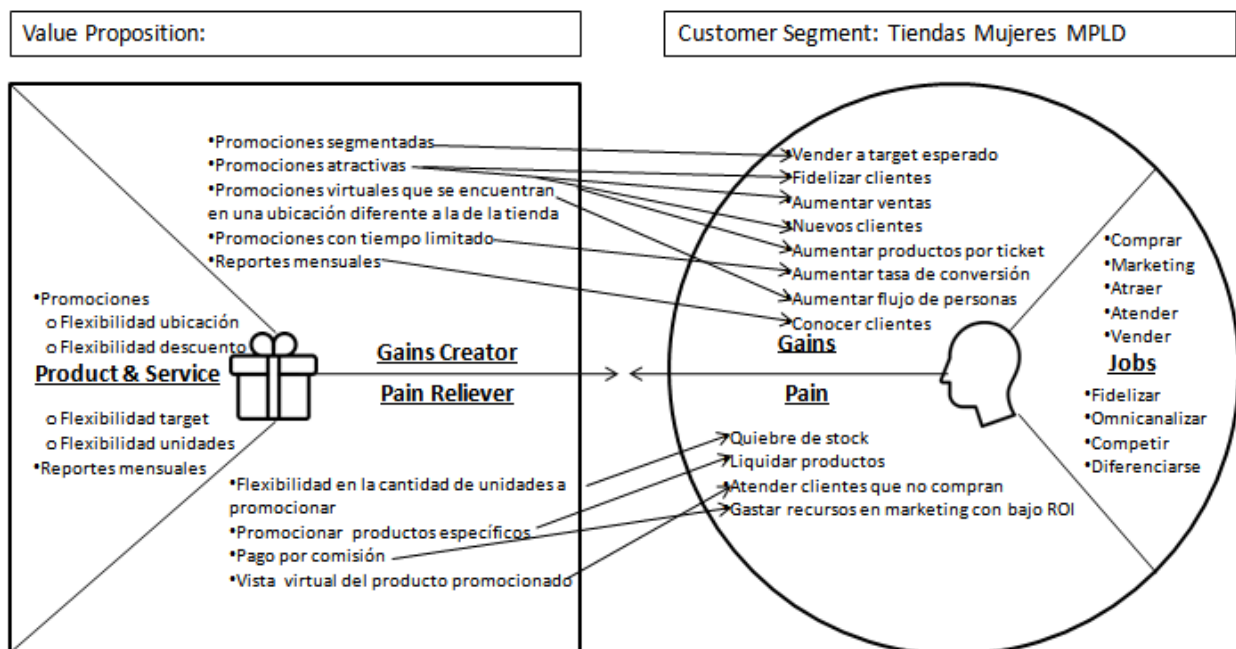
Si bien existen otras aplicaciones que entregan descuentos a los usuarios cuando están comprando, ninguna lo hace a través de un juego. El juego hace que la aplicación sea más atractiva tanto para los usuarios como para los clientes, permitiendo tener mejores promociones debido a la flexibilidad que tiene el juego. Además, dado que el usuario va a ir subiendo de nivel tendrá mejores descuentos y por lo tanto un mayor costo de cambiarse a la competencia.

Finalmente, otra ventaja injusta será que Walk&Shop concentrará la información de muchos de los shoppers de las tiendas, y podrá analizar esta información. Si bien la información de cada usuario y su comportamiento serán privados, se podrán realizar estudios que guíen a las empresas para tomar decisiones estratégicas, convirtiéndose no sólo en una plataforma de marketing, sino que también en una plataforma de comportamiento del consumidor.

12.8. Propuesta de valor

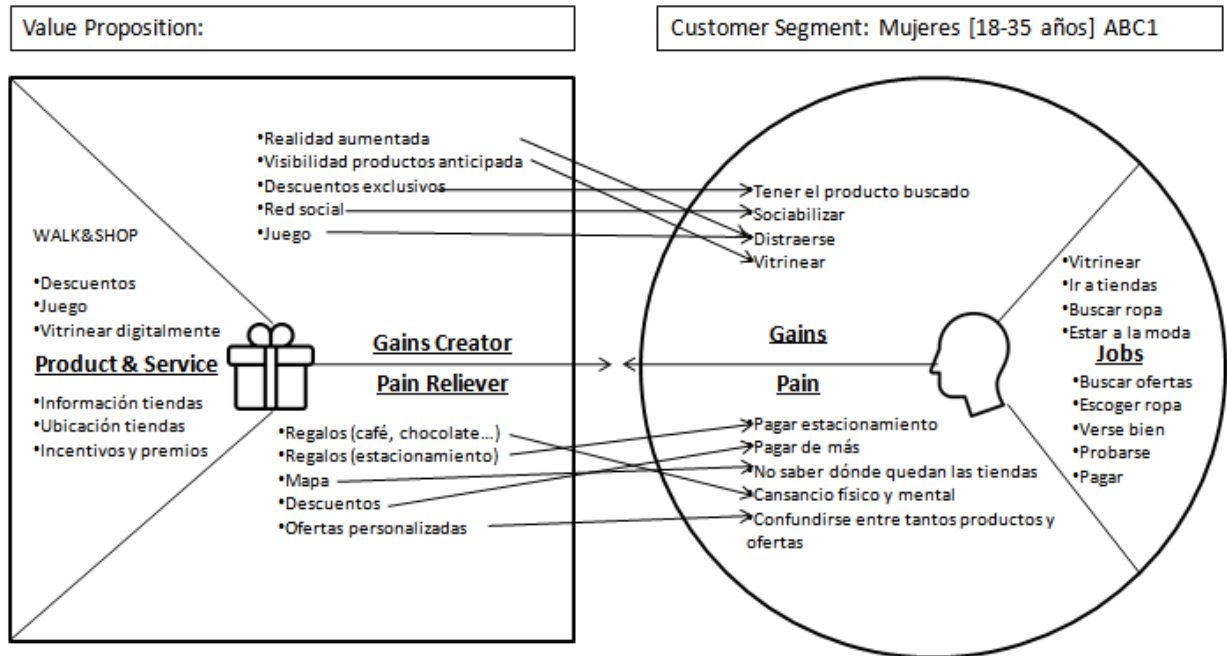
Walk&Shop permite a las tiendas aumentar el flujo de gente a sus tiendas, aumentar las ventas de los productos que ellas deseen y aumentar la tasa de conversión. Además, les permite llegar a nuevos segmentos de clientes, fidelizar a los antiguos y conocer con mayor profundidad sus comportamientos de compra y sus perfiles. Finalmente, Walk&Shop puede ser vista como una herramienta que permita avanzar en pos de la omnicanalidad. La propuesta de valor de los usuarios se puede ver de mejor forma en la figura 5, Value Proposition Canvas, donde se muestra el fit entre la solución y el problema de las tiendas target, es decir, tiendas de mujeres en MPLD.

Figura 5: Value Proposition Canvas para tiendas de mujeres en Mall Plaza Los Dominicos



Por otro lado, a los usuarios de la aplicación les permitirá divertirse, obtener productos a un precio exclusivo, les dirá como llegar a las tiendas deseadas y les dará información centralizada de las tiendas y promociones existentes dentro del mall. Además, como las promociones pueden ser vistas virtualmente, hacen que el “vitrianeo” sea más sencillo. La propuesta de valor de los usuarios se puede ver de mejor forma en la figura 6, Value Proposition Canvas, donde se muestra el fit entre la solución y el problema del usuario target: mujeres ABC1 entre 18 y 35 años.

Figura 6: Value Proposition Canvas para el target de usuarios



La mejor experiencia de compra de los clientes, hará que el mall en el cual sea aplicado W&S se diferencia con respecto a sus competidores, atrayendo un mayor flujo de personas y permitiéndoles aumentar el cobro mensual de los arriendos por local.

Se puede hacer una analogía entre Walk&Shop y “PokemonGo” ya que, las promociones se verán en el celular como los pokemons y se deberán atrapar de forma similar.

12.9. Solución

Walk&Shop es un nuevo canal de marketing que permite a las tiendas, en tiempo real, lanzar promociones para el target deseado. Las promociones, que estarán virtualmente distribuidas por el mapa del mall, permitirán a las tiendas estar digitalmente donde físicamente no están, atrayendo a nuevos clientes a sus tiendas, e incluso permitiéndoles llegar a nuevos target. Además, las tiendas recibirán un informe mensual con la información más relevante de sus clientes, permitiéndoles descubrir nuevos *insights*.

Por otro lado, para los usuarios W&S será un juego en el cual pueden obtener promociones personalizadas, encontrar la ubicación de las tiendas, acceder a información canalizada y obtener mejores beneficios y productos. Dicho esto, será el mejor compañero de compras ya que es una experiencia de compra completa.

13. Plan de Marketing

13.1. Get – Keep – Growth

a) Get

En primer lugar, los socios de Walk&Shop deberán asociarse con Mall Plaza Los Dominicos para poder instalar los beacons y además tener el apoyo del mall para negociar con las tiendas la participación de la aplicación.

Para conseguir los primeros clientes será necesario ir a cada gerencia de marketing de cada tienda a vender la idea. El modelo de negocios de la aplicación es atractivo para las tiendas ya que no deben incurrir en costos de inscripción y por lo tanto participar de ésta no conlleva riesgos para la tienda. El riesgo más importante que podría existir es que la aplicación no funcione como es esperado, dañando la reputación de las tiendas asociadas. Para evitar esa situación, se harán pruebas para verificar el funcionamiento. De hecho, en el primer mes el esfuerzo en marketing será pequeño para que hayan pocos usuarios utilizando la aplicación y ver cómo reaccionan los servidores ante el uso de varios usuarios. Solamente una vez que se haya probado que todo funciona correctamente se hará un gran lanzamiento. Cabe destacar que Walk&Shop no se pondrá en marcha hasta obtener al menos 15 tiendas asociadas a la *app*.

Luego, para conseguir nuevos clientes, se espera que cada mes tres nuevas tiendas se asocien a Walk&Shop, es decir que cada una de las fuerzas comerciales genere un nuevo cliente al mes.

En cuanto a los usuarios, el primer mes, que será utilizado como marcha blanca, se hará publicidad a través de redes sociales, en las cuales se informarán los beneficios de la aplicación. Para que la aplicación sea atractiva desde un principio, a las tiendas se les hará firmar un clausula contractual donde se comprometan a tener disponible una muy buena oferta para los nuevos usuarios. De esta forma, se busca asegurar que la primera experiencia del usuario sea atractiva y la recomiendo a otros amigos. Se le ofrecerá a las tiendas que entre mayor sea el descuento mayor exposición tendrán a los usuarios.

El lanzamiento oficial de la aplicación se hará gracias a un stand atractivo en el Mall Plaza Los Dominicos durante los 3 primeros fines de semana de lanzamiento. En el stand se dará a conocer la nueva aplicación, se incitará a descargarla en el momento y las promotoras explicaran su funcionamiento. En el stand habrá una pantalla que haga sentir a los shoppers como si estuviesen jugando. MPLD tiene 1 millón de visitas mensuales, los cuales se traducen en 33.333 visitas diarias. Dado que el stand estará 6 días, se espera que el alcance sea de aproximadamente de 200.000 visitas. Como las personas van en promedio 4,5 veces al mall al mes, la cantidad de personas únicas que se espera es de 44.444. Además, en general, el 10% de las personas que ven una activación son influidos por una promotora (Delgado, 2018). Así, 4.444 personas se enterarían de Walk&Shop a través este stand. En la misma entrevista, se reveló que la mitad de las personas que son influidas por un promotor se llevan el producto promocionado. Por lo tanto, se espera que 2.222 personas se bajen la aplicación post activación.

b) Keep

Se espera poder mantener a los clientes asegurándole un flujo mayor de usuarios mes a mes y con eso lograr mejorar sus KPIs más importantes: la tasa de conversión y las ventas mensuales. Otra forma con la cual se espera mantenerlos es dándoles flexibilidad absoluta y apoyándolos en las operaciones que sean necesarias para mantener las promociones actualizadas.

En cuanto a los usuarios, se espera que se mantengan dentro de la aplicación debido a los beneficios que esta les trae. Por lo tanto, se deberá poner especial atención en entregar descuentos exclusivos y de sus preferencias para mantener el atractivo. Además, Walk&Shop es un juego, y como se dijo anteriormente, esto hace que para los usuarios sea difícil de abandonarlo por miedo de perder los beneficios ganados hasta el momento.

De hecho, muchas de las características de la aplicación están hechas para mantener y retener a los usuarios, de tal forma que la aplicación no pierda el atractivo para los usuarios y la aplicación no caduque como otras ya lo han hecho. Ejemplo de esto es que las promociones estarán en un lugar distinto a las tiendas, que se subirá de nivel y que las promociones son personalizadas. También, el mapa permite que incluso usuarios que no buscan descuentos mantengan la aplicación para obtener información sobre la ubicación de las tiendas. Finalmente, las promociones de oros niveles podrán ser vistas por los usuarios de otros niveles pero estarán “bloqueadas” lo que incentivará a los usuarios a seguir utilizando la aplicación con el fin de obtener promociones más atractivas.

c) Growth

Para poder aumentar las ganancias de la empresa se utilizará el “*up-selling*”. Esto consiste en vender algo más al cliente. En este caso, Walk&Shop ofrece la posibilidad a las tiendas de recibir un reporte con los datos demográficos de sus clientes, el comportamiento de ellos y el ROI de cada una de las promociones lanzadas. Además, el informe cuenta con un *benchmark* con respecto a las otras tiendas del mall y con las tiendas de la misma categoría.

Además, se espera entregar un buen servicio y que los resultados de las tiendas sean buenos de tal forma de poder tener nuevas tiendas del mismo grupo corporativo en la aplicación.

Finalmente, Walk&Shop es un startup que utilizará el motor de crecimiento viral. Para que el coeficiente viral sea mayor que uno, y por lo tanto sea exitoso este motor de crecimiento, se regalarán mil pesos a las personas que refieran la aplicación a sus amigos por cada nueva cuenta creada y activada (es decir que haya canjeado un descuento) gracias a su referencia. Estos mil pesos son por sobre algún descuento atrapado, por lo tanto, para que un usuario pueda cobrar estos mil pesos, se debe mantener activo y capturar una promoción.

13.2. Marketing Mix

Como se ha dicho anteriormente, existe una tendencia a hacer mobile marketing que permite entregar a las personas un mensaje en el momento y en el lugar oportuno. Walk&Shop detectó esas oportunidades para posicionarse de una forma diferente en la industria. Para esto se definirá el marketing mix de W&S que consiste en el Producto, Precio, Plaza y Promoción.

a) Producto

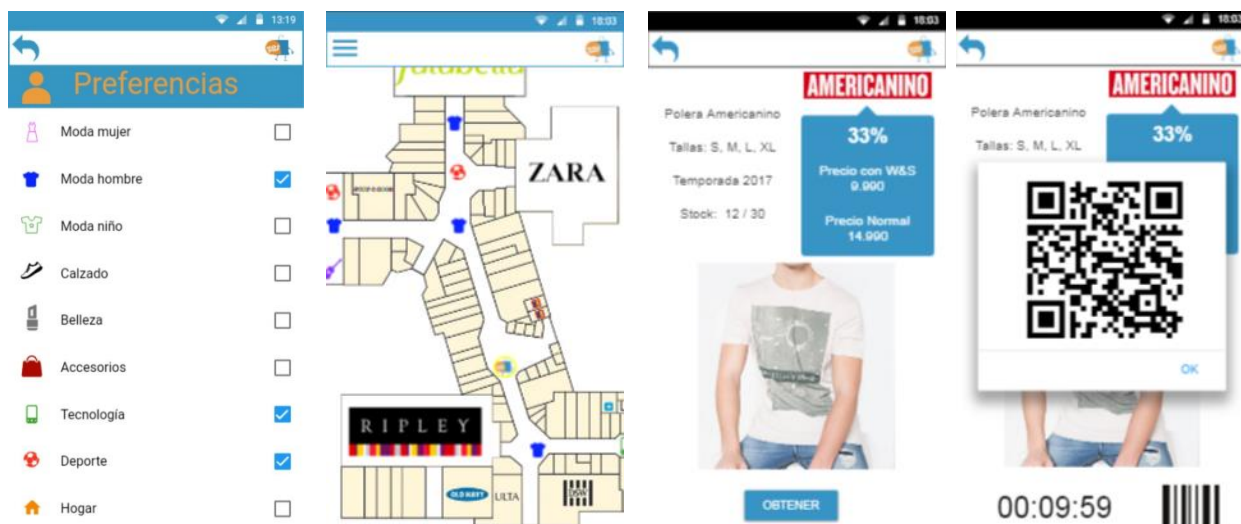
Walk&Shop es una aplicación que permite a las tiendas ofrecer descuentos en tiempo real a las personas que se encuentran en el mall. La gracia de esta plataforma es que le permitirá a las tiendas definir en tiempo real y de forma flexible el producto, el descuento, las unidades, el momento y el target de shoppers al cual quieren destinar la promoción. En el [anexo 6](#) se muestra un prototipo del formulario que tendrían que llenar las tiendas para lanzar una promoción a través de W&S.

Gracias a esta plataforma las tiendas podrán atraer a un mayor flujo de gente, aumentar sus ventas y llegar a nuevos target.

Finalmente, la aplicación les permitirá ofrecer promociones sin comprometer todo el stock.

Por otro lado, a los usuarios de Walk&Shop la aplicación les ofrece una mejor experiencia de compra. Esto lo hace a través de un juego entretenido, que le permite acceder a descuentos exclusivos y personalizados. Además, se les entregarán regalos a los usuarios de la aplicación según la cantidad de metros que caminen, el tiempo que estén y la cantidad de promociones que canjeen. A continuación, en la figura 7, se muestran las principales pantallas de la aplicación para los usuarios. En el [anexo 7](#) se puede ver todas las pantallas de la aplicación.

Figura 7: Prototipo front—end usuario



b) Precio

Walk&Shop será un servicio gratis para los usuarios.

Para las tiendas ser parte de la aplicación también será gratuito, es decir, no tendrán costos por inscripción de su empresa y tampoco por mantenimiento. Sólo se les cobrará un 5% de comisión sobre las ventas realizadas gracias a W&S.

Por otro lado, las tiendas que quieran recibir un informe mensual del comportamiento de sus clientes podrán pagar un fee mensual y se les hará un análisis en donde se muestre claramente la tasa de conversión del mes, la cantidad de promociones canjeadas, cuáles fueron los descuentos que mayor impacto tuvieron en el comportamiento de los shoppers y un *benchmark* con las tiendas del mismo mall y de la misma categoría.

c) Plaza

Como se dijo anteriormente, W&S funcionará sólo dentro de los malls. En particular, en el primer mall que funcionará es en el Mall Plaza Los Dominicos. De tener éxito se espera de a poco ir entrando a otros malls de esta cadena como el Mall Plaza Egaña, Mall Plaza Alameda, Mall Plaza Oeste, Mall Plaza Norte y Mall Plaza Vespucio.

Aún así, tanto usuarios como tiendas podrán encontrar la aplicación en AppStore y GoogleStore.

d) Promoción

Como se señaló anteriormente, en un comienzo se pondrá un stand en el Mall Plaza Los Dominicos promocionando la aplicación.

También, se contará a lo largo de todos los años que para cada cuenta nueva creada se regalarán 5.000 pesos de compra en cualquiera de las tiendas asociadas y se darán mil pesos extras en promociones atrapadas por cada nueva cuenta creada gracias a la referencia del usuario.

Además, durante todos los periodos de tiempo, la estrategia para promocionar la aplicación será a través de Facebook, Instagram y Google.

Finalmente, de ser exitosa la aplicación, se planea salir en la prensa como una aplicación innovadora, entretenida, que permite a los shoppers tener una mejor experiencia en el mall y a las tiendas mejores resultados.

14. Evaluación Económica

14.1. Inversión Inicial

Se considerará parte de la inversión inicial todos los costos asociados al desarrollo de la aplicación antes de partir con las operaciones.

Así, los productos mínimos viable y la programación de la aplicación son considerados inversión. También es considerado inversión la compra e instalación de los beacons.

a) MVP: Video

El video fue desarrollado con un software llamado Vyond que cuesta \$57.000 al mes y dado que fue desarrollado en menos de un mes ese es el costo que se pagó.

El video fue desarrollado por la memorista, por lo que no se hizo ningún pago. Dado que es importante contabilizar todos los costos asociados, se determinará que el costo por el desarrollo

del video equivale a \$10.000 pesos por hora de producción. Dado que se produjo en 10 horas, el costo es de \$100.000 pesos.

Así, el costo de producción del video fue de \$157.000 pesos chilenos.

b) MVP: Página Web

La página web fue desarrollada con un software gratuito llamado Wix. Para poder publicar la página fue necesario comprar un dominio y un servidor los cuales costaron \$18.900 y \$90.000 pesos respectivamente.

Además, la página fue hecha en 15 horas. Considerando que la hora de producción vale \$10.000 pesos, la elaboración de ésta costó \$150.000 pesos. Así, la página costó \$258.900 pesos.

c) MVP: prototipo aplicación

El prototipo fue desarrollado gracias a la página proto.io. Si bien el primer mes es de prueba, el resto de los meses cuesta US\$29, aproximadamente \$18.850 pesos chilenos.

Además, el socio de la memorista, Diego Erenchun, tardó 10 horas en realizar el prototipo lo que se traduce en \$100.000 pesos.

Dado que se pagó 2 meses por el servicio, la producción del prototipo costó \$137.700 pesos.

d) Programación de la aplicación

Luego de una intensa búsqueda de programadores y de cotizar distintos precios se llegó a un programador colombiano que está dispuesto a desarrollar la aplicación por 10.000 dólares, es decir, \$6.300.000 millones de pesos chilenos.

e) Creación de la empresa

La creación de la empresa tiene distintos costos. El primer costo en el que se incurrió fue en un abogado que aconsejó sobre el tipo de empresa que crear, el giro y los objetos de la empresa. Además, él se encargó de la creación de la empresa en un día. El cobro del abogado fue de 2 UF es decir \$54.000 pesos. Además, para activar la empresa se tuvo que ir a notaría donde se pagó \$12.000 pesos por hacerlo ante notario.

Así, la creación de la empresa costó \$66.000 pesos.

f) Distribución de Walk&Shop en GooglePlay y AppStore

Para que la aplicación pueda ser descargada por los usuarios, debe ser distribuida por las tiendas de aplicaciones de los sistemas operativos iOS y Android. El costo de tener una aplicación en GooglePlay es de 16.000 pesos y es un cobro único. En cambio, para distribuir una aplicación en AppStore se deben pagar todos los años 64.350 pesos chilenos.

g) Geolocalización

Para que la aplicación pueda funcionar con geolocalización indoor es necesario instalar unos hardwares llamados beacons que permiten triangular dispositivos móviles que tengan la señal de bluetooth encendida. Cada beacon tiene un radio de alcance de 80 metros por lo que cubren alrededor de 500 metros cuadrados. Dado que los beacons sólo serán instalados en los pasillos del mall no será necesario cubrir toda la superficie arrendable, sino que sólo el 6% de esta que representan los pasillos. Así, para Mall Plaza Los Dominicos se tiene que 5.460 metros cuadrados son pasillos y dado que se debe poner un beacon cada 80 metros, el número total de beacons a instalar es de 68. Dado que el mall cuenta con 4 pisos, se deberán instalar 17 beacons por piso para tener todo bajo la superficie de estos dispositivos. Cada beacon tiene un costo de 28 dólares y por lo tanto se deben invertir \$1.251.705.

Estos dispositivos son inalámbricos y fáciles de instalar. Por lo tanto, para su instalación será necesario una jornada laboral de dos trabajadores lo que equivale a 50 mil pesos chilenos.

Así, la instalación y compra de estos dispositivos costará 1.351.705.

Todos los ítems antes mencionados son necesarios para la venta de la aplicación y para darla a conocer, es por eso que se deben tener listas antes de que comiencen las operaciones.

En la tabla 18 se pueden observar los distintos ítems que componen la inversión inicial y sus costos. Con esto, la inversión inicial del proyecto es de \$8.351.655 pesos chilenos.

Tabla 18: Inversión Inicial

Inversión	\$ 8.351.655
Play Store	\$ 16.000
App Store	\$ 64.350
Beacons	\$ 1.351.705
Producción video	\$ 157.000
Diseño Página web	\$ 258.900
Prototipo aplicación	\$ 137.700
Programación aplicación	\$ 6.300.000
Creación de la empresa	\$ 66.000

14.2. Estructura de costos

a) Costos fijos

- **Recursos Humanos**

Para cualquier empresa los recursos humanos siempre son los costos fijos más altos, y esta no es la excepción para Walk&Shop.

W&S es una empresa que pertenece al área de marketing y de tecnologías de la información. Dicho esto serán fundamentales para la empresa un área técnica y un área comercial.

Una vez programada la aplicación será necesario mantener un ingeniero en programación y un técnico en programación que lo apoye con todos los quehaceres. Esta área es fundamental para la empresa porque es el *core* de ella, y además la constante innovación será la que permita a Walk&Shop no quedar fuera del mercado.

Dentro de las tareas más importantes está la creación de nuevas funciones de la aplicación las cuales deben ser visibles tanto en sistemas operativos iOS y Android. Además, debido a que los sistemas operativos van actualizándose es importante que la aplicación también vaya actualizando sus códigos para que pueda funcionar en los nuevos y viejos sistemas operativos.

Por otro lado, a medida que pasa el tiempo la cantidad de clientes y usuarios irá aumentando, el área técnica deberá preocuparse de que los servidores tengan la capacidad para nuevos usuarios y de que la seguridad de ellos se mantenga activa.

Finalmente, el ingeniero y técnico en programación deberán resolver problemas técnicos que puedan surgir diariamente, procesar los datos de los beacons y preocuparse de que las promociones puedan ser subidas por los clientes.

El sueldo bruto de un ingeniero en programación en el primer año es de alrededor de \$1.100.000 mensuales, mientras que el de un técnico en programación es de alrededor de \$650.000 pesos mensuales. Así, los costos mensuales del área técnica de la empresa son \$1.750.000 pesos chilenos.

El área comercial tendrá varias tareas que desarrollar y es por eso que contará con 3 empleados. Dado las funciones que realizarán, serán necesarios 3 ingenieros industriales o comerciales. El sueldo bruto de ellos será aproximadamente \$900.000 para cada uno, es decir \$2.700.000.

Los tres ingenieros industriales o comerciales tendrán tareas comunes con un área de especificación. Todos estarán a cargo de conseguir un nuevo cliente cada mes y capacitarlo. Además, cada uno de ellos tendrá un portafolio de clientes del cual se deberán hacer cargo. Ellos de deben preocupar semanalmente de que los clientes de su portafolio actualicen las promociones y verificar que la información enviada de las promociones no tenga problema. Por otro lado, mensualmente deben encargarse de la creación de los reportes de sus clientes y de cobrarles por los servicios utilizados.

Uno de los ingenieros industriales estará encargado del marketing de la empresa, es decir, deberá diseñar y lanzar campañas de marketing que permitan a la empresa posicionarse. Deberá pensar tanto en campañas de corto plazo para redes sociales como a largo plazo, las cuales tienen un fin más estratégico.

Otro de los ingenieros industriales estará a cargo de las finanzas y las operaciones de la empresa. Semana a semana estará a cargo de ver cuáles han sido los ingresos y egresos de cada persona y/o área de la empresa. Además, mensualmente hará el cierre de mes donde se busca cuadrar los ingresos y los egresos.

Finalmente, el último de los ingenieros industriales estará a cargo de recursos humanos. Para Walk&Shop mantener un ambiente colaborativo y positivo es fundamental. Es por esto, que esta persona estará encargada de organizar todos los días una reunión de coordinación y todas las

semanas una reunión de evaluación. Además, estará a cargo de realizar actividades fuera del trabajo para generar un ambiente amistoso. Finalmente, será el encargado de otorgar permisos para faltar y de pagar los sueldos a fin de mes.

Además de estas dos áreas la empresa contará con un *staff* compuesto por un administrador y un diseñador.

El administrador cumplirá dos roles fundamentalmente: apoyar a los ingenieros industriales y estar a cargo del servicio al cliente. Ayudará al Ingeniero en Recursos Humanos a organizar y ordenar cada una de las reuniones y eventos organizados. Además, será quien genera las órdenes de compra y mantendrá el orden de éstas y de las facturas entregadas por el Ingeniero en Finanzas y Operaciones. Finalmente, será la cara visible frente a los usuarios ya que será el administrador quien esté encargado de responder a comentarios en las redes sociales de la aplicación y de resolver dudas y reclamos de los usuarios. Un administrador de confianza tiene un sueldo bruto de alrededor \$500.000 pesos.

El diseñador por su parte jugará un rol de apoyo fundamental. En un principio es el diseñador quien velará por el diseño y la usabilidad de la aplicación. Luego, cuando la aplicación esté funcionando el diseñador será un apoyo tanto para el Ingeniero en Marketing como el área TI ya que diseñará las campañas publicitarias, y creará el diseño gráfico de las promociones y de las nuevas funciones de la aplicación. Un diseñador sin experiencia tiene un sueldo bruto de \$500.000 pesos aproximadamente.

En la tabla 19 se resumen todos los costos en recursos humanos, los cuales suman \$5.450.000 pesos mensuales.

Tabla 19: Costos mensuales en Recursos Humanos

Profesión	Cantidad	Sueldo	Sueldo total
Ingeniero en programación	1	\$1.100.000	\$1.100.000
Técnicos en programación	1	\$650.000	\$650.000
Ingenieros Industriales	3	\$900.000	\$2.700.000
Diseñador	1	\$500.000	\$500.000
Administrador	1	\$500.000	\$500.000
Total	7		\$5.450.000

Además en el [anexo 10](#) se muestra en detalle cada una de las tareas que realizan los distintos cargos y el tiempo aproximado que les toma realizar sus tareas en un principio. Se puede observar que en un principio a todos los cargos les sobra tiempo, por lo tanto, cuando la empresa comience a crecer no serán necesarias nuevas contrataciones.

A partir del mes 9 será necesario contar con 2 administradores y a partir del mes 10 con dos diseñadores. Por lo tanto los costos de recursos humanos a partir del mes 10 hasta el final del tercer año quedarán como muestra la tabla 20 a continuación.

Tabla 20: Costos mensuales en Recursos Humanos Final

Profesión	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo total mensual
Ingeniero en programación	1	\$1.100.000	\$1.100.000
Técnicos en programación	1	\$650.000	\$650.000
Ingenieros Industriales	3	\$900.000	\$2.700.000
Diseñador	2	\$500.000	\$1.000.000
Administrador	2	\$500.000	\$1.000.000
Total	9		\$6.450.000

- **Otros costos fijos**

Mensualmente se incurrirán en costos que son necesarios para la operación.

Dado que es un emprendimiento pequeño, se arrendará un *cowork* de la empresa *WeWork*. Este se encuentra en Avenida Apoquindo 5950. El arriendo de una oficina privada cuesta \$235.000 pesos e incluye Internet, material de oficina, limpieza diaria y servicios básicos.

Otro costo fijo será el arriendo de los computadores de los empleados. Dado que el emprendimiento tiene alta incertidumbre se espera que todos los trabajadores cuenten con computadores personales, los cuales puedan utilizar para el trabajo. A los trabajadores del área comercial y al administrador se les pagará \$15.000 pesos mensuales por su computador y a los del área técnica y al diseñador se les pagará \$20.000 pesos mensuales. La diferencia del pago se debe principalmente a que los últimos utilizan programas más pesados y por lo general trabajan con computadores más caros.

En la tabla 21 se pueden ver los detalles de todos los costos fijos máximos, es decir, a partir del mes 10.

Tabla 21: Costos fijos a partir del mes 10

Ítem	Cantidad	Sueldo	Sueldo total
Arriendo Cowork	1	\$235.000	\$235.000
Arriendo computador comercial	5	\$15.000	\$75.000
Arriendo computadores técnicos	4	\$20.000	\$80.000
Recursos humanos	9		\$6.450.000
Total			\$6.840.000

b) Costos variables

Para el lanzamiento de la aplicación es cuando más se gastará en marketing ya que hay que hacer un especial esfuerzo para dar a conocer la aplicación.

A lo largo del tiempo las campañas de marketing serán físicas en el mall, digitales y también se hará una inversión para capturar nuevos clientes y conseguir *referrals*.

- **Costos de marketing físico: stand en el mall**

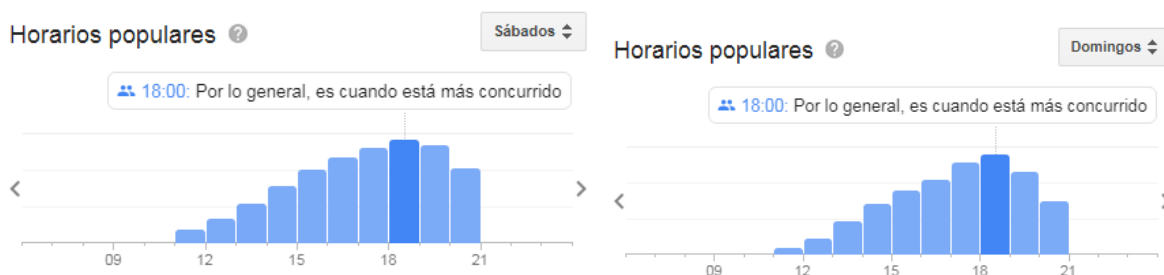
Físicamente en el mall se pondrá un stand de Walk&Shop el cual estará en el pasillo principal de Mall Plaza Los Dominicos. La idea de esta activación es que gracias a un stand

llamativo y a la información entregada por 2 promotoras las personas que se acerquen descarguen la aplicación.

La realización del stand se cotizó con la empresa Jaque Mate y cuesta 3 millones de pesos, el cual incluye una televisión y anteojos de realidad aumentada que permiten vivir la experiencia de mejor forma (Delgado, 2018).

Para el lanzamiento de la aplicación, el stand se pondrá durante los sábados y los domingos de los 3 primeros fines de semana de aquel mes. Las promotoras trabajarán en las 5 horas con mayor flujo de personas en el mall [15:00– 20:00 hrs] (ver gráfico 12).

Gráfico 12: Visitas Mall Plaza Los Dominicos sábado y domingo



Fuente: Google Analytics

Para los siguientes 5 meses también se pondrá el stand pero solamente 2 domingos por mes, al mismo horario antes señalado.

Las promotoras tienen un sueldo por hora de \$15.000 pesos, es decir se deberá pagar \$150.000 pesos por día de promoción. Además, los malls cobran por cada promotora un monto de 8 UF al día. Así, por las 2 promotoras se deberán pagar 16 UF diarias, es decir, alrededor de \$432.500 pesos. Por lo tanto, cada día de activación equivale a pagar 582.500.

Así, los costos de esta activación se elevan a \$12.328.000 pesos chilenos lo que incluye el costo del stand, y los sueldos y permisos de las promotoras por los 6 meses de intervenciones. El detalle de los costos se encuentra en la tabla 22.

Tabla 22: Costos activación dentro de Mall Plaza Los Dominicos

Ítem	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Total
Días	6	2	2	2	2	2	16
Costo rr.hh	\$ 3.500.000	\$ 1.164.000	\$ 1.164.000	\$ 1.164.000	\$ 1.164.000	\$ 1.164.000	\$ 9.320.000
Costo Stand	-	-	-	-	-	-	\$ 3.000.000
Costo Total							\$ 12.320.000

- **Marketing de nuevos usuarios y referrals**

Para capturar nuevos clientes, es fundamental que ellos vean y sientan un beneficio desde la primera vez que se descargan la aplicación. Para esto, cada vez que se crea una cuenta nueva el usuario recibirá un regalo de 5 mil pesos que podrá canjear en cualquiera de las tiendas asociadas por productos con precio mayor a 25 mil pesos. Este costo será tomado por las tiendas ya que 5 mil pesos corresponde a un 25% de descuento de un producto de precio promedio (\$20.290) lo que es conveniente para las tiendas que están dispuestas a hacer en promedio un 40% de descuento.

Además, la forma más efectiva de hacer marketing es a través de recomendaciones (boca en boca). Así, para provocar que esto suceda, se hará una inversión para que por cada nueva cuenta que venga de un referido, la persona que hizo la referencia obtenga 1000 pesos extras de descuento sobre alguna promoción que haya capturado. Esto incentivará a los usuarios a compartir la aplicación con sus amigos y además a utilizarla, ya que, si no capturan promociones no podrán utilizar los mil pesos que han ganado por invitar a un amigo.

Una empresa que utiliza este mecanismo de recomendación es Uber, quien tuvo mucho éxito y logró viralizarse a lo largo de 470 ciudades y 70 países del mundo. De hecho, Travis Kalanick, socio fundador y gerente general de Uber dijo el año 2012 que el 95% de los usuarios de Uber se enteraron de la empresa por otros usuarios (Herrera, 2016).

Para calcular el costo que significará esto para Walk&Shop se asumirá que sólo los nuevos usuarios, es decir aquellos que tienen la *app* hace menos de 3 meses, que siguen activos al mes siguiente habrán recomendado la aplicación. Para las aplicaciones de e-commerce y retail la tasa de retención de clientes después de un mes es 40%, 29% después de 2 meses y 23% después de 3 meses (Perro, 2018). Se asumirá que como Izit tiene un porcentaje de usuarios activos del 20% que la tasa de retención para los meses que siguen es del 20%. Según las encuestas realizadas en Mall Plaza Los Dominicos 66% de las personas recomendarían la aplicación. Así, se espera que el costo mensual por *referrals* sea el siguiente:

$$\text{Costo mensual referrals}_t = \$1.000 \times 66\% \times (40\% \cdot N.U_{t-1} + 29\% \cdot N.U_{t-2} + 23\% \cdot N.U_{t-3})$$

Con N.U la cantidad de nuevos usuarios del periodo señalado en el subíndice.

- **Marketing en Redes Sociales**

Finalmente, se hará publicidad en redes sociales y en Google para mantener presencia y generar conciencia de marca. Así, se incurrirá en costos de publicidad digital que se hará a través de Facebook, Instagram y Google Adwords.

Para tener una referencia clara de los costos de este tipo de marketing se entrevistó a Agustina Tobias, Analista SR de Mercadolibre.com. Ella mencionó que existen diferentes formas de hacer publicidad de aplicaciones. En primer lugar existen campañas para descargar la aplicación en Google y Facebook que cobran por cada descarga que se hace a través de estos medios. También existen campañas de conciencia de marca a través de post e historias que cobran por miles de impresiones. Finalmente, existen campañas de búsqueda en Google que se cobra por click y se puede pagar por búsquedas institucionales, es decir pagar por el nombre de la marca, o búsquedas genéricas, es decir pagar por palabras relacionada a la marca (Tobias, 2018). El detalle de esta entrevista se encuentra en el [anexo 5](#).

Se utilizaron los costos entregados por Agustina y los resultados de conversión de la campaña realizada a través de Instagram. Se asumió que historias de Instagram, post de Instagram y post de Facebook tendrán la misma tasa de conversión que la obtenida por la publicidad realizada en el MVP Conserje – Instagram, es decir 0,15%. Además, se asumió que las búsquedas genéricas en Google tendrán la misma tasa de conversión que las personas interesadas en descuentos que hicieron click en la página web de la cuenta de Instagram es decir 9%. Esto debido a que una persona interesada en descuentos buscará la palabra descuentos o alguna palabra similar en Google, podría entrar a la página web con 29% de probabilidad (al igual que

hicieron los interesados en descuentos en la cuenta de Instagram) y descargar la aplicación con 30% (al igual que los que hicieron click en la página web).

Gracias a esos datos se pudo determinar el alcance por dólar invertido y la cantidad de descargas por dólar invertido para cada una de las iniciativas de marketing en redes sociales. Estos datos se muestran en la tabla 23.

Tabla 23: Costo, alcance y descargas de la aplicación por dólar invertido por tipo de publicidad

Costos Marketing	Costo USD	Costo unitario USD	Alcance por dólar	Tasa de Conversión	Descarga por dólar
Google app download (por descarga)	1,5	1,5	0,67	100%	0,67
Google search institucionales (por click)	0,1	0,1	10,00	80%	8,00
Google search genéricas (por click)	1,2	1,2	0,83	9%	0,07
Facebook app download (por descarga)	3	3	0,33	100%	0,33
Instagram post (Costo por mil)	3	0,003	333,33	0,15%	0,50
Instagram historia (Costo por mil)	1	0,001	1000,00	0,15%	1,50
Facebook post (Costo por mil)	1,5	0,0015	666,67	0,15%	1,00

Se observa que la iniciativa más efectiva son las búsquedas institucionales, pero para que funcionen es necesario que las personas conozcan la marca, de otra manera nunca buscarán la palabra “Walk&Shop” y por lo tanto nunca sería descargada la aplicación. Así, la cantidad de descargas por dólar no indica exactamente en dónde hay que invertir más dinero, sino que es importante invertir en cada una de estas iniciativas para generar conciencia de marca, posicionarla y aumentar las descargas.

Las campañas de Google permiten aparecer en banners, en los videos de Youtube y en las búsquedas del buscador. Se vio en antecedentes generales que 93% de los Centennials y 94% de los Millennials utilizan Google y que 87% de los Centennials y 88% de los Millennials utilizan Youtube. Así, con las campañas de Google se busca generar conciencia de marca a través de los banners y la publicidad en Youtube, posicionamiento a través de las búsquedas y aumentar las descargas a través de la publicidad de descargas.

A través de las campañas de Facebook e Instagram se busca generar conciencia y posicionamiento de marca en las redes sociales más utilizadas por Centennials y Millennials. Facebook es utilizado por el 94% de Millennials y Centennials e Instagram por el 73% de los Centennials y 62% de los Millennials. Además, en las encuestas la mayoría de las personas dijeron que se enteraban de los descuentos por redes sociales, en particular por Instagram. Además, Facebook permite hacer campaña para descargar aplicaciones por lo que también permitirá aumentar las descargas de la aplicación.

Así, se decidió invertir la misma cantidad de dinero en Facebook e Instagram que en Google.

A lo largo del tiempo los costos de la publicidad digital irán cambiando. En la tabla 24 se muestran los costos. Los dos primeros meses no hay un gasto publicitario alto ya que para el primer mes de lanzamiento sólo se busca llegar a una baja cantidad de usuarios para ver cómo funciona la aplicación y los servidores. Luego se hace una inversión mayor para llegar a una

mayor cantidad de gente. Los dos últimos años se mantiene la publicidad para ir constantemente accediendo a nuevos usuarios y mantener la conciencia de marca.

Tabla 24: Costos en publicidad digital

Item	Mes 5 y 6	Mes 7-12	Mes 13-36
Publicidad Instagram	\$ 81.250	\$ 325.000	\$ 180.556
Historias	\$ 48.750	\$ 195.000	\$ 108.333
Post	\$ 32.500	\$ 130.000	\$ 72.223
Publicidad Facebook	\$ 178.750	\$ 715.000	\$ 397.222
App Download	\$ 130.000	\$ 520.000	\$ 289.972
Post	\$ 48.750	\$ 195.000	\$ 107.250
Google	\$ 260.000	\$ 1.040.000	\$ 577.778
App Download	\$ 130.000	\$ 520.000	\$ 288.889
Search genéricas	\$ 97.500	\$ 390.000	\$ 216.667
Search institucionales	\$ 32.500	\$ 130.000	\$ 72.222
TOTAL	\$ 520.000	\$ 2.080.000	\$ 1.155.556

14.3. Proyección de los ingresos

Para calcular los ingresos es importante conocer el precio y la cantidad vendida.

a) Ingresos por descuentos canjeados

- **Estimación del precio**

Para poder calcular los ingresos se debe conocer el precio percibido por la empresa.

En primer lugar, es fundamental conocer el precio promedio de los productos comprados por los shoppers. Para eso, se utilizaron los datos entregados por Follow Up, en donde se puede observar que el precio promedio de los productos de categoría mujer del año 2017 fue de \$20.293 pesos.

Por otro lado, es necesario conocer el porcentaje de descuento promedio que darían las tiendas. Para eso se analizaron los descuentos del “Day Off” del Parque Arauco, día donde todas las tiendas de aquel mall ofrecen descuentos de todo tipo (2x1, porcentaje de descuento en toda la tienda, porcentaje de descuento en productos seleccionados, entre otros). Dado que W&S ofrecerá descuentos en productos seleccionados y será enfocado en tiendas para mujeres, se calculo el promedio de descuento que hicieron las tiendas para mujeres en productos seleccionados, y se encontró que es del 40%. Este porcentaje de descuentos es llamativo, ya que es más que el 25% de descuento (Bercovich, 2018).

Así, el precio promedio observado por Walk&Shop será:

$$\bar{P}_{W\&S} = \bar{P}_{\text{categoria mujer}} \times (1 - \overline{Dscto}_{\text{categoria mujer, productos seleccionados}}) \times \text{Comisión}$$

$$P_{W\&S} = \$20.293 \times (1 - 40\%) \times 5\%$$

$$P_{w\&s} = 609$$

- **Estimación de la demanda**

La demanda de Walk&Shop será la cantidad de promociones canjeadas a través de la aplicación. Este número dependerá de la cantidad de usuarios que tenga la aplicación, de la cantidad de tiendas que sean clientes y de la cantidad de centros comerciales que participen. Esto principalmente porque entre más centros comerciales se asocien con W&S, mayor será la cantidad de tiendas que pueden ofrecer descuentos y más grande será la cantidad de *shoppers* que podrán utilizar la aplicación. Además, entre más tiendas estén en la aplicación mayor cantidad de promociones se tendrá y por lo tanto la aplicación será más atractiva.

Como todo emprendimiento es importante partir de a poco, e ir obteniendo aprendizajes a medida que pasa el tiempo. Es por eso, que en principio se partirá con un sólo centro comercial que es el Mall Plaza Los Dominicos y en este mall se comenzará a funcionar una vez que se tengan 15 tiendas asociadas.

Dentro de las 15 primeras tiendas asociadas se espera contar con el apoyo de las dos grandes tiendas que se encuentran en el Mall Plaza Los Dominicos que son Ripley y Falabella. Se hizo una entrevista a ambas empresas y las dos estaban dispuestas a participar de la aplicación ya que están buscando formas para aumentar las ventas, innovar y mejorar en omnicanalidad. En particular, Ripley dijo que estaría dispuesto a dar 5 promociones al mes. Además, se dijo que estas promociones serían por categoría y por lo tanto habría un stock ilimitado de estas promociones, ya que, si bien se podrían quedar sin stock de un producto en particular, siempre habrían otros con stock disponible (Lorca, 2018). Si bien no se pudo obtener la información de cuántas promociones ofrecería Falabella, se asumirá que la cantidad será la misma que la de Ripley. Así, se tendrán 10 promociones con stock ilimitado al mes.

Por otro lado, será necesario contar con 13 tiendas *stand alone* para comenzar a operar dentro del mall. De las 47 tiendas que cumplen con el perfil de tiendas que busca Walk&Shop se entrevistaron a 11, las cuales todas dijeron que participarían de W&S por diferentes razones. Komax fue la única empresa que dijo la cantidad de promociones que daría y dijo que serían 2 al mes y un stock de 100 para cada uno. Se asumirá que todas las tiendas *stand alone* actuarán como Komax y darán 200 productos en promoción al mes. Así, dado que se espera contar con 13 de este tipo de tiendas, se tendrán 3.000 promociones disponibles al mes de estas tiendas.

Dado que el stock por parte de las grandes tiendas será ilimitado siempre habrá promociones visibles para los usuarios y por lo tanto, la cantidad de promociones canjeadas aumentará siempre y cuando la cantidad de usuarios aumente. Aún así el número de tiendas asociadas es importante porque hacen más atractiva la aplicación. Es por esto, que las fuerzas comerciales de la empresa estarán constantemente buscando tener un nuevo cliente y por lo tanto, se espera que haya 3 tiendas nuevas asociadas cada mes.

Para calcular la cantidad de promociones canjeadas es importante considerar la tasa de conversión, la cantidad de promociones visibles por visita y la cantidad de visitas activas.

Para estimar la tasa de conversión, se utilizó información de la aplicación Izit que, como se dijo en la sección 6.3, es similar a Walk&Shop. La gran diferencia entre ambas aplicaciones es que Izit envía mensajes *push* en cualquier parte de la ciudad. Aún así, se hizo un estudio de las promociones de esta aplicación donde se muestra que la tasa de conversión de las promociones varía según el lugar donde es lanzada. En el estudio se demuestra que la tasa de conversión

alcanza su máximo en los centros comerciales y llega a 11,96% (Goic & Ma, 2016). Por lo tanto, se tomará una tasa de conversión del 12% para el estudio a continuación.

Se estimó que para que la aplicación sea atractiva un usuario debe ver al menos 8 promociones cada vez que vaya al mall. De esta forma, en promedio canjeará 1 promoción cada vez que va al mall, siendo así una aplicación de utilidad para ellos.

Finalmente, las visitas activas dependerán de la cantidad de usuarios que tenga la aplicación y de su tasa de retención. El detalle de esto mostrará a continuación.

En primer lugar, del 1.000.000 de visitas mensuales estimadas, 80% tienen entre 18 y 35 años, es decir 800.000. De ellos, 60% son mujeres, es decir 480.000. Además, se sabe que la frecuencia con la que van al mall es de 4,5 veces al mes, por lo tanto hay 106.667 personas únicas que calzan con el perfil deseado. Finalmente, por las encuestas realizadas en el Mall Plaza Los Dominicos, 55% de las mujeres menores a 35 años utilizarán la aplicación, es decir 58.667 personas. Este será el número máximo de usuarios que se espera.

Para estimar el crecimiento de usuarios a lo largo del tiempo, se estimó que la mejor forma de hacerlo, dado que no se tienen datos de aplicaciones similares a Walk&Shop, será estimando el aumento de usuarios según los esfuerzos que se hagan en Marketing.

Se estimo que la cantidad de usuarios y la cantidad de usuarios activos en el tiempo vendrá dado por la siguiente fórmula:

$$Usuarios_t = Usuarios\ retenidos_t + Nuevos\ usuarios_t$$

$$Usuarios\ Activos_t = Usuarios\ retenidos_t + 0,4 * Nuevos\ usuarios_t$$

Como se dijo anteriormente, para las aplicaciones de *e-commerce* y retail la tasa de retención de clientes después de un mes es 40%, 29% después de 2 meses y 23% después de 3 meses (Perro, 2018). Se asumirá que 40% de los usuarios permanecen activos el mismo mes que se descargan la aplicación, por lo tanto no hacen parte de los usuarios retenidos mensuales. Además, como IZIT tiene un porcentaje de usuarios activos del 20% (IZIT) se asumirá que la tasa de retención para los meses que siguen es del 20% también.

Así, la cantidad de usuarios retenido viene dado por la siguiente fórmula, donde N.U se refiere a nuevos usuarios:

$$Usuarios\ retenidos_t = 0,29 \cdot N.U_{t-1} + 0,23 \cdot N.U_{t-2} + 0,2 \cdot \sum_{i=0}^{t-3} N.U_i$$

Por otro lado, la cantidad de nuevos usuarios cada mes dependerá de las distintas iniciativas de marketing que se realicen. Pueden ser recomendaciones de los usuarios, inscripción según la captación en el stand, o bien inscripción a través de publicidad en redes sociales. Por lo que los nuevos usuarios en el tiempo t se pueden calcular de la siguiente forma:

$$Nuevos\ usuarios_t = Usuarios\ stand_t + Usuarios\ RR.SS_t + Usuarios\ recomendados_t$$

Como se dijo anteriormente, en la sección “Get”, los usuarios capturados por el stand se calculan con la siguiente fórmula:

$$Usuarios\ stand_t = Visitas_{diarias} \times dias_{stand} \div frecuencia_{mall} \times Pr_{pare\ stand} \times Pr_{descargue}$$

Así, considerando que diariamente el mall recibe alrededor de 33.333 mil visitas, que la frecuencia para ir al mall es de 4,5 veces al mes, que la probabilidad de que alguien para en el stand es del 10% y que una vez ahí descargue la app es el 50%, se pueden calcular los usuarios nuevos que llegan a través del stand.

Se tiene que para el mes 6, en el cual el stand estará 6 días, la cantidad de usuarios nuevos por el stand será:

$$Usuarios\ stand_{mes\ 6} = 33.333 \times 6 \div 4,5 \times 10\% \times 50\% = 2.222$$

Para los meses 7, 8, 9, 10 y 11, en los cuales el stand estará sólo 2 días, la cantidad de nuevos usuarios por stand será de alrededor de 650. Aún así esto irá bajando cada mes ya que los usuarios que ya descargaron la aplicación una vez no se volverán a acercar. Es por eso que en el mes siete 691 personas la descargarán y en el mes once 631.

Durante los siguientes meses no se tiene estimado que se pondrá el stand, por lo tanto no habrá nuevos usuarios debido este motivo.

Por otro lado, los usuarios obtenidos a través de las redes sociales dependerán básicamente de la cantidad de dinero invertida y de la tasa de conversión de descargas. Para eso, se utilizará la información de la tabla 33 donde se muestra el alcance y las descargas para cada tipo de publicidad y la tabla 34 donde se muestra la cantidad de pesos gastados al mes.

$$Usuarios\ RR.\ SS_t = \sum_i^7 Alcance_i \times Conversión_i$$

$$Usuarios\ RR.\ SS_t = \sum_i^7 \frac{Plata_i}{Costo\ unitario_i} Conversión_i$$

Así, como muestra la tabla 25, para los meses 5 y 6 los usuarios nuevos que vienen a través de redes sociales son 467. Entre los meses 7 y 12 se tendrán 1.864 nuevos usuarios cada mes. Y durante los dos años de maduración se tendrán 1.035 nuevos usuarios cada mes.

Tabla 25: Inversión, alcance y descargas por tipo de publicidad

	Mes 5 y 6			Mes 7-12			Mes 13-36		
	Inversión (USD)	Alcance	Descargas	Inversión (USD)	Alcance	Descargas	Inversión (USD)	Alcance	Descargas
App.Download Google	200	133	133	800	533	533	444	296	296
Search Inst.	5	50	40	20	200	160	11	110	88
Search Gen.	195	163	14	780	650	56	433	361	31
App.Download Facebook	200	67	67	800	267	267	446	149	149
Instag. post	50	16.667	25	200	66.667	100	111	37.037	56
Instagr. story	75	75.000	113	300	300.000	450	167	166.667	250
FB post	75	50.000	75	300	200.000	300	165	110.000	165
Total dólares	800	142.079	467	3200	568.317	1.867	1.777	314.620	1.035
Total pesos	520.000	142.079	467	2.080.000	568.317	1.867	1.155.267	314.620	1.035

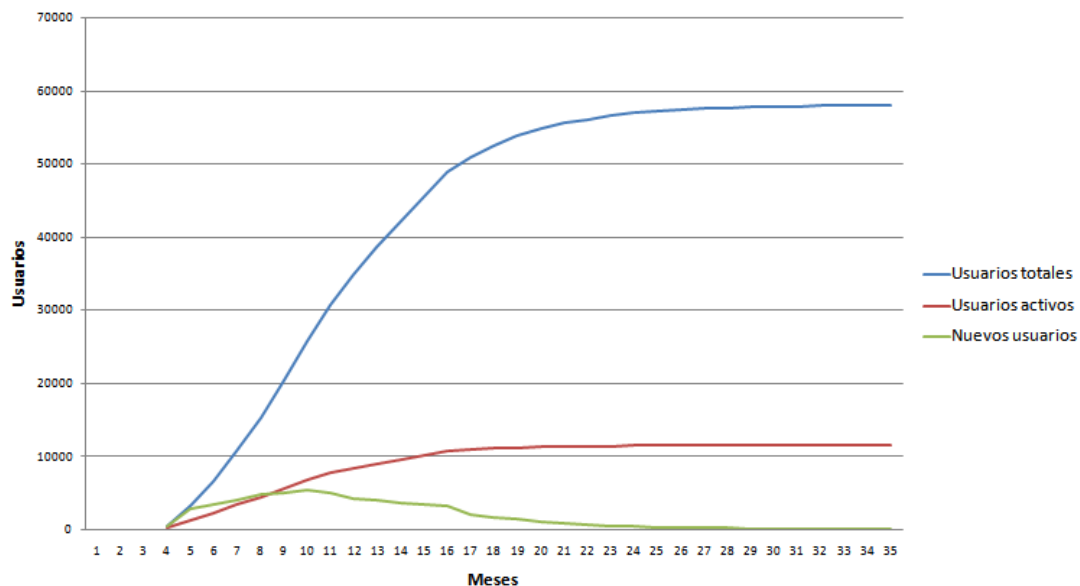
Finalmente, para calcular los usuarios recomendados se utilizó el dato obtenido gracias al MVP – Prototipo, en donde 66% de las encuestadas dijeron que recomendarían la aplicación. Se tomará como supuesto, que sólo recomendarán la aplicación los nuevos usuarios, es decir que hayan creado su cuenta hace menos de 3 meses, y que se encuentren activos. Se considerará que cada usuario recomienda sólo una vez la aplicación, así, en caso de que 66% sea más alto de lo normal, se contrarrestará con el hecho de que se está considerando que los usuarios recomendarán la aplicación sólo a una amiga.

Así, la cantidad de usuarios recomendados viene dado por la siguiente fórmula:

$$Usuarios\ recomendados_t = 66\% \cdot (0,4 \cdot N \cdot U_{t-1} + 0,29 \cdot N \cdot U_{t-2} + 0,23 \cdot N \cdot U_{t-3})$$

En el gráfico 13 se muestra como van aumentando los usuarios en el tiempo. Es posible observar, que los usuarios totales en el tiempo van aumentando rápidamente, pasando de 467 en el primer mes a 58.072 después de tres años.

Gráfico 13: Usuarios en el tiempo



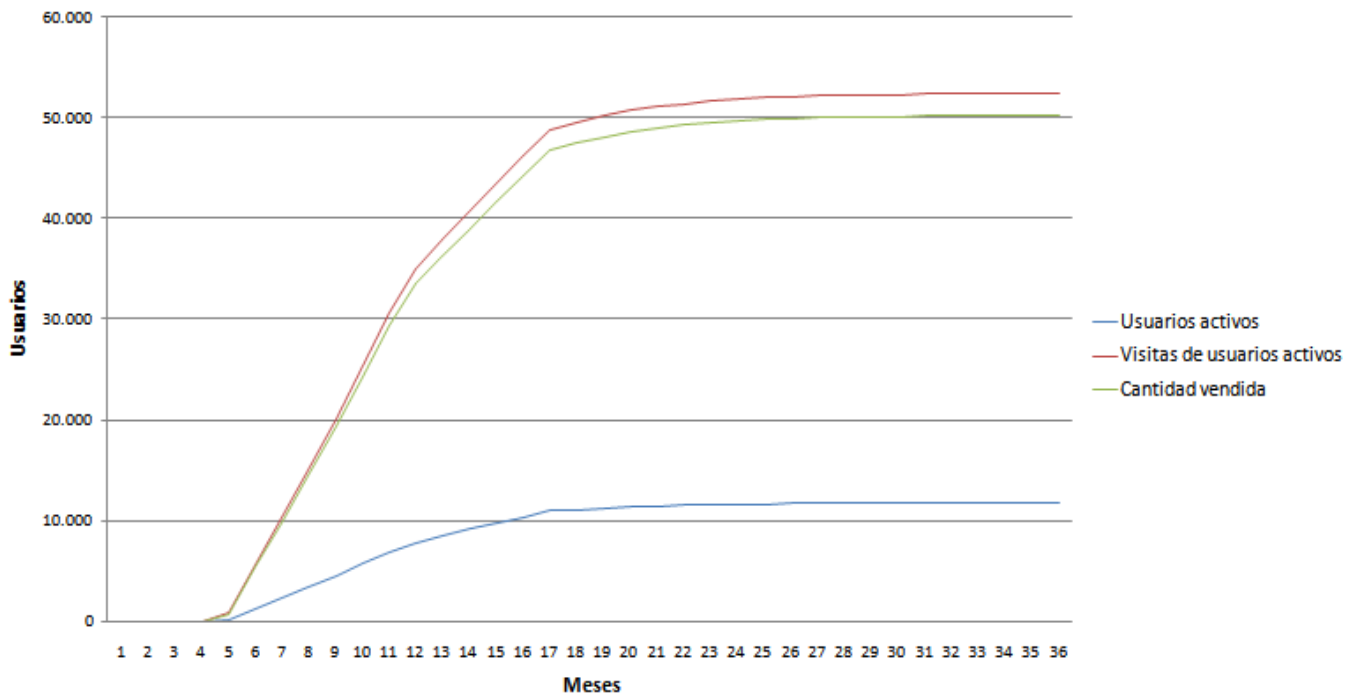
Aún así, como se observa en el gráfico, la cantidad de usuarios activos aumenta de forma paulatina en el tiempo pasando de 187 en el primer mes a 11.622 en el último periodo. Esto se debe principalmente a que 40% de los nuevos usuarios permanecen activos por un mes, 29% lo hacen por 2 meses, 23% lo hacen por 3 meses y sólo el 20% se queda activo por más de 3 meses.

Además, se observa que el número de nuevos usuarios es creciente hasta el mes 10 donde se hacen esfuerzos de marketing tanto a nivel físico como en redes sociales. Sin embargo, a partir del mes 11 se dejan de hacer promociones en el mall y por lo tanto el número de nuevos usuarios sólo depende aquellos provenientes de las redes sociales.

Finalmente, a partir del mes 18, se estima que la cantidad de nuevos usuarios vendrá dado básicamente por los *referrals* ya que a esas alturas se habrá alcanzado a más de 5 millones de personas a través de marketing en redes sociales por lo que se espera que a partir de ese mes muy pocas descargas vengan dadas por ese medio. Sin embargo, se seguirá haciendo publicidad para aumentar la conciencia de marca, mantener el posicionamiento e impulsar a usuarios no activos a volver a utilizar la aplicación.

Así la cantidad de promociones canjeadas irá aumentando en el tiempo como muestra el gráfico 14.

Gráfico 14: Promociones canjeadas, usuarios activos y visitas de ellos



Se observa que los usuarios activos aumentan rápidamente hasta 10.824 en el mes 17, mes en el cual se estanca y comienza a aumentar paulatinamente hasta 11.622 en el mes 32. Por otra parte, como los usuarios verán 8 promociones cada vez que van, y que la tasa de conversión es del 12% se espera que la cantidad de promociones canjeada sea casi igual que la cantidad de visitas de los usuarios, es decir, se espera que Walk&Shop sea utilizado cada vez que un usuario

activo vaya al mall. Así, la cantidad de promociones canjeadas crece rápidamente hasta 46.758 en el mes 17 y comienza a subir paulatinamente hasta 50.205 en el mes 32.

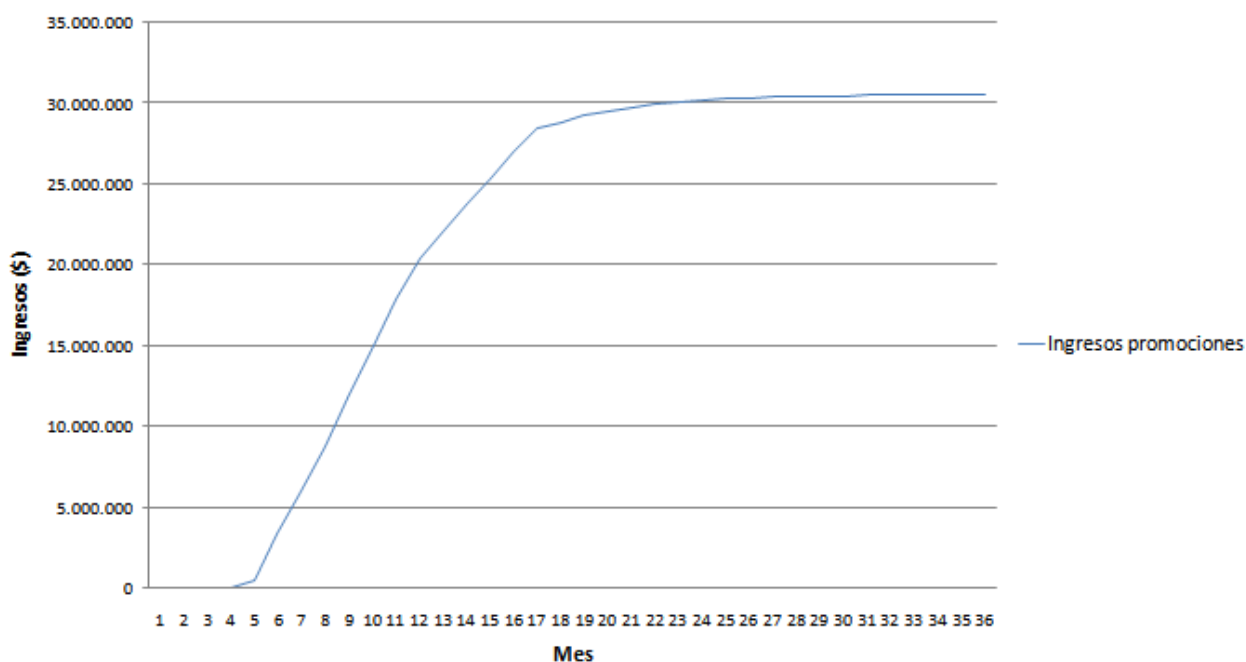
Cabe destacar, que para el mes 17 se espera contar con las 47 tiendas del target, es decir con 45 *stand alone* y las dos grandes tiendas. Así, se espera que el 20% de las promociones canjeadas vengan dadas por las tiendas *stand alone* y 60% por las grandes tiendas.

- **Ingresos en el tiempo**

Anteriormente, se había señalado que el precio promedio percibido por Walk&Shop era de 609 pesos chilenos.

Además, en el apartado anterior se pudo ver que la cantidad de usuarios, en particular de usuarios activos, irá aumentando a través del tiempo, y así, los ingresos también. Esto se puede observar en el gráfico 15.

Gráfico 15: Ingresos mensuales en el tiempo



Se puede observar que hasta el mes 17 los ingresos aumentan rápidamente. Esto viene dado por cómo van aumentando los usuarios en el tiempo.

En la tabla 26, se puede observar el detalle de los ingresos debido a promociones del primer año. En esta tabla se detalla la cantidad de usuarios totales, usuarios activos y la cantidad de visitas de los usuarios asumiendo que cada uno de ellos va en promedio 4,5 veces al mes al mall. La cantidad de promociones vendidas se obtiene multiplicando el número de visitas de los usuarios por la tasa de conversión de las promociones (12%) por la cantidad de promociones mostradas en cada visita a cada usuario (8). Finalmente, los ingresos se calculan como la cantidad de promociones vendida por el precio promedio percibido por W&S (\$609).

Tabla 26: Detalle de los ingresos por promociones del primer año por semestre

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Ingresos promociones (\$CLP)	0	3.805.067	26.556.971	53.144.820
Usuarios	0	3.279	15.386	30.706
Usuarios activos	0	1.260	4.477	7.762
Visitas de usuarios activos	0	5.671	20.148	34.929
Cantidad vendida (unidad: promociones)	0	6.250	43.622	87.295
Precio por unidad (\$CLP)	609	609	609	609

A modo de resumen de toda esta sección, se presenta la tabla 27, donde se puede observar por trimestre la cantidad de grandes tiendas y tiendas *stand alone* asociadas y sus respectivas cantidades de unidades promocionadas a través de la aplicación. Cabe destacar que como está hecho trimestralmente, el número de promociones ofrecidas por trimestre corresponde a la suma de las promociones ofrecidas en los meses que pertenecen a ese semestre, lo mismo con la cantidad de promociones canjeadas. En cambio, el número de tiendas con contrato y el número de usuarios activos corresponde al promedio de dichos meses.

Tabla 27: Resumen de la estimación de demanda

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
N° de grandes tiendas	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
N° de unidades promocionadas GGTT	0	880.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
N° tienda stand alone	0	10	22	31	40	45	45	45	45	45	45	45
N° de unidades promocionadas Stand alone	0	400	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
N° de tiendas con contrato	0	12	24	33	42	47	47	47	47	47	47	47
N° de unidades promocionadas ofrecidas	0	1.763.867	2.653.200	2.658.600	2.664.000	2.667.000	2.667.000	2.667.000	2.667.000	2.667.000	2.667.000	2.667.000
N° usuarios activos	0	2.170	15.147	30.311	40.639	48.067	50.552	51.519	51.957	52.156	52.247	52.289
N° Promociones canjeadas	0	6.250	43.622	87.295	117.040	138.433	145.591	148.374	149.636	150.211	150.472	150.591
Precio promoción	0	609	609	609	609	609	609	609	609	609	609	609
Ingresos por promoción (\$)	0	3.806.348	26.565.908	53.162.705	71.277.306	84.305.588	88.664.986	90.359.819	91.128.469	91.478.262	91.637.512	91.710.016

Esta tabla permite observar que las promociones canjeadas son constantemente menores a la cantidad de promociones ofrecidas. Cabe destacar que, como se dijo anteriormente, las grandes tiendas tendrán 5 promociones diferentes al mes y las tiendas *stand alone* tendrán 2 cada una.

Así, si bien se puede apreciar que la cantidad de unidades de promociones viene dada principalmente por las grandes tiendas, la variedad se explica por las tiendas *stand alone*. Para evitar que estas promociones se agoten demasiado rápido estas permanecerán menos tiempo disponible para los usuarios, haciéndolas más difíciles de alcanzar y canjear. En la tabla 28, se puede observar la variedad de promociones que existen al mes.

Tabla 28: Variedad de promociones ofrecidas

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
N° de grandes tiendas	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
N° de promociones GGTT	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
N° tienda <i>stand alone</i>	0	10	22	31	40	45	45	45	45	45	45	45
N° de promociones S.Alone	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
N° de tiendas con contrato	0	12	24	33	42	47	47	47	47	47	47	47
N° de promociones ofrecidas	0	88	162	216	270	300	300	300	300	300	300	300
N° de promociones ofrecidas al mes	0	44	54	72	90	100	100	100	100	100	100	100
N° de promociones ofrecidas por visita	0	9,78	12,00	16,00	20	22	22	22	22	22	22	22

Se puede observar que mensualmente, a partir del sexto trimestre se tienen 100 promociones distintas a promocionar, lo que se traduce en 22 promociones distintas por visita del usuario. Para los cálculos se asumió que siempre serán mostradas 8 promociones, en un principio eso significa mostrar todas o casi todas, y a medida que se van conociendo las preferencias, se traduce en mostrar sólo aquellas que corresponden a las preferencias del usuario, es decir alrededor de 1/3 de las promociones.

b) Ingresos por reportes

Se hará *up-selling* a las tiendas que deseen recibir mensualmente un reporte con la información de sus usuarios, la efectividad de sus promociones y la comparación con el resto de las tiendas del mall y de su categoría.

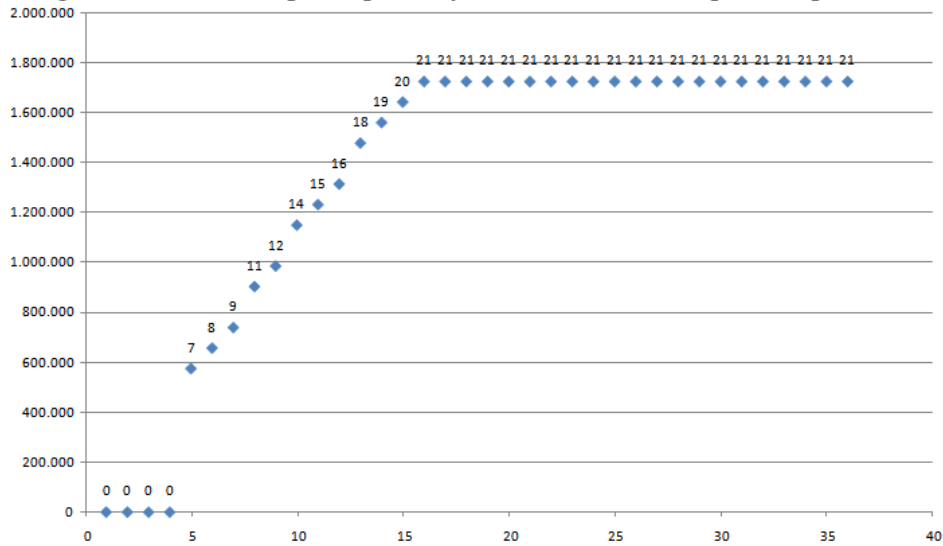
Para poder calcular el precio de un reporte se utilizó la información de Follow Up sobre sus cobros a las tiendas. Se tiene la información de lo que cobra Follow Up a las tiendas por el Servicio Full, por el servicio sin reportería y por el *benchmark*. Dado que Walk&Shop sólo hará reportería y *benchmark* para calcular el precio del reporte se hizo el siguiente cálculo:

$$Precio_{Reporte\ W\&S} = P_{servicio\ full} - P_{sin\ reporteria} + P_{benchmark} = \$69.045$$

Además, se tiene la información que 45% de los clientes de Follow Up compran los reportes. Por lo tanto, se asumirá que el 45% de las tiendas asociadas a Walk&Shop también comprarán los reportes.

Como se dijo anteriormente, se espera partir con 15 tiendas y que cada mes se asocien 3 nuevas tiendas a Walk&Shop hasta llegar a las 47 que cumplen con el segmento de usuarios. Por lo tanto, en los meses con 47 tiendas asociadas, sólo 21 comprarán el reporte. Los ingresos mensuales por los reportes se presentan en gráfico 16.

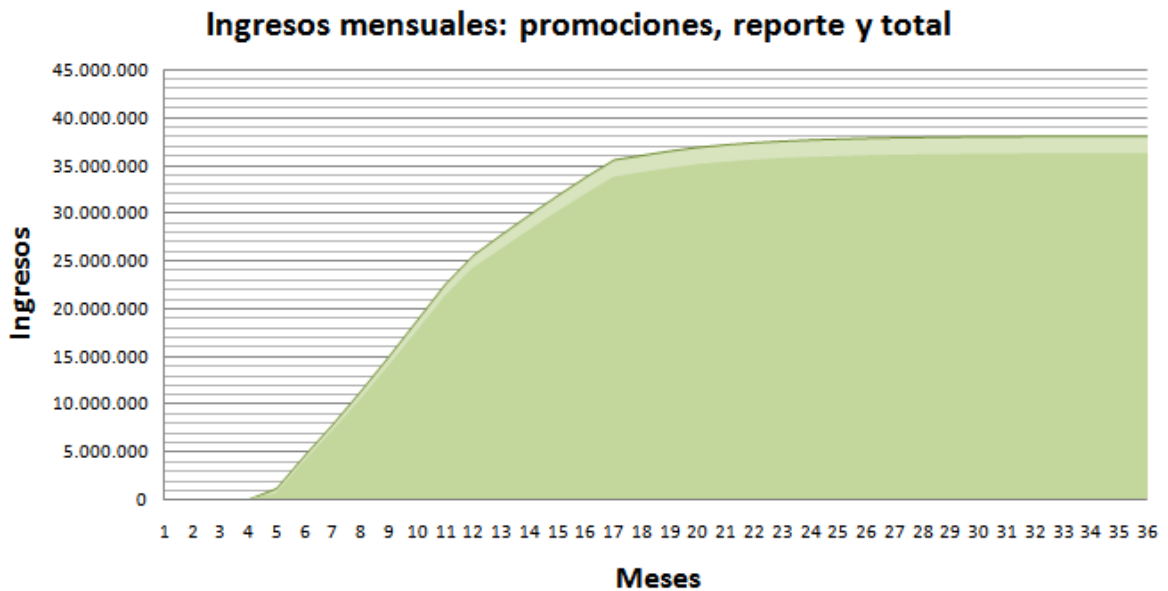
Gráfico 16: Ingresos mensuales por reportes y número de tienda que compran el servicio



c) Ingresos totales

Los ingresos de Walk&Shop vienen dado principalmente por las promociones canjeadas. En el gráfico 17 se observan los ingresos totales separados en los ingresos por reporte y por promociones.

Gráfico 17: Ingresos mensuales por promociones, reportes y totales



A pesar de que los reportes representan sólo el 5% de los ingresos, es importante ofrecer el servicio de reportes ya que las tiendas hoy necesitan tener la mayor cantidad de información para poder mejorar su eficiencia y mejorar la oferta para sus clientes. Los reportes son la forma de mantener a las tiendas fidelizadas, ya que se les mantiene informados sobre sus clientes y esto es algo que buscan las tiendas (Kohan, 2018). Como se dijo anteriormente, actualmente ya trabajan con empresas que les brindan información sobre sus ventas pero aún así están en búsqueda de

más información. De hecho, una tienda le solicitó a FollowUp colocar reconocimiento facial en los sensores para tener mayor información de sus usuarios.

14.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo representa las necesidades de efectivo que requiere una empresa para realizar las operaciones programadas. Para poder calcularlo, es importante calcular el flujo acumulado mensual. El capital de trabajo será el valor máximo negativo del flujo acumulado.

Se puede observar en este caso que será necesario un capital de trabajo de 48.330.288 millones de pesos. Esto es la suma de la inversión inicial y de las pérdidas que se tienen hasta el mes 8, mes hasta el cual se tienen pérdidas operacionales.

14.5. Tasa de descuento

Se hace un análisis de sensibilidad para distintas tasas de descuento. Aún así, se tomará 70% de tasa de descuento ya que Walk&Shop es un emprendimiento que se encuentra en etapa temprana y por lo tanto es de alto riesgo.

14.6. Flujo de caja

En los apartados anteriores se detallaron los costos fijos, los costos variables, la inversión, los ingresos por promociones y los ingresos por reportes. Con esta información se procede hacer un flujo de caja para poder hacer una evaluación económica de Walk&Shop.

a) Flujo de caja trimestral del primer año

En la tabla 29 se muestra el resumen del flujo de caja del primer año según los trimestres. El detalle del flujo de caja se encuentra en el [anexo 11](#).

Tabla 29 Flujo de caja por trimestre

	QUARTERS AÑO 1			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Ingresos totales	\$ 0	\$ 5.760.480	\$ 34.232.022	\$ 66.939.686
Ventas Brutas (incluyen IVA)	\$ 0	\$ 5.760.480	\$ 34.232.022	\$ 66.939.686
Ingresos promociones	\$ 0	\$ 4.528.030	\$ 31.602.795	\$ 63.242.336
Cantidad vendida (unidad: promociones)	0	6.250	43.622	87.295
Precio por unidad	\$ 724	\$ 724	\$ 724	\$ 724
Ingresos Reportes	\$ 0	\$ 1.232.450	\$ 2.629.227	\$ 3.697.350
Cantidad vendida (unidad: reportes)	0	15	32	45
Precio por suscripción a reporte	\$ 82.163	\$ 82.163	\$ 82.163	\$ 82.163
Otros ingresos (devolución PPM)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos	\$ 15.948.327	\$ 24.267.407	\$ 35.966.097	\$ 48.080.296
Personal contratado	\$ 14.850.000	\$ 15.850.000	\$ 16.850.000	\$ 19.350.000
Arriendo de equipos	\$ 346.500	\$ 379.500	\$ 412.500	\$ 511.500
Infraestructura	\$ 813.900	\$ 705.000	\$ 705.000	\$ 705.000
Marketing	\$ 0	\$ 7.663.193	\$ 14.254.326	\$ 17.224.047
IVA NETO	\$ -62.073	\$ -402.898	\$ 3.312.776	\$ 9.445.972
PPM (1,5%)	\$ 0	\$ 72.611	\$ 431.496	\$ 843.778
Ingresos operación	\$ -15.948.327	\$ -18.506.927	\$ -1.734.075	\$ 18.859.390
Inversión	\$ 8.351.655	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujos neto proyecto	\$ -24.299.982	\$ -18.506.927	\$ -1.734.075	\$ 18.859.390
Flujo acumulado	\$ -24.299.982	\$ -42.806.909	\$ -44.540.984	\$ -25.681.594

Para calcular el VAN del primer año se utiliza una tasa de descuento de 70% anual, es decir 18% semestral.

Así, el VAN del primer año es de \$-25.212.540. Con eso, es posible decir que el proyecto evaluado a un año no es económicamente rentable.

b) Flujo de caja anual para los tres primeros años

En la tabla 30 se muestra un resumen del flujo de caja anual proyectado para los tres primeros años de venta.

Tabla 30: Flujo de caja anual

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales	\$ 106.932.188	\$ 419.609.270	\$ 456.044.222
Ventas Brutas (incluyen IVA)	\$ 106.932.188	\$ 418.261.385	\$ 456.044.222
Ingresos promociones	\$ 99.373.161	\$ 398.049.205	\$ 435.339.062
Cantidad vendida (unidad: promociones)	137.167	549.438	600.910
Precio por unidad	\$ 724	\$ 724	\$ 724
Ingresos Reportes	\$ 7.559.027	\$ 20.212.181	\$ 20.705.161
Cantidad vendida (unidad: reportes)	92	246	252
Precio por suscripción a reporte	\$ 82.163	\$ 82.163	\$ 82.163
Otros ingresos (devolución PPM)	\$ 0	\$ 1.347.885	\$ 0
Costos	\$ 124.262.127	\$ 199.469.365	\$ 201.774.403
Personal contratado	\$ 66.900.000	\$ 77.400.000	\$ 77.400.000
Arriendo de equipos	\$ 1.650.000	\$ 2.046.000	\$ 2.046.000
Infraestructura	\$ 2.928.900	\$ 2.928.900	\$ 2.928.900
Marketing	\$ 39.141.566	\$ 39.967.025	\$ 33.362.142
IVA NETO	\$ 12.293.777	\$ 71.855.238	\$ 80.288.904
PPM (1,5%)	\$ 1.347.885	\$ 5.272.202	\$ 5.748.457
Ingresos operación	\$ -17.329.939	\$ 218.792.021	\$ 254.269.819
Inversión	\$ 8.351.655	\$ 64.350	\$ 64.350
Impuesto a la renta (25%)	\$ 0	\$ 49.425.803	\$ 57.818.998
Utilidad después impuestos	\$ 0	\$ 169.366.218	\$ 196.450.821
Flujos neto proyecto	\$ -25.681.594	\$ 169.301.868	\$ 196.386.471
Flujo acumulado	\$ -25.681.594	\$ 193.046.077	\$ 447.251.546

Como se dijo anteriormente, para calcular el VAN del proyecto se utilizará una tasa de descuento del 70%.

Así, el VAN a tres años es de \$83.447.963 y la TIR, es decir la tasa de descuento para la cual el VAN se hace cero, es de 660%. Con esto, es posible decir que el negocio evaluado a tres años es económicamente rentable.

14.7. Análisis de sensibilidad

El flujo de caja anterior descansa en supuestos importantes que podrían afectar la rentabilidad del negocio, estos son:

- 80% de los usuarios son Centennials y Millennials
- 55% de las mujeres Centennials y Millennials descargarán la aplicación
- Mujeres Centennials van 4,5 veces al mall al mes

- El porcentaje de usuarios que permanece activo en el tiempo es de 40% el primer mes, 29% el segundo mes, 23% el tercer mes y 20% para los meses posteriores.
- La tasa de conversión de las promociones es de un 11,96%
- 5% de comisión por sobre lo que paga el usuario a la tienda

A continuación se hará un análisis de sensibilidad del VAN variando cada uno de estos supuestos a la vez.

a) Porcentaje de Centennials y Millennials en el mall

Para el estudio de Mall Plaza Los Dominicos se asumió que este se comportará de forma similar que Jockey Plaza debido a la propuesta innovadora que entrega y por lo tanto se asumió que el 80% de las visitas son Centennials y Millennials. Aún así, sus mayores competidores, Parque Arauco y Alto Las Condes tienen alrededor de 40% de Millennials. Si MPLD se comportara como ellos, manteniendo todos los otros supuestos constantes, la cantidad máxima de usuarias que podría obtener la aplicación es de 53.333, y dado que 55% de ellas descargarían la aplicación, la cantidad máxima de usuarios sería 29.333.

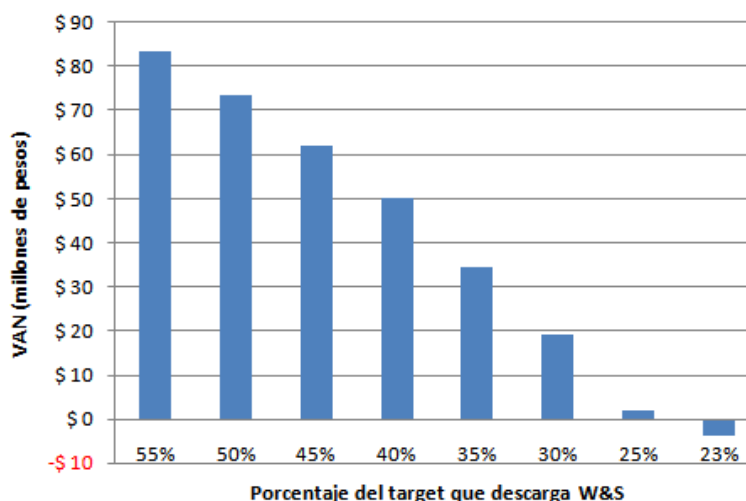
Se puede observar que el VAN para este escenario sería de \$ 12.870.291 a una tasa del 70% de descuento.

b) Porcentaje del segmento target que descargará la aplicación

En el gráfico 18 se puede observar cómo varía el VAN según el porcentaje de mujeres Millennials y Centennials que descargan la aplicación.

Se observa que para el caso en que el VAN se mantiene positivo hasta que se alcanza el 25% del segmento target. A partir del 23% el VAN se hace negativo.

Gráfico 18: Análisis de sensibilidad del VAN según el porcentaje del segmento target que descarga la aplicación

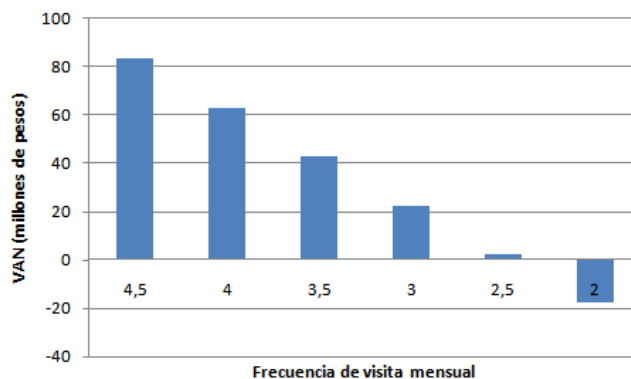


c) Cambiar frecuencia de visita del mall

Para el estudio del negocio, se asumió que las mujeres Centennials y Millennials van al mall 4,5 veces al mes, dato obtenido a través de la entrevista con Enrique Bendersky.

Como se puede ver en el gráfico 19, el VAN varía al cambiar esta frecuencia.

Gráfico 19: Análisis de sensibilidad del VAN al variar la frecuencia de visita al mall

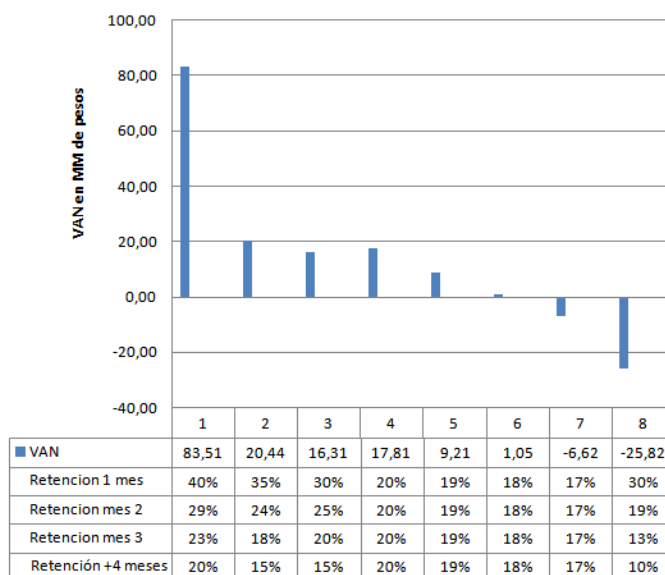


Se puede observar que el VAN es positivo hasta una frecuencia de visita al mall de 2,5 veces al mes. A partir de 2 el VAN se hace negativo.

d) Cambiar tasa de permanencia

En el gráfico 20, se puede observar que el VAN es positivo cuando sólo el 20% de los usuarios permanece activo mensualmente, como es el caso de Izit.

Gráfico 20: Análisis de sensibilidad según porcentaje de usuarios activos mensuales



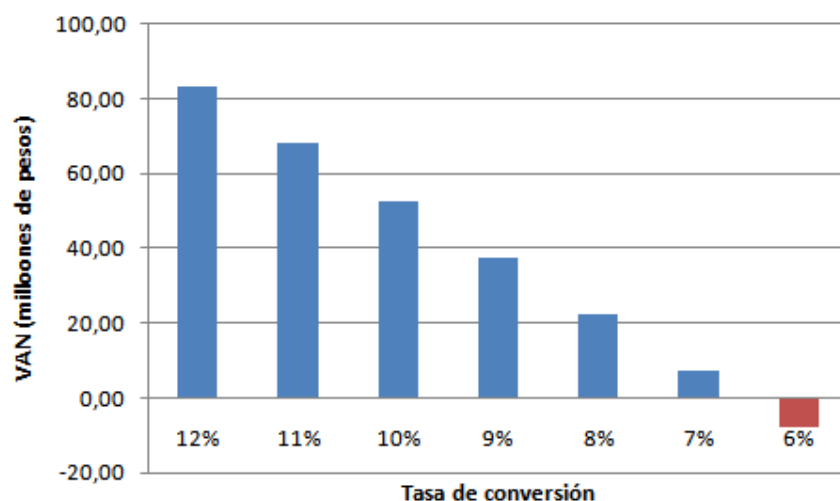
Además, se observa que el VAN permanece positivo hasta cuando la tasa de usuarios activos mensual es del 18%.

e) Cambiar tasa de conversión

Según un *paper* de Iizit se encontró que la tasa de conversión de las promociones es del 11,96%, el cual se redondeo al 12% durante el estudio.

Se hace variar esta tasa de conversión, y como muestra el gráfico 21, el VAN da positivo hasta una tasa de conversión del 7%.

Gráfico 21: Análisis de sensibilidad del VAN variando la tasa de conversión



Con el MVP de Instagram se había decidido considerar 6% la tasa de conversión mínima ya que esa fue la tasa de conversión de *likes* promedio de los descuentos subidos en la cuenta. Se puede observar que con esa tasa de conversión el VAN da negativo.

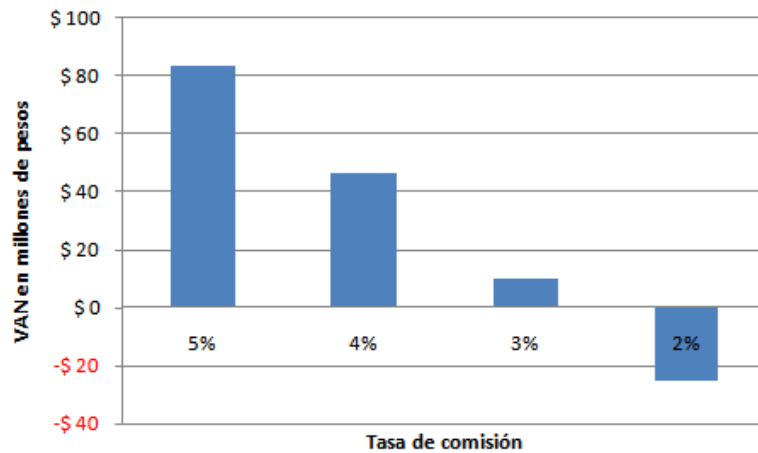
Aún así, como se dijo en aquella sección, es de esperarse que la tasa de conversión sea mayor en la aplicación ya que no es lo mismo la información sobre un descuento que un cupón de descuento exclusivo y personalizado.

f) Cambiar la comisión de Walk&Shop

Durante las entrevistas a las tiendas, se pudo apreciar que un 5% de comisión era aceptable por parte de las tiendas. Aún así, es importante ver cómo cambian los resultados para una comisión menor.

Se hace variar la comisión, y como muestra el gráfico 22, el negocio es rentable hasta una comisión de 3% y el VAN se hace negativo a partir de un 2%.

Gráfico 22: Análisis de sensibilidad del VAN variando la tasa de comisión



Es importante observar, que se podría bajar la comisión hasta un 3% y seguir siendo rentable. Dado que la comisión es lo que más le importa a las tiendas, es importante saber que en un principio se podría bajar el porcentaje para atraer una mayor cantidad de tiendas.

g) Resumen análisis de sensibilidad

Como se observó anteriormente, los parámetros establecidos tienen cierta holgura para disminuir y que el negocio sea aún rentable.

Como se puede ver en la tabla 31, el supuesto que tiene menos holgura es el porcentaje de usuarios activos. Se había establecido que el porcentaje de usuarios activos sería 40% en el primer mes, 29% en el segundo, 23% en el tercero y del cuarto en adelante 20%, lo que da un promedio de 22% aproximadamente. Si este porcentaje baja a un 17% el negocio deja de ser rentable. Se espera que esto no suceda ya que Izit, competidor más cercano, tiene un porcentaje de usuarios activos de un 20%.

El resto de los supuestos tienen más holgura como muestra la tabla a continuación.

Tabla 31: Tabla resumen de análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad	Parámetro establecido	VAN se hace negativo	Diferencia relativa
Porcentaje de usuarios activos	22%	17%	23%
Tasa de conversión	12%	6%	50%
Frecuencia mensual de visita al mall	4,50	2,50	56%
Porcentaje de Centennials y Millennials que descargarán la aplicación	55%	23%	58%
Comisión	5%	2%	60%

14.8. Lifetime Value (LTV) y Costo de Adquisición por Cliente (COCA)

Las métricas más importantes para un modelo de negocio digital son el LTV y COCA.

El primero valoriza cuánto gasta un cliente durante su ciclo de vida. El LTV es conocido en marketing como el VAN del cliente ya que trae al presente los flujos futuros de un cliente.

El COCA determina cuánto se cuesta captar y activar a un cliente. Para calcularlo se utiliza la siguiente fórmula:

$$COCA = \frac{\text{Costos marketing} + \text{Costos Venta}}{\# \text{ de nuevos usuarios}}$$

Para que un negocio se considere sano, el LTV debería ser mayor que el COCA. De hecho, la razón LTV:COCA debería ser del orden 3:1.

En la tabla 32 se muestra el LTV de un usuario. Se asumirá que los ingresos promedios por usuarios no variarán durante los tres primeros años ya que no se proyectan medidas de *up-selling*. Además, se calcularon las tasas de retención anual para cada año de la siguiente forma:

$$\text{Tasa retención}_t = \frac{\text{usuarios activos}_t}{\text{usuarios totales}_t}$$

Por otro lado, los costos promedio de los usuarios se calculan como la suma de todos los costos que no están relacionados a marketing o ventas divididas por la cantidad de usuarios totales que hay durante ese año.

Tabla 32: Lifetime Value

Año	1	2	3
Ingresos promedio por usuario	\$ 34.427	\$ 34.427	\$ 34.427
Costos promedio usuarios	\$ 1.028	\$ 670	\$ 654
Beneficios promedio por usuario	\$ 33.398	\$ 33.756	\$ 33.773
Tasa de retención	25%	20%	20%
Tasa de retención acumulada	25%	5%	1%
Beneficio probable por usuario	\$ 8.450	\$ 1.734	\$ 347
Tasa de descuento	1	2,89	4,913
LTV – por año	\$ 8.450	\$ 600	\$ 71
LTV	\$ 8.450	\$ 9.050	\$ 9.120

Así, el LTV de un cliente es de \$9.120 pesos chilenos.

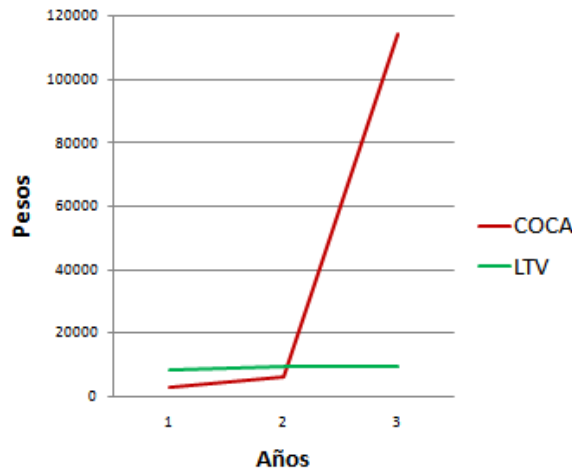
Además, se calculó el COCA para cada año y se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 33.

Tabla 33: Costo de Adquisición por Cliente

Año	1	2	3
Costo total de adquisición	\$ 92.683.227	\$ 161.494.465	\$ 163.799.503
Nuevos usuarios	30.706	25.933	1.433
COCA	\$ 3.018	\$ 6.227	\$ 114.274

Se puede observar que el LTV es mayor que el COCA para los dos primeros años donde aún se están adquiriendo nuevos usuarios. Esto se puede ver más claramente en el gráfico 23.

Gráfico 23: LTV y COCA



Esto se debe principalmente a que, dado que la aplicación fue evaluada sólo en un mall, existe un número máximo de usuarios a los cuales se puede alcanzar y por lo tanto, a partir de cierto momento sin importar cuál sea el costo asociado para adquirir nuevos clientes no se podrá. Sería interesante ver cómo cambian estos resultados si a partir del mes 17 se implementara la aplicación en más de un mall..

Aún así, se observa que para el primer año la razón LTV:COCA es de 2,8:1 lo que es casi el óptimo de un software. Luego, para el segundo año esta razón es de 1,45:1 lo que sigue siendo correcto pero dado que el ratio va bajando, da a pensar que algo no está funcionando bien ya que el LTV debería aumentar en el tiempo y el COCA disminuir. En este caso pasa justamente lo contrario, el LTV se mantiene y el COCA aumenta.

Así, con esta herramienta se puede decir que el negocio no es rentable a largo plazo, al menos que se dejen de hacer esfuerzos por adquirir nuevos clientes, o se abra la aplicación en otro centro comercial.

15. Conclusiones y discusiones

15.1. Conclusiones

Se utilizó el modelo Lean Startup y Customer Discovery para probar la oportunidad de negocio de Walk&Shop.

Walk&Shop es una aplicación móvil que permite a las tiendas de los centros comerciales entregar descuentos personalizados y exclusivos para los *shoppers* del mall en el momento y en el lugar preciso de forma lúdica y flexible.

W&S aprovecha las tendencias actualmente existentes: alto uso de los smartphone y de las aplicaciones; publicidad que migra hacia lo *mobile* y que busca ser personalizada y *trackeable*; y que el comercio físico sigue creciendo y se vuelve cada vez más competitivo para las tiendas y los centros comerciales, a pesar de que hay un alto crecimiento del *e-commerce* y el *m-commerce*.

Gracias a los MVP se pudo apreciar el comportamiento de los *early adopters* y además verificar que existe interés de parte de los malls, tiendas y usuarios por esta aplicación.

Lo que más destacan de la aplicación los malls es que les permitirá diferenciarse del resto de los malls, los hará verse como un mall innovador y tecnológico y por lo tanto los *shoppers* tendrán una mejor experiencia. Es por eso que se determinó que Mall Plaza Los Dominicos será el primer socio clave ya que a pesar de su propuesta innovadora no ha logrado aumentar el flujo de visitas y tiene una baja tasa de conversión.

En cuanto los usuarios, ellos valoran el hecho de poder tener descuentos personalizados en su celular, lo que les permitirá acceder a productos exclusivos a mejor precio. A través de una segmentación de usuarios se llegó a la conclusión que los *early adopters* de la aplicación serán las mujeres Centennials ABC1. Ellas son mujeres que acostumbran a estar con su *smartphone*, van con alta frecuencia a los centros comerciales, tienen alto poder adquisitivo y son sensibles al precio debido a que siguen estudiando. Además, a la hora de comprar, este *target* busca poder tocar y probarse las cosas, seguramente porque para ellas la moda, el estilo y la aprobación social son muy importantes.

Por último, las tiendas estiman que lo mejor de Walk&Shop es que les permitirá llegar a nuevos clientes, aumentar sus ventas y fidelizarlos. Además, les parece atractivo pagar una comisión por sobre lo que pagan los usuarios ya que es poco el riesgo que se tiene. Por último, algunas tiendas valoran especialmente los reportes que la empresa pueda generar con la información ya que les permitirá comprender mejor a sus clientes.

Sin embargo, las tiendas temen a ofrecer productos con descuentos a personas que ya son sus clientes y por lo tanto perder margen. Además, algunas empresas Premium consideran que participar de la aplicación podría cambiar su posicionamiento y por lo tanto preferirían no participar. Es por eso que se determinó que las tiendas *early adopters* serán las de la categoría Mujer y Juvenil ya que son los que tienen mayor competencia dentro del mall y calzan con el perfil de las primeras usuarias.

Gracias a los MVP realizados se pudieron validar 17 de las 23 hipótesis fundamentales del proyecto. 3 fueron validadas parcialmente y 2 fueron invalidadas y una no se pudo validar con los MVP realizados. De todas estas sólo dos ponen en riesgo el proyecto que son que los usuarios buscan activamente descuentos y que están dispuestos a jugar en espacios públicos.

Las dos hipótesis fundamentales del proyecto que quedaron invalidadas fueron que los usuarios necesitan más información de los centros comerciales y que será posible expandir Walk&Shop a más de una cadena de centros comerciales. Afortunadamente, ambas hipótesis son prescindibles para la realización de Walk&Shop ya que con un solo mall se mostró que es rentable y que el mayor valor que busca para los usuarios es entregar descuentos y no información.

Con esto en mente y con los resultados obtenidos, se procedió a hacer una evaluación económica del negocio a tres años y se encontró que el VAN es de \$ 83.447.963 para una tasa de descuento del 70%, a pesar de que el primer año se tienen pérdidas por \$-25.681.594 pesos de pesos y de que es necesario un capital de trabajo de \$- 45.779.062 pesos para mantener las operaciones de la empresa durante los ocho primeros meses. La TIR del proyecto es de 660%.

Con esto se concluye que el proyecto es económicamente factible y rentable pero para eso es fundamental el valle de la muerte del primer año, lo que no es posible de asegurar.

Además, se hizo un análisis de sensibilidad donde se hicieron variar los supuestos más importantes del proyecto y este seguía siendo económicamente rentable para la gran mayoría de los casos. Habrá que tomar medidas para que la aplicación sea atractiva para los usuarios y por lo tanto la cantidad de usuarios activos sea mayor al 17%, la tasa de conversión sea mayor al 6% y que el al menos el 25% de los Centennials y Millennials lo utilicen. Estas son las condiciones mínimas para que el negocio sea rentable.

Dado que el proyecto parece ser rentable incluso sensibilizando algunas de las variables, se concluye que se debería hacer el proyecto. Una forma de hacerlo con la menor cantidad de riesgos posibles es postulando a fondos CORFO de tal forma de poder financiar el primer año, y por lo tanto blindarse ante un posible fracaso de la aplicación.

15.2. Discusiones

Como se mencionó a lo largo el informe, se pudo observar que algunos malls ya poseen aplicaciones propias. Aún así, los resultados de estas no son iguales para todos debido al segmento de clientes y a la usabilidad de la aplicación. Así, el éxito de Walk&Shop, no sólo dependerá de un buen estudio previo, sino que también del mall donde sea implementado, sus *shoppers* y la usabilidad de la aplicación.

Otro elemento que es importante destacar es el *trade-off* que tiene Walk&Shop: la empresa ganará más dinero por promociones con menor porcentaje de descuento que sobre las grandes ya que se llevará una comisión sobre lo que el *shopper* paga a la tienda. Aún así, para que la aplicación sea exitosa lo más importante es tener usuarios y por lo tanto, es importante que su experiencia con la aplicación sea la mejor posible. Si se tienen usuarios contentos, aumentará el flujo a las tiendas y la tasa de conversión, principal misión de W&S. Así, se decide entregar los mejores descuentos que las tiendas puedan dar lo que permitirá que W&S sea vista como una aplicación atractiva durante el tiempo.

Por otro lado, se puede apreciar que el costo de adquisición de clientes (COCA) aumenta considerablemente en el tercer año. Esto se debe principalmente a que W&S fue evaluado sólo en un mall y por lo tanto los gastos en marketing se vuelven cada vez menos eficientes ya que el alcance de las publicidades son menores. Así, habría que evaluar cómo evoluciona el COCA a medida que se va instalando la aplicación en otros centros comerciales. Además, este resultado muestra que, en caso de hacer la aplicación en un solo mall, Walk&Shop sería un negocio en el cual se gana mucho dinero en un corto periodo de tiempo y luego sería conveniente salir del negocio.

En cuanto al desarrollo de la memoria, los 3 MVP realizados pudieron haber sido ejecutados de mejor forma.

El MVP del video y de la página web fue muy sesgado ya que no se logró salir del círculo de la autora. Por lo tanto, los resultados encontrados no necesariamente reflejan la realidad.

El MVP donde se presentó el *mock up* de la aplicación a los malls, tiendas y usuarios es el que mejor se logró mostrar la propuesta de valor del negocio. Aún así, las respuestas a este MVP

no necesariamente son fidedignas ya que hasta no tener la aplicación funcionando no se podrá saber si realmente las tiendas están dispuestas a asociarse y si los usuarios realmente la usaran.

En cuanto a la promoción que se hizo con la cuenta de Instagram es la que tiene los resultados más reales ya que se ve claramente la reacción de los usuarios. Aún así, dado que la cuenta no tiene exactamente la misma propuesta de valor que la aplicación tampoco es posible asegurar que los resultados de la aplicación sean los mismos.

Por otro lado, se dejará para algún estudio posterior la validación de las 2 hipótesis que no se pudieron validar completamente y que ponen en riesgo el proyecto: validar que los usuarios buscan descuentos y que están dispuestos a jugar en centros comerciales.

Además, sería interesante hacer una evaluación económica del proyecto para más de un centro comercial, lo cual tendría mayores complicaciones operacionales pero también mayor alcance de usuarios y por ende mayores retornos.

Finalmente, si Walk&Shop logra establecerse como una nueva forma de hacer marketing sería interesante ver en qué otras industrias se puede aplicar, y cuáles serían las utilidades de Walk&Shop en alguna estas.

16. Bibliografía

ACHAP. (2017). *Industria Publicitaria Discute Sobre Inversión en la Omnicanalidad*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de ACHAP: <http://www.achap.cl/industria-de-las-comunicaciones-publicitarias-discute-sobre-los-desafios-de-la-inversion-en-la-omnicanalidad/>

Andrea. (16 de Abril de 2018). Jefa de Tienda Bath and Body Works Parque Arauco. (E. Schlesinger, Entrevistador)

BBC Mundo. (11 de Junio de 2015). *5 Pasos para Lanzar tu Propia App*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de BBC: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/06/150611_tecnologia_que_hacer_si_tienes_idea_para_app_ig

Bendersky, E. (2 de Mayo de 2018). Socio y Director de Jockey Plaza. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Bendov, A. (Noviembre de 2016). Entrevista a Gerente de Marketing The Beauty Store. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Benítez, L. F. (2016). *La implementación del mobile marketing como herramienta multidisciplinar en el sector turístico y aeroportuario*. Recuperado el 11 de junio de 2018, de Eumed Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1539/aplicacion.htm>

Bercovich, S. (27 de Abril de 2018). Entrevista a Gerente General de Privilege. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Berengueras, J. M. (20 de Abril de 2016). *¿Cómo Se Gana Dinero Con las 'Apps'?* Recuperado el 25 de Junio de 2018, de El Periodico: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20160419/como-se-gana-dinero-con-las-apps-5067796>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. BookBaby.

Burgos, S. (7 de Diciembre de 2014). *La Batalla por el Metro Cuadrado en los Malls*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de La Tercera: <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2014/12/07-LA-TERCERA-La-batalla-por-el-metro-cuadrado-en-los-malls.pdf>

Burke, B. (2014). *Gamify*. Gartner, Inc.

Cadem. (2018). *El Chile que viene*. Santiago.

Cahmi, J. (1 de Junio de 2017). *The future of the US shopping mall*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/the-future-of-the-us-shopping-mall-2017-6>

Calderón, L. (25 de Abril de 2018). Entrevista Socio de Ripley. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Cámara de Centros Comerciales. (s.f.). *Centros Comerciales de Chile*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Cámara de Centros Comerciales: <http://www.camaracentroscomerciales.cl/centros-comerciales-de-chile/>

Cardona, L. (20 de Agosto de 2015). *Marketing contextual: en busca del contexto más efectivo*. Recuperado el 27 de Junio de 2018, de CyberClick: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-contextual-en-busca-del-contexto-mas-efectivo>

Carvalho, J. A. (18 de Abril de 2018). Gerente General Chocolatería Le Vice. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Centro de Estudios Digitales de la Fundación País Digital. (2018). *Estado del Arte – Mobile Commerce en Chile 2018*. Santiago: <http://dg6223fhe15c2.cloudfront.net/PD/wp-content/uploads/2018/04/FPD-Presentaci%C3%B3n-Estado-del-Arte-Mobile-Commerce-en-Chile-2018.pdf>.

Chile 3D y GfK Adimark. (2016). *Estilos de Vida*. Santiago.

Costabal, F. (20 de Abril de 2016). Entrevista a Director de Contenido Cei Negocios. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Delgado, R. (19 de Abril de 2018). Entrevista a Gerente General de Jaque Mate. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Departamento de Estudios Cámara de Comercio de Santiago. (2016). *Tendencias del Retail en Chile*. Santiago: http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF.

EMOL. (23 de Febrero de 2017). *Casi un millón de metros cuadrados aumentará la superficie de malls en el país al 2021*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Emol: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/02/23/846341/Casi-un-millon-de-metros-cuadrados-aumentara-la-superficie-de-malls-en-el-pais-al-2021.html>

Emol. (02 de Abril de 2016). *Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile*. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de Emol: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

Equipo Multimedia, Emol. (24 de abril de 2018). *Desde los silenciosos a los "centennials": Las generaciones que más han contaminado el Planeta Tierra*. Recuperado el 29 de junio de 2018, de Emol: <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/04/24/903656/Desde-los-silenciosos-a-los-centennials-Las-generaciones-que-mas-han-contaminado-el-Planeta-Tierra.html>

Erenchun, D. (2018). *Modelo de Negocios para Walk&Shop, Aplicación Móvil que Mejora la Experiencia de Comprar en Centros Comerciales*. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial, FCFM, Universidad de Chile.

Felbol, F. (10 de Mayo de 2018). Entrevista a Gerente de Marketing de Vivo Corp. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Fernández, A. (Noviembre de 2017). Entrevista Marketing Manager Komax. (D. Erenchun, Entrevistador)

Fernández, E. (22 de febrero de 2017). *Las Cifras Más Importantes del Uso de Smartphone en Latam*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de Incenta: <http://incenta.com/es/blog/cifras-importantes-del-smartphone-en-latam/>

Fundación País Digital. (2018). *Estado del Arte Mobile Commerce en Chile*. Santiago.

González, B. (20 de Agosto de 2017). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Begoña Gonzalez: <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>

Herrera, F. (10 de Agosto de 2016). *Uber The Transportation Virus*. Recuperado el 09 de Julio de 2018, de Slide Share: <https://es.slideshare.net/levorle/uber-the-transportation-virus-1607111616011>

Innovando. (12 de abril de 2015). *Omnicanal*. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de Innovando: <https://innovan.do/2015/04/12/que-es-omnicanal-definicion/>

Interactions Marketing. (2015). *The Profile of Shoppers Today*.

Inversión ACHAP. (2016). *Inversión en Comunicaciones Publicitarias*. Santiago: <http://www.achap.cl/wp-content/uploads/2017/06/documento-inversion-publicitaria-2016-achap.pdf>.

Kending, P. (5 de abril de 2017). *How to Set a Realistic Social Media Advertising Budget*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de Web Strategies: <https://www.webstrategiesinc.com/blog/how-to-set-a-realistic-social-advertising-budget>

Kisiliuk, B. (20 de Abril de 2018). Gerente General de Tienda Napoli Parque Arauco. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Kohan, J. (26 de Abril de 2018). Entrevista Gerente Comercial Wados. (E. Schlesinger, Entrevistador)

La Tercera. (25 de Mayo de 2015). *Apps Made in Chile*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de La Tercera: <http://www2.latercera.com/noticia/apps-made-in-chile/>

Lorca, M. (3 de Abril de 2018). Entrevista a Gerente Divisional Infantil. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Mall Plaza. (2013). *En Latinoamerica Todos Vamos a la Misma Plaza*. Santiago.

Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media, Inc.

Mavericks. (1 de Enero de 2016). *Mercado de Aplicaciones Móviles en Chile*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Mavericks: <https://www.mavericks.cool/mercado-de-aplicaciones-moviles-en-chile/>

Moore, G. (1999). *Crossing the Chasm*. Harper Business Essentials.

Pardo, P. (3 de Mayo de 2017). *Estados Unidos deja morir sus 'malls'*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de El Mundo: <http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/05/03/5903772b468aeb8c7d8b467d.html>

Parera, E. (2017). *Guía Introductoria Sobre Publicidad en Internet*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Postcron: <https://postcron.com/es/blog/publicidad-en-internet/>

Parra, J. (8 de Mayo de 2018). *Estado de Penetración de Internet e Inversión Digital 2017-2021*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de IAB Trends: <https://iabtrends.cl/2017/05/08/infografia-estado-de-penetracion-de-internet-e-inversion-digital-2017-2021/>

Paulina. (16 de Abril de 2018). Visual Merchandising en la tienda de Vans, Parque Arauco. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Pezzuti, T. (2016). Lecture 1 - Intro to marketing. Santiago: Departamento de Ingeniería Civil Industrial - FCFM - U. de Chile.

Pezzuti, T. (2016). Lecture 3 – Segmentation, demographics, psychographics. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial - FCFM - U. de Chile.

Potin, P. (Noviembre de 2016). Gerente de Marketing Andesgear - Komax. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Publimetro. (28 de Noviembre de 2014). *Estos son los malls con mayor flujo de gente al mes*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Publimetro: <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2014/11/28/estos-son-malls-mayor-flujo-gente-mes.html>

Reizin, J. (3 de Mayo de 2018). Socio y Director de Apumanque. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Retail Perception. (2016). *The Impact Of Augmented Reality On Retail*. USA: Interaction Daymon.

Richter, F. (7 de Diciembre de 2017). *25 Percent of Global Ad Spend Goes to Google or Facebook*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de Statista: <https://www.statista.com/chart/12179/google-and-facebook-share-of-ad-revenue/>

Ries, E. (2011). *The Lean Starturp*. Londres: Portfolio Pinguin.

Rodriguez, X. (18 de Abril de 2018). Entrevista e-Commerce Specialist Nespresso. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Salcedo, R., & De Simone, R. L. (2013). *El mall en Chile. 30 años*. Santiago: Uqbar Editores.

Schnitzer, M. (3 de Mayo de 2018). Country Manager de FollowUP Customer Experience. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Soldati, M. (Noviembre de 2016). Entrevista Gerente de Marketing Domino's Pizza. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Statista. (2018). *Net digital ad revenues of Google as percentage of total digital advertising revenues worldwide from 2016 to 2019*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/193530/market-share-of-net-us-online-ad-revenues-of-google-since-2009/>

Tapia, M. J. (20 de Marzo de 2013). *Malls concentran un cuarto de las ventas del comercio en Chile superando a países vecinos*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=106955>

The Nielsen Company. (2015). *6 Tendencial del Retail en América Latina*.

Topali, M. (2017). Entrevista a Gerente de Retail Forus. (D. Erenchun, Entrevistador)

Tursky, A. (25 de Abril de 2018). Entrevista a Gerente General y Socio de Restaurantes. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Youlton, E. (03 de Mayo de 2018). Entrevista Gerente de Marketing Apumanque. (E. Schlesinger, Entrevistador)

Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (1998). *Investigación de Mercados*. (A. Deras Quiñones, & S. G. Meza, Trads.)


17. Anexos

Anexo 1: Lean Canvas



Fuente: 3 day Startup, <http://3daystartup.org/lean-canvas/>


Anexo 2: Entrevista gerentes de mall


Información Entrevistado		
Nombre:	Enrique Bendersky	
Cargo:	Socio y Director	
Institución:	Jockey Plaza	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing Actual • Interés de ser parte de las Walk&Shop 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mall más grande de Lima, Perú • 2 millones de visitas mensuales • Frecuencia de visita 4,5 veces al mes • 80% de visitas tiene entre 18 y 35 años 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos por diferenciarse de la competencia: entretención (restaurantes y cine), tienen una revista, un canal de televisión, creación de un cowork, gym, y la plantación de árboles que los convierte en el pulmón verde de la seca ciudad de Lima. 		

- Jockey Plaza ha comprendido que lo digital y el e-commerce hace parte de la cotidianidad de su público objetivo, es por esto que las tiendas de su mall sean las tiendas de recojo de e-commerce. Jockey Plaza ha optado por la opción de colaborar con el e-commerce porque de esta forma puede recibir un mayor flujo de gente a su centro comercial y aumentar sus ventas.
- Aplicación móvil con 10 mil descargas en 6 meses. . En esta se puede encontrar la información de las tiendas, su ubicación y cómo llegar. Además, permite ver la tasa de ocupación de los estacionamientos. Si bien la app tiene una viñeta que dice descuentos, ésta aún no ha sido implementada.
- Al contarle de qué se trata W&S, Enrique se mostró particularmente interesado. Aclaró que no habría ningún inconveniente con que no todas las tiendas participaran de la app, ya que eso era decisión de ellas, y también que no importa que los shoppers caminen más rápido de lo usual. Sin que se le propusiera nada, Bendersky preguntó si sería posible meter W&S dentro de su aplicación, ya que le gustó la idea de que los descuentos se den a través de un juego.
- Por otro lado, Bendersky dijo que solo el 11% de las tiendas pagan el arriendo porcentual de las ventas y que el resto paga el arriendo mínimo. Es por esto, que dijo que JP no pagaría por la aplicación porque no se ve directamente beneficiado ya que no cree que las ventas aumenten lo suficiente como para que las tiendas pasen del mínimo arriendo al variable por ventas. Aún así, mencionó que la W&S tampoco tendría que pagar por estar dentro de la aplicación del Jockey Plaza, lo que validó, al menos desde su punto de vista, la relación de socios estratégicos.

Información Entrevistado	
Nombre:	Jorge Reizin
Cargo:	Socio y Director
Institución:	Apumanque
Medio:	Presencial
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer características Apumanque • Conocer comportamiento de compras 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Centro comercial inaugurado en 1981 en la comuna de Las Condes • Apumanque recibe 1 millón de visitas al mes • Frecuencia promedio de 1 vez a la semana. • Representa alrededor de 250 mil clientes únicos • 70% de sus visitas son mujeres (generalmente de mayor edad) • Amplio público Millennials y Centennials debido a la cercanía a colegios y la ubicación estratégica que tiene. 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que van al Apumanque buscan satisfacer alguna necesidad en específico o van para regalarse o autocompensarse por algo. 	


- Apumanque es un centro comercial especial ya que la mayoría de las tiendas sólo están ahí y sus dueños muchas veces son las mismas personas que atienden.
- Hace un año, Apumanque lanzó una aplicación que permite buscar las tiendas, sus ubicaciones, y permite llegar desde cualquier punto a sus localizaciones. Además, en la misma aplicación integraron el “pasaporte apumanque” medida de marketing que venían haciendo desde hace muchos años.
- A pesar de todas las características mencionadas la aplicación sólo ha tenido mil descargas.
- W&S resta valor para Apumanque porque la gente va a comprar y autoregalar, no a jugar.

Información Entrevistado	
Nombre:	Edwin Youlton
Cargo:	Gerente de Marketing
Institución:	Apumanque
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender bajas descargas aplicación Apumanque 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Centro comercial inaugurado en 1981 en la comuna de Las Condes • Apumanque recibe 1 millón de visitas al mes • Se hizo una investigación de mercado previo a la creación de la app en base a encuestas y focus group. Se respetaron cada una de las características deseadas por los shoppers y aún así no están satisfechos con los resultados 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Los compradores siempre van a preferir la experiencia física que la digital, es decir, en el mall van a preferir preguntarle a un vendedor que ir a las pantallas disponibles • Las personas deben cuidar la memoria de su celular, y una aplicación del mall no es tan útil si no se sabe cuántas veces se utilizará • Usabilidad es demasiado importante • Público poco favorable para aplicación, más avejentado. • Le parece que W&S tiene oportunidades por tratarse de un juego 	


Información Entrevistado	
Nombre:	Fernando Felbol
Cargo:	Gerente Centros Comerciales y Marketing
Institución:	Vivo Corp
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing Actual • Interés de ser parte de las Walk&Shop 	


Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Vivo cuenta actualmente con 8 malls, 4 outlets y 48 stripcenter a lo largo del país. Si se suman todos los metros cuadrados de Vivocorp, estos son mayores a los metros cuadrados del grupo Arauco. • Vivo se diferencia de otros malls principalmente por el tamaño de sus centros comerciales que son de tamaño intermedio. Esto, sumado a sus ubicaciones, generan que el mall sea parte del barrio y que tengan identidad local. 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce crece a 2 dígitos, aún así los compradores necesitan una experiencia de compra donde se puedan probar las prendas. • Abrirán nuevos centros comerciales a lo largo del país. • Vivo está dispuesto a tomar nuevos desafíos y a arriesgarse. • Habían probado una aplicación en el Mall Vivo Los Trapenses que funcionaba de forma muy similar a W&S. En ella, cuando el shopper llegaba al mall, la aplicación lo reconocía y le daba un descuento personalizado que podía ser canjeado sólo durante ese día. • Los resultados fueron peores que los deseados y decidieron no continuar con la aplicación. • La forma que tuvo la empresa para lograr entrar a Mall Vivo fue ofrecerles la instalación de los beacons gratis en Los Trapenses y de ser exitosa tendrían el permiso para estar en toda la cadena de malls. • Fernando dijo también que antes el retail representaba el 90% de los malls y el otro 10% era el encuentro y entretenimiento como cines y restaurantes, pero que hoy estos porcentajes han cambiado a 70 y 30 respectivamente. 	

Anexo 3: Entrevistas gerencial de tiendas


Información Entrevistado		
Nombre:	José Antonio Carvallo	
Cargo:	Gerente General	
Institución:	Le Vice	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing Actual • Interés de ser parte de las Walk&Shop 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Chocolatería Premium creada hace 4 años. • Cuenta con 4 locales (2 en mall) y una tienda online. • Público joven (25-35) con alta disposición a pagar. • Compran en promedio 15 personas diariamente en un mes normal. 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Venta online 3,5% físico • 5% de las ventas es el gasto en marketing pero es poco con respecto a otras empresas, debería estar entre el 10 y 15% de los ingresos. • Hacen publicidad en RR.SS, eventos, emailing, adwords y venta institucional. 		


- No hacen descuentos de precios, solo de cantidad y rara vez.
- Cuando han hecho descuentos es hasta el 35% OFF.
- Si participarán de Walk&Shop estarían dispuestos a hacer descuentos hasta en un 30% y 5% de comisión, sólo si les permite llegar a nuevos clientes.
- Partir fuerte la app. Descuentos tipo Uber para capturar clientes.


Información Entrevistado	
Nombre:	Ximena Rodríguez
Cargo:	e-commerce specialist
Institución:	Nespresso
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing Actual • Interés de ser parte de las Walk&Shop 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Multinacional que llegó a Chile el 2010. • Vende café de grano porsionado, maquinas y accesorios. • Tiene tienda online y app para comprar. • Café Premium y por lo tanto público ABC1 ya que los precios son altos. 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la omnicanalidad. • e-commerce es la segunda tienda que vende más, de esto 15% es mobile. • Empresas como Nestlé tienen un proceso muy largo para adherirse a nuevas estrategias de marketing. • Publicidad con Facebook, tele, vía pública, radio, revista, prensa, eventos, email, aplicación, boutiques. • No hacen descuento en café para que no deje de ser Premium, si a las maquinas (20%) y también hacen rewards. • Encuentra que la app es entretenida pero miedo a ser parte de ella por quedar como marca promocional. • Disposición a dar regalos como café gratis para que usuarios vivan la experiencia Nespresso. 	


Información Entrevistado	
Nombre:	Boris Kisiliuk
Cargo:	Socio Fundador y Gerente General
Institución:	Napoli (
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing que usaba Napoli • Interés de ser parte de las Walk&Shop por parte de una tienda pequeña • Conocer el mercado de los centros comerciales 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tienda de cartera y maletas que estuvo 32 años en el Parque Arauco. 	


<ul style="list-style-type: none"> • Tienda que cerró el año 2010
Aprendizajes:
<ul style="list-style-type: none"> • Antes eran muchos operadores, ahora unos pocos son dueños de casi todas las tiendas (Komax, Forus, Falabella) • Antes la gente compraba por necesidad ahora por comprar, todos se vuelven tus competidores. • No hacían publicidad sólo comunicaban descuentos en la vitrina. • A la gente le gusta saber que está pagando menos. • Alto poder de negociación de los malls con tiendas chicas. • W&S parece ser atractivo para este ambiente competitivo donde los pequeños muchas veces se ven pasados a llevar por los grandes. Por ejemplo, si bien todos pagaban por marketing el 10%, eran más promocionadas las marcas de renombre que las tiendas pequeñas. Esto democratiza.

Información Entrevistado		
Nombre:	Andrés Turski	
Cargo:	Socio y Gerente General	
Institución:	Restauran La Perla del Pacifico	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing • Interés de ser parte de las Walk&Shop por parte de un restaurant 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Restaurant con personas de todo sexo, edad, y GSE a pesar de los precios. 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para aumentar las ventas: promociones, tarjetas bancarias, RR.SS, descuento día de cumpleaños, descuentos cine, descuento a clientes fidelizados. • Los descuentos son para fechas especiales o con tarjetas bancarias. (40% CMR, 20% mes cumpleaños, 10% Santander). • Altos márgenes, por lo que el descuento puede ser muy alto. • Las personas generalmente no usan los descuentos si se los entregan como un flyer. • Cuando hay descuentos vendedores venden peor porque reciben menos comisión, es por eso que ellos prefieren no hacer muchos descuentos, para no bajar la calidad de servicio ni perjudicar a sus meseros. • W&S tiene que asegurar que los clientes que llegan son nuevos. • No participaría de Walk&Shop porque si bien puede funcionar en retail, en restaurantes sería más complicado porque la guerra sería brutal. Alguien siempre puede comprar más pero si come en un restaurant no puede ir a otro porque ya está satisfecho. 		


Información Entrevistado		
Nombre:	Lázaro Calderón	
Cargo:	Socio	
Institución:	Ripley	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing • Interés de ser parte de las Walk&Shop por parte de un restaurant 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Grandes tiendas. • Tiene 70 tiendas en Chile (47) y Perú (23) 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Los de Santiago oriente no se mueven de los malls de su barrio, mientras que los fines de semana muchas personas de otras partes de Santiago viajan a los malls de Santiago oriente. • Aumentan ventas a través de promociones, tarjeta Ripley, marcas atractivas y productos exclusivos. • Se hace publicidad en medios masivos de comunicación y RR.SS • En general hay 30% de descuento en productos seleccionados. 		


Información Entrevistado		
Nombre:	Mario Lorca	
Cargo:	Gerente Divisional Infantil	
Institución:	Ripley	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing • Interés de ser parte de las Walk&Shop por parte de un restaurant 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Grandes tiendas. Tiene 70 tiendas en Chile (47) y Perú (23) 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desafío del Retail: la omnicanalidad • Las tiendas físicas necesitan de las digitales y viceversa, es un ecosistema • El objetivo de toda empresa es vender, Ripley no es la excepción • Las estrategias para cumplir estos objetivos son fidelizar a los clientes, se hacen private sales para clientes exclusivos, y también campaña de precios • Siempre hay descuentos para liquidar y también para potenciar productos • El 30% de la tienda siempre está con descuentos de entre un 20-40% de dscto • Si bien conocen aplicaciones para cupones de descuentos nunca han hecho fit • W&S le parece muy interesante, diferente. Disposición a poner 5 promociones al mes con stock ilimitado porque serían promociones por categoría. Disposición a pagar 5% de comisión. 		

Información Entrevistado		
Nombre:	Jackie Kohan	
Cargo:	Gerente Comercial	
Institución:	Wados	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing • Interés de ser parte de las Walk&Shop por parte de un restaurant 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Publico mujeres BC1, entre 20 y 70 años. • 40% de las ventas son jeans. • 24 tiendas propias (contando e-commerce y Outlet) • Presencia en todas las grandes tiendas 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • e-commerce representa una tienda más, hay meses que es de las que más vende. • Nueva tendencia: Click&Collect pero no siempre se puede, no todos los malls dejan. • Publicidad en revistas, Facebook, Instagram, página web, emailing. Generalmente es para mostrar productos, rara vez promociones o descuentos. • Tiendas propias tienen que ofrecer algo distinto sino personas van a grandes tiendas, ofrecen más variedad. • Los descuentos se comunican en la misma tienda para aumentar el ticket de venta y también por email. • Siempre hay 20% de descuento en algo. • Descuentos tienen que estar alineados con los de las grandes tiendas. • Aplicación atractiva para llegar a nuevos clientes. • Disposición a pagar un 5% de comisión: “siempre cuando es porcentaje uno siempre se mete porque es sin riesgo, pero sino igual es un costo más. Uno está lleno de costos.” • Lo que fideliza a las tiendas, más que traer nuevas personas son la información de estas personas a través de los reportes. “Lo que vale también es la información que tú tienes del cliente, y eso tienen que sacarle partido. Los reportes me influyen mucho más. No es que no me influya lo otro, yo quiero que me lleves más gente, pero si me amarras diciendo cosas que yo no sé también es más llamativo para nosotros las tiendas.” 		


Información Entrevistado		
Nombre:	Sebastián Bercovich	
Cargo:	Gerente General	
Institución:	Privilege	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer estrategia de Marketing • Interés de ser parte de las Walk&Shop por parte de un restaurant 		
Antecedentes de la Institución:		


<ul style="list-style-type: none"> • Privilege se desprende de Bercovich moda, tienda que vestía a mujeres A1. • Ahora es más transversal y busca vestir a mujeres de todas las edades con su propio estilo. • Venden productos exclusivos porque máximo tienen 100 unidades por SKU. • Más calidad que marca fast fashion. • Empresa familiar que ha ido siempre un poco tarde con respecto a los cambios. Ahora deben recuperar el tiempo perdido. Armar proyecto de e-commerce.
Aprendizajes:
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en RRSS, email, tótem, vitrinas, radio. • Generalmente no hay descuentos, al menos que sea una fecha especial. • Los descuentos los usan para fidelizar clientes y aumentar ventas. • Descuentos son una droga dañina. • Para que un descuento sea atractivo tiene que ser mínimo 25%. • Interés de poner descuentos en W&S → Si bien descuentos son dañinos que sean exclusivos, personalizados, y limitados no es dañino • No hay disposición a pagar 5% de comisión → 10% del arriendo que se paga es para marketing que haga el mall. Dicho esto, ¿por qué debería Privilege pagar la comisión? La debería pagar el mall con el porcentaje que pagan las tiendas en marketing. • Participaría con la condición de asegurar que el cliente es nuevo, porque si ya era cliente de Privilege estaría perdiendo margen dándole el descuento. • Vender W&S a través de los mall así se evitan costos de fuerza comercial.


Información entrevistados:	
Nombre:	Pascale Potin
Cargo:	Gerente de Marketing
Institución:	Andesgear
Medio:	Presencial
	
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Validar problemas de tiendas • Ofrecer el servicio de Walk&Shop 	
Resultados y aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se mostró interés por la aplicación. • Puso 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. 	


Información entrevistados:	
Nombre:	Magdalena Soldati
Cargo:	Gerente de Marketing
Institución:	Domino's Pizza
Medio:	Presencial
	
Objetivo entrevista:	

<ul style="list-style-type: none"> • Validar problemas de tiendas • Ofrecer el servicio de Walk&Shop
Resultados y aprendizajes:
<ul style="list-style-type: none"> • Se mostró interés por la aplicación. • Comentó lo atractivo que le pareció el modelo de negocios propuesto. • No se validó la falta de un medio de comunicación más completo.


Información entrevistados:	
Nombre:	Alan Ben-dov
Cargo:	Marketing
Institución:	The republic of beauty
Medio:	Presencial
	
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Validar problemas de tiendas • Ofrecer el servicio de Walk&Shop 	
Resultados y aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Mencionó que no le interesaba entrar, pero que si las demás tiendas entraban ellos también lo harían. • No se validó la falta de un medio de comunicación más completo. 	

Información entrevistados:	
Nombre:	Matías Topali
Cargo:	Gerente de retail
Institución:	Forus
Medio:	Presencial
	
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el servicio de Walk&Shop • Preguntar por Izit 	
Resultados y aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se mostró interés en la aplicación, especialmente para potenciar marcas con público más joven. • Se aprendió que no todas las marcas querrían usar W&S, ciertas marcas no utilizan la estrategia de utilizar descuento para aumentar las ventas, si no que buscan mantener la exclusividad. • Se dio el contacto de otra persona dentro de Forus para prototipar ciertas marcas. • No se validó la falta de un medio de comunicación más completo. • 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. 	

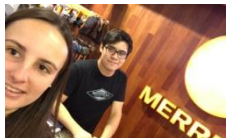
Información entrevistados:		
Nombre:	Arnau Fernández	
Cargo:	Marketing Manager	
Institución:	Komax	
Medio:	Vía telefónica	
Objetivo entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el servicio de Walk&Shop • Cuantificar cuantas promociones se podrían disponer por parte de Komax 		
Resultados y aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. 		


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

Anexo 4: Encuesta Tiendas Parque Arauco


Información Entrevistado		
Nombre:	Nadja	
Cargo:	Jefa de Tienda	
Institución:	La Moulie	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing 		


<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento clientes
Antecedentes de la Institución:
<ul style="list-style-type: none"> La Moulie chocolatería Premium, empresa chilena 5 años en el mercado, 3 años en el parque Arauco
Aprendizajes:
<ul style="list-style-type: none"> Marketing a través de e-mailing, redes sociales, y eventos. Se hacen concursos por RR.SS. Hacen descuentos muy ocasionalmente en productos que se puedan comer mientras las personas compran. Ubicación de la tienda es muy importante, la moulie es confundido con jabones por su locación.

Información Entrevistado	
Nombre:	Patricio
Cargo:	Jefa de Tienda
Institución:	Merrell
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de marketing Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> Marca de outdoor de la marca Forus Forus tiene 2 otras tiendas de outdoor 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> 30% de descuento, cuando hay Se hace para aumentar las ventas Los mismos vendedores hacer los carteles con descuentos con promociones que les mandan por mail. Pizarra ayude a que entre más gente. Con descuentos se vende mucho más, engancha a la gente. Hay gente que se prueba y luego compra por internet 	

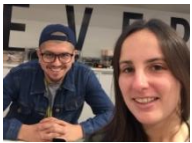
Información Entrevistado	
Nombre:	Paulina
Cargo:	Visual merchandising
Institución:	Vans
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de marketing Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida internacional 	


<ul style="list-style-type: none"> • Único local en Chile • Publico ryder: música, skate, arte, pintura, calle
Aprendizajes:
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing en eventos relacionados a su público, RRSS, página web • Sólo se hacen descuentos de liquidación • 40% de descuento • Con los descuentos aumentan las ventas • La vitrina ayuda a llamar la atención del cliente y también cómo están ordenados los productos dentro de la sala de ventas

Información Entrevistado	
Nombre:	Isvania
Cargo:	Jefa de Tienda
Institución:	Io
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca de ropa femenina • 70 millones al mes por tienda 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing en página web, RR.SS, e-maling • 30% de descuento • Buscan aumentar ventas y fidelizar clientas • Pizarra anunciando descuentos 	


Información Entrevistado	
Nombre:	Ana
Cargo:	Jefa de Tienda
Institución:	Esprit
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca alemana, confeccionada en China • Clientes con alto poder adquisitivo 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un visual que se encarga de implementar las ofertas, dónde poner lo más llamativo • Marketing: e-mailing, cheques de descuento y revistas → fidelizar y aumentar 	

<ul style="list-style-type: none"> las ventas • Hacen descuentos de nuevos productos para atraer a más gente • También utilizan descuentos para liquidar • Cada 2 meses hacen descuentos del 30%
--

Información Entrevistado	
Nombre:	Romano
Cargo:	Jefe de Tienda
Institución:	Forever 21
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca internacional • Estilo americano • Jóvenes y adulto joven • Diferenciación por precio e H&M, Topshop (principales competidores) 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • RRSS: barato, rápido y efectivo • Mails de promoción • Siempre hay descuentos de promedio 20% (sin contar la parte de liquidación) • Hay descuentos para llamar la atención con productos nuevos • Los clientes se quedan alrededor de una hora en la tienda porque hay muchas líneas diferentes, no vienen a buscar nada en específico 	

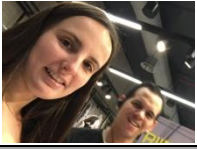
Información Entrevistado	
Nombre:	Javiera
Cargo:	Jefa de Tienda
Institución:	Umbrale
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Chilena, era de una pareja ahora es de Cencosud • Clientas mujeres de todas las edades (umbrale woman, umbrale kids) 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente se da cuenta que cambio umbrale tras la compra de Cencosud • Marketing interno de umbrale, Cencosud descuentos con su tarjeta • RR.SS, e-mailing, página web • Marketing para mayor flujo, mayores ventas y mayor fidelización 	


- Descuentos para liquidar stock (50%)
- Descuentos para mes del cumpleaños (30%)
- Tienen pizarra lo que atrae y aumenta ventas

Información Entrevistado	
Nombre:	Diego
Cargo:	Jefa de Tienda
Institución:	Lippi
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca chilena • Productos outdoor pero tienen línea de lifestyle • Clientes: no solo personas outdoor pro, sino que todos los que se quieran proteger de condiciones climáticas. • Todas las edades • 60% de las ventas son para el invierno 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente más informado • Valor por ser empresa chilena • E-mailing con descuentos, RR.SS • Buscan aumentar las ventas y fidelizar • Aumentar ventas en periodos más flojos (lejos del invierno) • Descuento promedio 30% • Jefes de tiendas y vendedores pueden sugerir descuentos a la oficina central 	

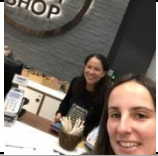
Información Entrevistado	
Nombre:	Valeria y Victor
Cargo:	Jefe de tienda y vendedor
Institución:	Inside
Medio:	Presencial
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Multimarca chilena: trae productos de diferentes marcas internacionales • Cliente: hombres entre 14-55, también mujeres pero en menos cantidad 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente más informado por rr.ss pero no en tecnología de las prendas • Marketing sobre todo por rr.ss 	

- Buscan fidelizar y aumentar ventas
- Los descuentos persiguen el mismo objetivo además de liquidar stock
- Todos los meses hay descuentos (20%)
- Quieren llegar a un target más femenino.
- Utilizan pizarras, maniquís y pantallas para llamar la atención de clientes

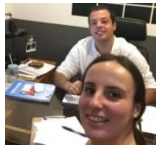
Información Entrevistado		
Nombre:	José	
Cargo:	Jefe de tienda	
Institución:	Adidas	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Marca alemana deportiva • Clientes: todas las edades (5-70 años), deportistas (pro y amateur), vestirse día a día 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing: página web y redes sociales • Buscan aumentar ventas con el marketing y también con los descuentos • Los descuentos se hacen “aleatoriamente”, no hay una frecuencia determinada (20%) • Marketing global desde panamá o Alemania: Los descuentos que se hacen en Chile (tarjetas y bancos) vienen con directrices de afuera 		

Información Entrevistado		
Nombre:	Andrea	
Cargo:	Jefe de tienda	
Institución:	Bath and Body Works	
Medio:	Presencial	
Objetivo Entrevista:		
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 		
Antecedentes de la Institución:		
<ul style="list-style-type: none"> • Marca de USA • Cliente: alto poder adquisitivo • Normalmente mujeres pero también vienen hombre • Tienda principalmente para hacer regalos o autocumplirse 		
Aprendizajes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing: testeo afuera de tiendas, rr.ss, página web, e-mailing • Objetivo: aumentar las ventas 		


- Objetivo descuentos: potenciar ventas, comprar más cantidades
- Siempre hay descuentos (20%)
- Hay horas muertas (salir a testear) y otras muy movidas (almuerzos y después de la oficina)
- Marketing global: USA decide descuentos típicos (3x2), en Chile se decide los descuentos y promociones del fin de semana

Información Entrevistado	
Nombre:	María Gloria
Cargo:	Jefe de tienda
Institución:	The Body Shop
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing • Comportamiento clientes 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca inglesa de cosméticos • Clienta mujer entre 27 y 60 años • Lleva un año y medio en Chile (Parque Arauco y Mall Plaza Egaña) 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing global: pauta desde Inglaterra, ellos deciden los descuentos • Marketing por rr.ss, pizarra y testeo • Buscan fidelizar clientes • Los descuentos son para fidelizar clientes • Descuentos sólo en días particulares (15-20%) 	


Anexo 5: Entrevista Agencias de Publicidad, FollowUP y Mercado Libre


Información Entrevistado	
Nombre:	Rodrigo Delgado
Cargo:	Gerente General
Institución:	Jaque Mate, Agencia Publicidad
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer mercado publicidad • Conocer indicadores de eficiencia de publicidad • Conocer cambios y tendencias en la industria • Cotizar stand en mall 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • 30 empleados full-time, base de dato de 2000 promotores en todo Chile • Crecimiento exponencial 900 millones 2015 con 20 clientes, 2000 millones el 2016 y 2500 millones de pesos 2017. 2018 está más complicado. • 80% trade marketing (promotoras) y 20% BTL (below the line: eventos) 	
Aprendizajes:	

- Siempre partir con un piloto y luego ir agarrando mas marcas del mismo cliente
- Importante la capacidad de reacción y la flexibilidad que se le da al cliente
- Importante ser competitivo en costos
- Cambios: empresas están gastando muchos más recursos en marketing digital, más barato y cuantificable
- Empresas hacen marketing para aumentar ventas, y posicionamiento de marca
- KPI: sello out → ventas del día. No son tan importantes los KPI lo importante es que haya presencia y que los días con promotora no se venda menos.
- En general 1/5 de las personas que pasan por un stand o promotora se detienen, de esos 50% lleva el producto promocionado.
- Comisión del 15% cobra jaque mate.
- Un stand con las características solicitadas cuesta 3 millones. La hora de promotora vale 15 mil pesos.

Información Entrevistado	
Nombre:	Felipe Costabal
Cargo:	Director de Contenido
Institución:	Cei Negocios, Agencia Publicidad
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer mercado publicidad • Conocer indicadores de eficiencia de publicidad • Conocer cambios y tendencias en la industria • Consejos para W&S 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Crean estrategias de marketing para sus clientes • Principales servicios: e-mailing, redes sociales, campañas de marketing, e-commerce, sitios web, diseño, audiovisual y estudio de usuarios. 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • E-mailing con base de datos construida, la tasa de apertura es de 18% • Cambios: ahora todo es digital → mayor personalización, efectividad y es más cuantificable. Además, es posible saltarse al distribuidor. • Personas buscan más experiencias que el producto en si. Personas con poco tiempo, todo tiene que ser más rápido y efectivo. • Como manejan el carro de compra de las empresas tienen todo el funnel y todo medido. Saben perfectamente cuál es el ROI de cada iniciativa. • El cobro difiere por tipo de servicio. Si es un proyecto se cobra un fee, si es un proyecto y mantención se cobra fee mensual. Hay veces que cobran fee mensual y porcentaje de ventas (5% de comisión). • Descuentos normales aumentan las ventas, pero lo único que hace vender mucho más es el cyberday, la gente lo espera. • Distintas edades consumen formatos diferentes (e-mail → todos; Facebook → viejos; Post Instagram → adulto-joven; Historias Instagram → Centennials) • W&S es el “3D” del cine, no es cómo meter más gente al mall sino cómo aumentar el ticket de compra. 	

- Importancia de partir W&S con muchas iniciativas vistosas, que sea creativo incluso en su publicidad, que sea taquilla, con comunicación diferente, promociones muy atractivas.

Información Entrevistado	
Nombre:	Michelle Schnitzer
Cargo:	Country Manager
Institución:	FollowUP Customer Experience
Medio:	Presencial
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener datos de centros comerciales confiables • Información que buscan las tiendas • Crear un informe de W&S complementario 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • A través de sensores instalados en las entradas de las tiendas miden flujo de personas en las tiendas • Cruzan información de los sensores con información de venta • 1500 tiendas en Chile 	
Aprendizajes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Información por mall y por categoría • Principales indicadores: Visitas, tiempo promedio de estadía, tasa de conversión, número de boletas diarias, cantidad de productos diarios, ingresos diarios • Indicador más importante es la tasa de conversión • A las tiendas les muestran como se mueven las categorías y el mall con respecto a su marca, no les dan los detalles de otras marcas • Algunas marcas les han pedido reconocimiento de cara para comprender quiénes son sus clientes. Ellos aún no tienen esa tecnología. • Alto Las Condes bajó su flujo en un 15% por apertura Mall Plaza Los Dominicos 	

Información Entrevistado	
Nombre:	Agustina Tobias
Cargo:	Analista Sr Marketing – Acquisition
Institución:	Mercadolibre.com
Medio:	Telefonica
	
Objetivo Entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener datos de costos de publicidad en redes sociales 	
Antecedentes de la Institución:	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa argentina que hoy está presente en 17 países de América Latina. • Es como un Amazon latinoamericano que permite comprar productos a tiendas oficiales, y también permite comprar y vender productos usados. 	
Aprendizajes:	

Actividad de Marketing	Costo
App download google (por descarga)	1,5
search institucionales (por click)	0,1
search genericab (por click)	1,2
app download facebook (por descarga)	3
Instagram post (Costo por mil)	3
Instagram story (CPM)	1
facebook post (CPM)	1,5

- Publicidad en Facebook es más complicada que en google
- La herramienta de google que permite trackear la página se llama Google Tag Manager
- En la campaña de descargas se debe hacer una campaña para Android y otra para iOS. Debería distribuirse los costos 70%-30% entre ambos sistemas operativos.
- Campaña institucionales son aquellas que buscan la palabra exacta Walk&Shop, son campañas para cuando una amiga le cuanta a otra y esta lo busca en google. Tiene que ser una campaña pequeña.
- La campaña de App Download Google cubre búsquedas en google, red de display de google (banners), y videos (Youtube)
- Se deben hacer piezas (videos y banners) en muchos tamaños.
- La campaña App Download de Facebook también permite baners y búsquedas.

Anexo 6: Formulario de descuentos para tiendas

Producto

Nombre del producto

Tu respuesta _____

Elige una foto de tu producto

Subir nuevo medio

Arrastra los archivos aquí

o

Selecciona archivos

Estás utilizando la subida múltiple de archivos. ¿Algún problema? Puedes probar a [subirlo desde el navegador](#).

Porcentaje de descuento

Elige ▾

Cantidad de unidades

Tu respuesta _____

ATRÁS
SIGUIENTE

Tiempo de promoción

¿Cuándo quieres que parta la promoción?

Fecha

dd-mm-aaaa _____

¿A qué hora quieres que parta?

Hora

__ : __

¿Cuándo quieres que termine la promoción?

Fecha

dd-mm-aaaa _____

¿A qué hora quieres que termine?

Hora

__ : __

ATRÁS
SIGUIENTE

Publico objetivo

Sexo

Hombre

Mujer

Edad

18-24 años

25-30

31-36

37-45

mayor de 45

Comportamiento de compra

Que no haya comprado nunca en tu tienda

Que compre en la tienda de competencia

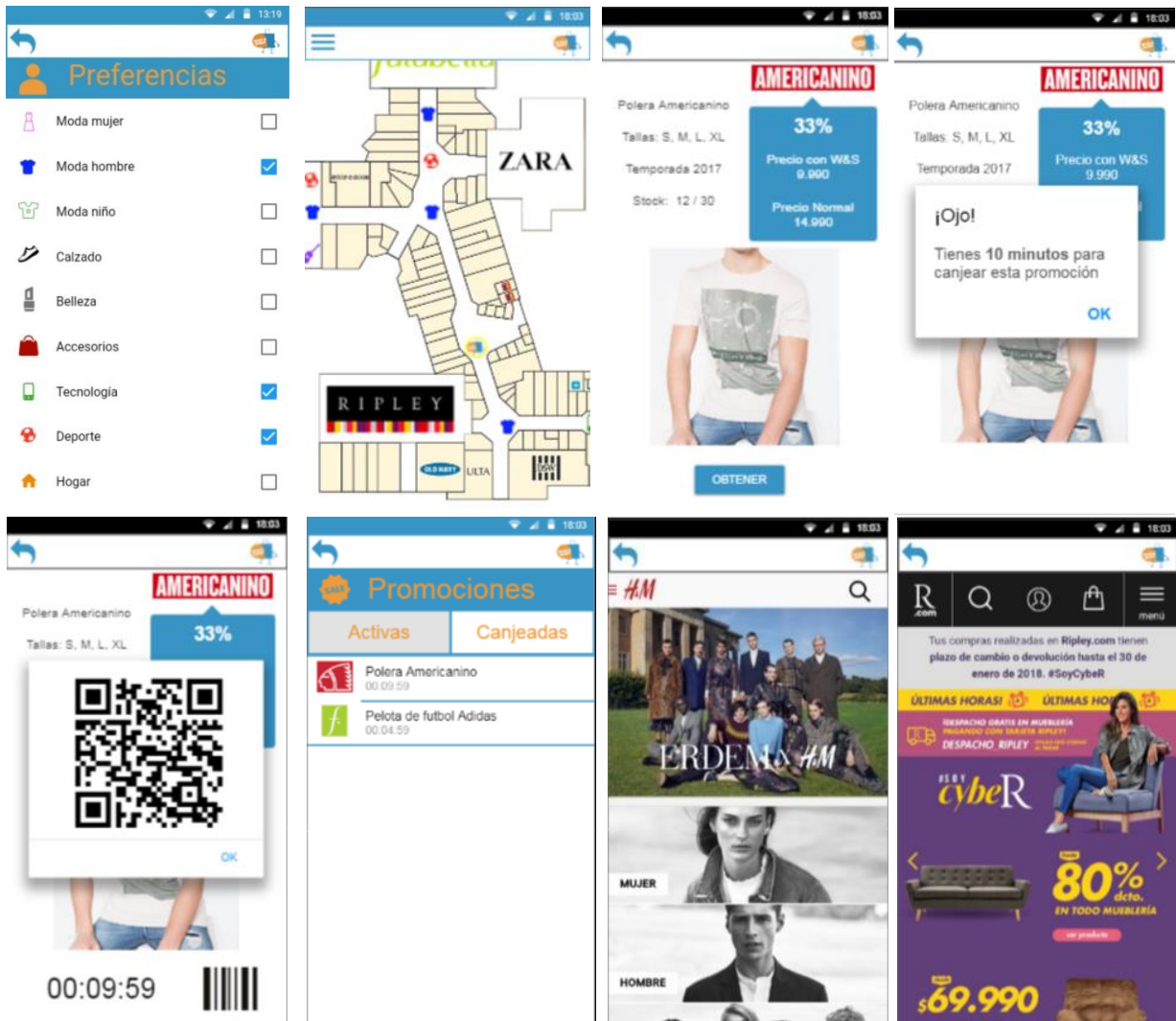
Cliente fidelizado de tu tienda

Que use mucho la aplicación pero convierta poco

Viene mucho al centro comercial

Anexo 7: Prototipo Front-end usuario





Anexo 8: Lista de tiendas potenciales para Walk&Shop, atractivas para mujeres Centennials y Millennials de Mall Plaza Los Domínicos

Tienda	No entrevistada	Entrevistada	Total
Americanino		1	1
block	1		1
bubba	1		1
bunnys	1		1
cat		1	1
ceferina	1		1
converse	1		1
db	1		1
dc	1		1
de togni	1		1
desigual	1		1
eclipse	1		1
efesis	1		1

Falabella		1	1
H&M	1		1
io	1		1
jacinta	1		1
karyn coo	1		1
la tienda de carolina	1		1
le vice		1	1
levi's	1		1
lineatre	1		1
liola	1		1
lounge	1		1
maicao	1		1
mango		1	1
maui & sons	1		1
natura	1		1
privilege		1	1
prune	1		1
rapsodia	1		1
ripley		1	1
sagradobym	1		1
secret	1		1
steve maddn	1		1
street machine	1		1
studio f	1		1
superga	1		1
the body shop		1	1
the republic of beauty		1	1
todomoda	1		1
urban decay	1		1
urco shoeas	1		1
vetement	1		1
via uno	1		1
wados		1	1
zappa	1		1
Total general	37	10	47

Anexo 9: Publicidad Locos Por Descuentos



Anexo 10: Detalle de tareas realizadas por cargo y duración inicial

Cargo	Tarea	Tiempo unitario (hrs)	Cantidad	Tiempo total (hrs)	Horas totales
Diseñador	Crear promoción	0,50	151,20	75,60	128,10
Diseñador	Publicidad rr.ss	4,00	4,20	16,80	
Diseñador	Diseño gráfico de vistas	10,00	2,10	21,00	
Diseñador	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	
Diseñador	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	
Comercial Marketing	Pedir que suban promociones	0,50	21,00	10,50	74,40
Comercial Marketing	Generación de reporte	2,00	5,00	10,00	
Comercial Marketing	Verificar información promoción este ok	0,20	12,00	2,40	
Comercial Marketing	Cobrar cliente	1,00	5,00	5,00	
Comercial Marketing	Conseguir un cliente nuevo al mes	10,00	1,00	10,00	
Comercial Marketing	Capacitación cliente	5,00	1,00	5,00	
Comercial Marketing	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	
Comercial Marketing	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	
Comercial Marketing	Diseño de campañas de marketing	4,00	4,20	16,80	
Comercial Finanzas y operaciones	Pedir que suban promociones	0,50	21,00	10,50	78,40
Comercial Finanzas y operaciones	Generación de reporte	2,00	5,00	10,00	
Comercial Finanzas y	Verificar información promoción este	0,20	12,00	2,40	

operaciones	ok				
Comercial Finanzas y operaciones	Cobrar cliente	1,00	5,00	5,00	
Comercial Finanzas y operaciones	Conseguir un cliente nuevo al mes	10,00	1,00	10,00	
Comercial Finanzas y operaciones	Capacitación cliente	5,00	1,00	5,00	
Comercial Finanzas y operaciones	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	
Comercial Finanzas y operaciones	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	
Comercial Finanzas y operaciones	contabilizar costos e ingresos de cada área	4,00	4,20	16,80	
Comercial Finanzas y operaciones	Cierre de mes	4,00	1,00	4,00	
Comercial Recursos Humanos	Pedir que suban promociones	0,50	21,00	10,50	
Comercial Recursos Humanos	Generación de reporte	2,00	5,00	10,00	
Comercial Recursos Humanos	Verificar información promoción este ok	0,20	12,00	2,40	
Comercial Recursos Humanos	Cobrar cliente	1,00	5,00	5,00	
Comercial Recursos Humanos	Conseguir un cliente nuevo al mes	10,00	1,00	10,00	
Comercial Recursos Humanos	Capacitación cliente	5,00	1,00	5,00	
Comercial Recursos Humanos	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	
Comercial Recursos Humanos	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	
Comercial Recursos Humanos	Vela por bienestar y ambiente de la empresa	4,00	4,20	16,80	
Comercial Recursos Humanos	Pago de sueldos	0,20	7,00	1,40	
Ingeniero Computación	Mejora programación continuamente, nuevas funciones	10,00	1,00	10,00	
Ingeniero Computación	Actualizar código a nuevas versiones de sistemas operativos	10,00	1,00	10,00	
Ingeniero Computación	Que no se caiga con versiones viejas de s.o	10,00	1,00	10,00	
Ingeniero Computación	Verificar que servidores aguanten mayor cantidad de usuarios	10,00	2,00	20,00	
Ingeniero Computación	Diseño conceptual de vistas	10,00	2,00	20,00	
Ingeniero Computación	Seguridad de usuarios	10,00	1,00	10,00	
Ingeniero	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	

75,80

94,70

Computación					
Ingeniero Computación	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	
Técnico en Computación	Adaptar para el otro sistema operativo	10,00	1,00	10,00	74,10
Técnico en Computación	Problemas técnicos	2,00	10,00	20,00	
Técnico en Computación	Procesa información de los beacons	0,50	21,00	10,50	
Técnico en Computación	Programa que se suban las promociones	2,00	4,20	8,40	
Técnico en Computación	Procesamiento de datos	0,50	21,00	10,50	
Técnico en Computación	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	
Técnico en Computación	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	
Administrador	Ayuda en los eventos a mantener el orden y organización	1,00	4,20	4,20	113,40
Administrador	Contesta RR.SS	1,25	21,00	26,25	
Administrador	Generación OC	1,00	21,00	21,00	
Administrador	Orden de papeles importantes (facturas, pagos, OC)	1,00	21,00	21,00	
Administrador	Servicio al cliente: reclamos, dudas	1,25	21,00	26,25	
Administrador	Reunión equipo semanal	1,00	4,20	4,20	
Administrador	Reunión equipo diaria	0,50	21,00	10,50	

Anexo 11: Detalle flujo de caja semestre 1, año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos totales	0	0	0	0	1.159.321	4.601.159
Ventas Brutas (incluyen IVA)	0	0	0	0	1.159.321	4.601.159
Ingresos promociones	0	0	0	0	584.178	3.943.852
Usuarios	0	0	0	0	467	3.279
Usuarios activos	0	0	0	0	187	1.260
Visitas de usuarios activos	0	0	0	0	840	5.671
Cantidad vendida (unidad: promociones)	0	0	0	0	806	5.444
Precio por unidad	724	724	724	724	724	724
Ingresos Reportes	0	0	0	0	575.143	657.307
Cantidad de tiendas	0	0	0	0	15	18
Cantidad vendida (unidad: reportes)	0	0	0	0	7	8
Precio por suscripción a reporte	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163
Otros ingresos (devolución PPM)						
Costos	5.388.709	5.279.809	5.279.809	5.279.809	6.452.393	12.535.205
Personal contratado	4.950.000	4.950.000	4.950.000	4.950.000	5.450.000	5.450.000
Técnico en programación	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Diseñador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Ingeniero Civil en Computación	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Ingeniero civil industrial	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Administrador	0	0	0	0	500.000	500.000
Arriendo de equipos	115.500	115.500	115.500	115.500	132.000	132.000
Computador PC	49.500	49.500	49.500	49.500	66.000	66.000
Computador MAC	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
Infraestructura	343.900	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Oficina (arriendo cowork)	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Dominio	18.900	0	0	0	0	0
Servidor	90.000	0	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0	520.000	7.143.193
Publicidad Instagram	0	0	0	0	81.250	81.250
Publicidad Facebook	0	0	0	0	178.750	178.750
Google	0	0	0	0	260.000	260.000
Activación Mall	0	0	0	0	0	6.500.000
Costo de adquisición: mil pesos por amigo nuevo	0	0	0	0	0	123.193
IVA NETO	-20.691	-20.691	-20.691	-20.691	100.780	-482.987
PPM (1,5%)	0	0	0	0	14.613	57.998
Ingresos operación	-5.388.709	-5.279.809	-5.279.809	-5.279.809	-5.293.072	-7.934.046
Inversión	8.351.655	0	0	0	0	0
Flujos neto proyecto	-13.740.364	-5.279.809	-5.279.809	-5.279.809	-5.293.072	-7.934.046
Flujo acumulado	-13.740.364	-19.020.173	-24.299.982	-29.579.791	-34.872.863	-42.806.909

Anexo 11: detalle flujo de caja semestre 2, año 1

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos totales	7.870.981	11.362.202	14.998.839	18.780.219	22.551.992	25.607.476
Ventas Brutas (incluyen IVA)	7.870.981	11.362.202	14.998.839	18.780.219	22.551.992	25.607.476
Ingresos promociones	7.131.511	10.458.405	14.012.879	17.629.932	21.319.542	24.292.862
Usuarios	6.668	10.715	15.386	20.421	25.757	30.706
Usuarios activos	2.279	3.342	4.477	5.633	6.812	7.762
Visitas de usuarios activos	10.254	15.038	20.148	25.349	30.654	34.929
Cantidad vendida (unidad: promociones)	9.844	14.436	19.342	24.335	29.428	33.532
Precio por unidad	724	724	724	724	724	724
Ingresos Reportes	739.470	903.797	985.960	1.150.287	1.232.450	1.314.613
Cantidad de tiendas	21	24	27	30	33	36
Cantidad vendida (unidad: reportes)	9	11	12	14	15	16
Precio por suscripción a reporte	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163
Otros ingresos (devolución PPM)						
Costos	10.229.982	11.975.355	13.760.761	15.372.698	16.408.466	16.299.132
Personal contratado	5.450.000	5.450.000	5.950.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
Técnico en programación	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Diseñador	500.000	500.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ingeniero Civil en Computación	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Ingeniero civil industrial	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Administrador	500.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Arriendo de equipos	132.000	132.000	148.500	170.500	170.500	170.500
Computador PC	66.000	66.000	82.500	82.500	82.500	82.500
Computador MAC	66.000	66.000	66.000	88.000	88.000	88.000
Infraestructura	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Oficina (arriendo cowork)	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Dominio	0	0	0	0	0	0
Servidor	0	0	0	0	0	0
Marketing	4.075.639	4.760.883	5.417.803	5.817.569	6.152.862	5.253.615
Publicidad Instagram	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Publicidad Facebook	715.000	715.000	715.000	715.000	715.000	715.000
Google	1.040.000	1.040.000	1.040.000	1.040.000	1.040.000	1.040.000
Activación Mall	1.164.000	1.164.000	1.164.000	1.164.000	1.164.000	
Costo de adquisición: mil pesos por amigo nuevo	831.639	1.516.883	2.173.803	2.573.569	2.908.862	3.173.615
IVA NETO	238.128	1.254.251	1.820.397	2.462.903	3.115.835	3.867.233
PPM (1,5%)	99.214	143.221	189.061	236.725	284.269	322.783
Ingresos operación	-2.359.001	-613.153	1.238.078	3.407.521	6.143.526	9.308.344
Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujos neto proyecto	-2.359.001	-613.153	1.238.078	3.407.521	6.143.526	9.308.344
Flujo acumulado	-45.165.910	-45.779.062	-44.540.984	-41.133.464	-34.989.938	-25.681.594

Anexo 11: detalle flujo de caja semestre 1, año 2

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Ingresos totales	27.759.959	29.850.418	31.864.392	33.790.562	36.947.691	36.075.820
Ventas Brutas (incluyen IVA)	27.759.959	29.850.418	31.864.392	33.790.562	35.599.807	36.075.820
Ingresos promociones	26.281.019	28.289.314	30.221.126	32.065.132	33.874.376	34.350.390
Usuarios	34.833	38.714	42.315	45.670	48.869	50.902
Usuarios activos	8.397	9.039	9.656	10.245	10.824	10.976
Visitas de usuarios activos	37.788	40.676	43.453	46.105	48.706	49.390
Cantidad vendida (unidad: promociones)	36.276	39.048	41.715	44.260	46.758	47.415
Precio por unidad	724	724	724	724	724	724
Ingresos Reportes	1.478.940	1.561.103	1.643.267	1.725.430	1.725.430	1.725.430
Cantidad de tiendas	39	42	45	47	47	47
Cantidad vendida (unidad: reportes)	18	19	20	21	21	21
Precio por suscripción a reporte	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163
Otros ingresos (devolución PPM)					1.347.885	
Costos	16.073.778	16.198.552	16.363.441	16.546.851	16.780.305	16.765.107
Personal contratado	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
Técnico en programación	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Diseñador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ingeniero Civil en Computación	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Ingeniero civil industrial	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Administrador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Arriendo de equipos	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500
Computador PC	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500
Computador MAC	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000
Infraestructura	343.900	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Oficina (arriendo cowork)	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Dominio	18.900	0	0	0	0	0
Servidor	90.000	0	0	0	0	0
Marketing	4.328.100	4.068.157	3.767.968	3.512.608	3.348.277	3.210.449
Publicidad Instagram	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556
Publicidad Facebook	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222
Google	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489
Activación Mall	0	0	0	0	0	0
Costo de adquisición: mil pesos por amigo nuevo	3.172.834	2.912.890	2.612.701	2.357.341	2.193.011	2.055.183
IVA NETO	4.431.362	4.898.630	5.338.321	5.752.811	6.127.791	6.244.420
PPM (1,5%)	349.915	376.266	401.652	425.931	448.737	454.737
Ingresos operación	11.686.181	13.651.866	15.500.952	17.243.712	18.819.502	19.310.713
Inversión	64.350	0	0	0	0	0
Flujos neto proyecto	11.621.831	13.651.866	15.500.952	17.243.712	18.819.502	19.310.713
Flujo acumulado	-14.059.763	-407.897	15.093.055	32.336.766	51.156.268	70.466.981

Anexo 11: detalle flujo de caja semestre 2, año 2

	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos totales	36.536.179	36.926.293	37.189.655	37.403.733	37.569.876	37.694.691
Ventas Brutas (incluyen IVA)	36.536.179	36.926.293	37.189.655	37.403.733	37.569.876	37.694.691
Ingresos promociones	34.810.749	35.200.863	35.464.225	35.678.303	35.844.446	35.969.261
Usuarios	52.560	53.873	54.846	55.605	56.191	56.639
Usuarios activos	11.123	11.247	11.332	11.400	11.453	11.493
Visitas de usuarios activos	50.052	50.613	50.992	51.300	51.539	51.718
Cantidad vendida (unidad: promociones)	48.050	48.589	48.952	49.248	49.477	49.649
Precio por unidad	724	724	724	724	724	724
Ingresos Reportes	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430
Cantidad de tiendas	47	47	47	47	47	47
Cantidad vendida (unidad: reportes)	21	21	21	21	21	21
Precio por suscripción a reporte	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163
Otros ingresos (devolución PPM)						
Costos	16.772.030	16.786.699	16.789.590	16.794.211	16.798.211	16.800.591
Personal contratado	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
Técnico en programación	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Diseñador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ingeniero Civil en Computación	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Ingeniero civil industrial	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Administrador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Arriendo de equipos	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500
Computador PC	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500
Computador MAC	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000
Infraestructura	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Oficina (arriendo cowork)	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Dominio	0	0	0	0	0	0
Servidor	0	0	0	0	0	0
Marketing	3.103.846	3.024.377	2.962.072	2.914.230	2.877.611	2.849.329
Publicidad Instagram	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556
Publicidad Facebook	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222
Google	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489
Activación Mall	0	0	0	0	0	0
Costo de adquisición: mil pesos por amigo nuevo	1.948.580	1.869.111	1.806.805	1.758.963	1.722.345	1.694.062
IVA NETO	6.352.143	6.441.364	6.503.241	6.553.006	6.591.530	6.620.619
PPM (1,5%)	460.540	465.457	468.777	471.476	473.570	475.143
Ingresos operación	19.764.150	20.139.594	20.400.065	20.609.522	20.771.665	20.894.100
Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujos neto proyecto	19.764.150	20.139.594	20.400.065	20.609.522	20.771.665	20.894.100
Flujo acumulado	90.231.131	110.370.725	130.770.791	151.380.312	172.151.977	193.046.077

Anexo 11: detalle flujo de caja semestre 1, año 3

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
Ingresos totales	37.791.939	37.866.722	37.924.025	37.968.229	38.002.219	38.028.351
Ventas Brutas (incluyen IVA)	37.791.939	37.866.722	37.924.025	37.968.229	38.002.219	38.028.351
Ingresos promociones	36.066.509	36.141.292	36.198.595	36.242.799	36.276.789	36.302.921
Usuarios	56.985	57.251	57.455	57.612	57.733	57.826
Usuarios activos	11.524	11.548	11.566	11.580	11.591	11.600
Visitas de usuarios activos	51.858	51.965	52.048	52.111	52.160	52.198
Cantidad vendida (unidad: promociones)	49.784	49.887	49.966	50.027	50.074	50.110
Precio por unidad	724	724	724	724	724	724
Ingresos Reportes	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430
Cantidad de tiendas	47	47	47	47	47	47
Cantidad vendida (unidad: reportes)	21	21	21	21	21	21
Precio por suscripción a reporte	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163
Otros ingresos (devolución PPM)						
Costos	16.890.895	16.804.302	16.805.491	16.806.432	16.807.153	16.807.705
Personal contratado	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
Técnico en programación	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Diseñador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ingeniero Civil en Computación	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Ingeniero civil industrial	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Administrador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Arriendo de equipos	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500
Computador PC	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500
Computador MAC	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000
Infraestructura	343.900	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Oficina (arriendo cowork)	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Dominio	18.900	0	0	0	0	0
Servidor	90.000	0	0	0	0	0
Marketing	2.827.591	2.810.881	2.798.015	2.788.120	2.780.509	2.774.653
Publicidad Instagram	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556
Publicidad Facebook	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222
Google	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489
Activación Mall	0	0	0	0	0	0
Costo de adquisición: mil pesos por amigo nuevo	1.672.325	1.655.614	1.642.748	1.632.854	1.625.242	1.619.386
IVA NETO	6.622.535	6.660.610	6.673.942	6.684.221	6.692.125	6.698.203
PPM (1,5%)	476.369	477.312	478.034	478.591	479.020	479.349
Ingresos operación	20.901.043	21.062.420	21.118.534	21.161.797	21.195.065	21.220.647
Inversión	64.350	0	0	0	0	0
Flujos neto proyecto	20.836.693	21.062.420	21.118.534	21.161.797	21.195.065	21.220.647
Flujo acumulado	213.882.770	234.945.191	256.063.725	277.225.522	298.420.587	319.641.234

Anexo 11: detalle flujo de caja semestre 2, año 3

	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos totales	38.048.466	38.063.938	38.075.839	38.084.996	38.092.040	38.097.458
Ventas Brutas (incluyen IVA)	38.048.466	38.063.938	38.075.839	38.084.996	38.092.040	38.097.458
Ingresos promociones	36.323.036	36.338.508	36.350.409	36.359.566	36.366.610	36.372.028
Usuarios	57.898	57.953	57.996	58.028	58.053	58.072
Usuarios activos	11.606	11.611	11.615	11.618	11.620	11.622
Visitas de usuarios activos	52.227	52.249	52.266	52.279	52.289	52.297
Cantidad vendida (unidad: promociones)	50.138	50.159	50.175	50.188	50.198	50.205
Precio por unidad	724	724	724	724	724	724
Ingresos Reportes	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430	1.725.430
Cantidad de tiendas	47	47	47	47	47	47
Cantidad vendida (unidad: reportes)	21	21	21	21	21	21
Precio por suscripción a reporte	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163	82.163
Otros ingresos (devolución PPM)						
Costos	16.808.131	16.808.458	16.808.710	16.808.904	16.809.053	16.809.168
Personal contratado	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000
Técnico en programación	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Diseñador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ingeniero Civil en Computación	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Ingeniero civil industrial	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Administrador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Arriendo de equipos	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500
Computador PC	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500
Computador MAC	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000
Infraestructura	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000
Oficina (arriendo cowork)	235.000	235000	235.000	235.000	235000	235.000
Dominio	0	0	0	0	0	0
Servidor	0	0	0	0	0	0
Marketing	2.770.148	2.766.682	2.764.016	2.761.965	2.760.387	2.759.174
Publicidad Instagram	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556
Publicidad Facebook	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222	397.222
Google	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489	577.489
Activación Mall	0	0	0	0	0	0
Costo de adquisición: mil pesos por amigo nuevo	1.614.881	1.611.416	1.608.750	1.606.699	1.605.121	1.603.907
IVA NETO	6.702.880	6.706.479	6.709.246	6.711.376	6.713.014	6.714.274
PPM (1,5%)	479.603	479.798	479.948	480.063	480.152	480.220
Ingresos operación	21.240.335	21.255.479	21.267.129	21.276.092	21.282.987	21.288.291
Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujos neto proyecto	21.240.335	21.255.479	21.267.129	21.276.092	21.282.987	21.288.291
Flujo acumulado	340.881.569	362.137.048	383.404.177	404.680.269	425.963.255	447.251.546

18. Apéndice A: Segmentación de clientes

La segmentación de clientes, usuarios y socios estratégicos permitirá validar las primeras hipótesis de cada uno de los actores. Es decir, gracias a la segmentación se pretende definir quiénes son los segmentos de cliente específicos de la aplicación.

18.1. Segmentación de usuarios

Las personas pueden ser segmentadas demográficamente a través de las siguientes variables: nivel socioeconómico, sexo, edad, etnia, y lugar de residencia (Pezzuti, Lecture 3 – Segmentation, demographics, psychographics, 2016). En esta tesis sólo se segmentará por sexo, edad y nivel socioeconómico porque el estudio se hará dentro de Santiago, donde la etnia y lugar de residencia están muy correlacionados al nivel socioeconómico.

e) Edad

En primer lugar, más que definir la edad, se definirá cuál es la generación a la que apunta Walk&Shop para que sean sus usuarios.

Existen 5 generaciones en la sociedad actual: Centennials, Millennials, Generación X, Baby Boomers y la Generación Silenciosa. En principio, lo que une a cada una de estas generaciones son los años en los que nacieron y por lo tanto sus edades, pero debido a que han sido marcados por los mismos hechos históricos, las personas dentro de una misma generación comparten características y rasgos similares y se diferencian de las otras.

En la tabla 31 se define cada una de ellas según los años de nacimientos, la edad que tienen actualmente los individuos y la cantidad de personas que representan en Chile.

Tabla 31: Generaciones en Chile

Generación	Años de nacimiento	Edad al 2018	Personas es Chile
Centennials	1994-2018	0-24	4.768.447
Millennials	1984-1993	25-35	5.363.386
Generación X	1964-1983	35-54	4.591.999
Baby Boomers	1944-1963	55-74	2.379.415
Generación Silenciosa	1923-1943	75-95	470.756

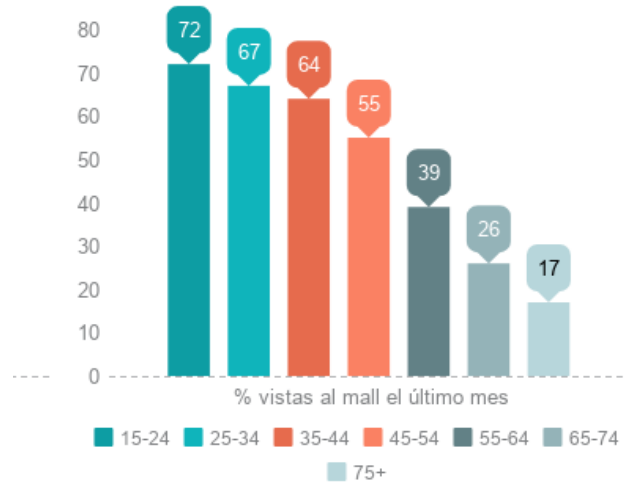
Fuentes: (Equipo Multimedia, Emol, 2018)

Se puede observar, que los Millennials son la generación más numerosa y se estima que en diez años más representará el 75% de la fuerza laboral del mundo (The Nielsen Company, 2015).

Ahora que ya se han definido estas generaciones, se verán algunas de las características que tienen en común las personas de cada una de ellas y cómo es su comportamiento con respecto a elementos fundamentales para el éxito de Walk&Shop. Es decir, el uso y tenencia de los smartphones, la frecuencia con la que visitan los centros comerciales y sus estilos de vida.

En primer lugar, como se observa en el gráfico 22, la frecuencia con la que las personas van a los centros comerciales cambia según sus edades.

Gráfico 22: Porcentaje de encuestados que fueron al mall el último mes por edad

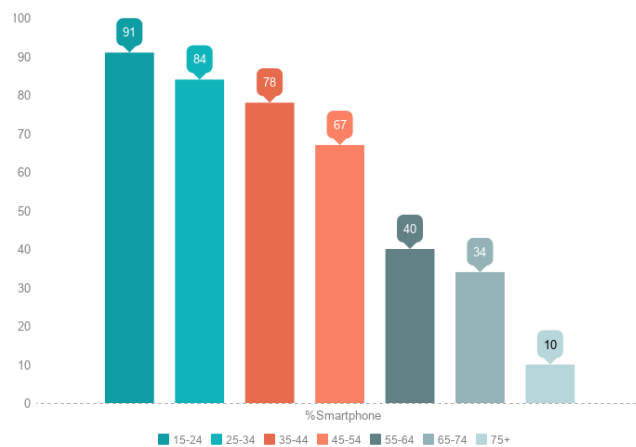


Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Se puede observar que el rango etario que responde con mayor frecuencia que visitó el mall en el último mes son los Centennials (72%) y los Millennials (67%).

Por otro lado, si se observa el uso de los teléfonos smartphones, se puede apreciar que esto varía según las generaciones (gráfico 24).

Gráfico 24: porcentaje de personas con smartphone por edad



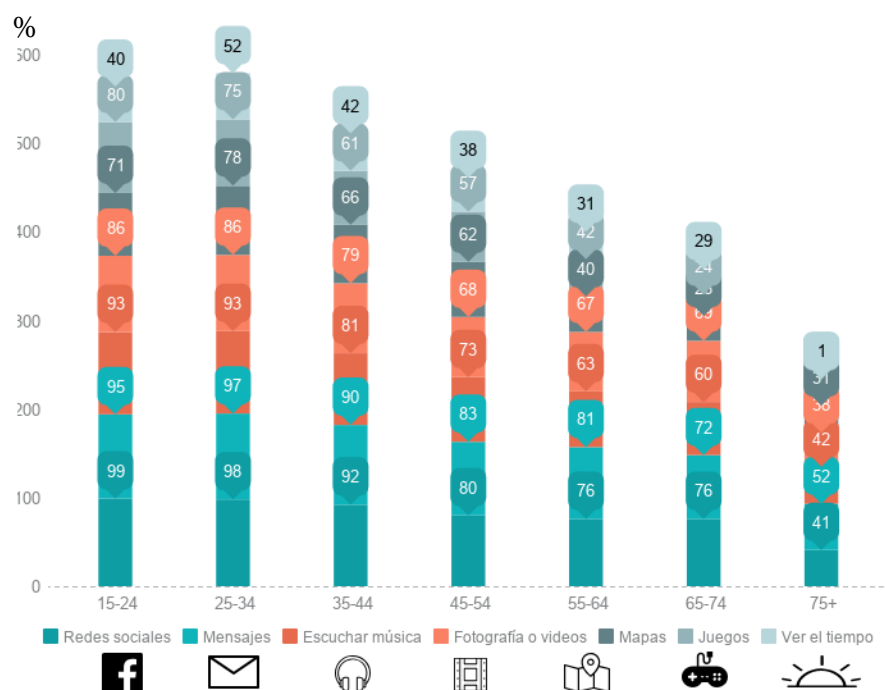
Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Centennials y Millennials, conocidos como los nativos digitales, son quienes poseen con mayor frecuencia *smartphones*. De hecho, el 91% de los Centennials mayores a 15 años y el 84% de los Millennials tienen uno. Cabe destacar, que la generación X también son grandes usuarios de *smartphones* ya que aproximadamente el 73% de ellos posee uno.

El usuario de Walk&Shop debe necesariamente tener *smartphone*, y también es importante que el uso que le dé esté alineado con las funciones de la aplicación. Así, es necesario saber cuáles son las categorías de aplicaciones que utilizan las diferentes generaciones y observar quiénes son los que más utilizan redes sociales, juegos y mapas. Esta información se puede ver en

el gráfico 25, y nuevamente se puede apreciar que el uso que se le da a los teléfonos inteligentes varía según las edades.

Gráfico 25: Categoría de apps que tiene su smartphone por generaciones



Fuente (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Se puede apreciar en este gráfico que todas las generaciones les dan un uso muy variado a los *smartphones*, esto debido a la gran posibilidad de actividades que se puede realizar con estos aparatos.

Aún así, se puede destacar que los que más utilizan las aplicaciones de geolocalización son los Millennials (78%), seguidos por los Centennials (71%), y que seguidos por la Generación X que los utiliza 64% para este propósito. Además, se puede observar que son los Centennials (80%) los que más usan aplicaciones de juegos en su celular, seguidos por los Millennials (75%).

Por otra parte, el usuario de Walk&Shop debe ser una persona que no compre por necesidad, ya que las promociones de la aplicación buscan tentar a la gente, más que suplir algún tipo de necesidad específica. Una forma de ver esto es observando las actividades que hacen las distintas generaciones para premiarse, lo cual se puede observar en la tabla 32.

Tabla 32: Porcentaje de encuestados que señala cada actividad de premiación, por edad

Según edades	Total	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+
Nada	29%	19%	19%	25%	32%	37%	52%	51%
Salir a comer	25%	33%	34%	27%	19%	17%	14%	10%
Comprar algo rico para comer	20%	19%	24%	20%	17%	23%	17%	16%
Irse de viaje / vacaciones	19%	16%	21%	26%	21%	15%	14%	9%
Comprar ropa o accesorios	17%	32%	21%	13%	13%	9%	9%	6%
Salir a tomarse algo o en casa	12%	11%	19%	16%	11%	9%	3%	1%
Ir a la peluquería o spa	7%	4%	8%	6%	8%	8%	7%	1%

Pedir comida a domicilio	4%	7%	7%	4%	4%	1%	0%	1%
Comprar algo tecnológico	4%	5%	7%	6%	2%	2%	0%	3%
Comprar entradas para show	3%	3%	4%	5%	2%	3%	1%	0%

Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

De las 10 actividades mencionadas en la tabla 8, siete pueden realizarse dentro de los malls. Sin embargo, las que se pueden realizar de forma más evidente son salir a comer, y comprar ropa o accesorios. Se puede observar que entre menores son las generaciones más probable es que realicen una actividad para premiarse. Sólo 19% de los Millennials y Centennials no realizan ninguna actividad para premiarse, mientras que el 44,5% de los Baby Boomers no hacen nada.

Los Centennials para premiarse lo que hace con más frecuencia es salir a comer (33%) y luego comprar ropa o accesorios (32%), ambas actividades factibles dentro de un mall. A su vez, el 34% de los Millennials contestaron que para premiarse les gusta salir a comer (34%), comprar algo rico para comer (24%) y comprar ropa o accesorios (21%). Así, de todos los grupos etarios, los Centennials son los que más se premia comprando ropa y/o accesorios, seguido por los Millennials.

Por otra parte, como se dijo anteriormente, las personas de una misma generación tienen características en su comportamiento y estilo de vida similares las cuales se pueden observar en la tabla 33.

Tabla 33: Características de las generaciones

Generación	Características
Centennials	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediatez • Personalización • Información en tiempo real • Sentirse especial y único
Millennials	<ul style="list-style-type: none"> • Toman decisiones inmediatas • Socialización • Disfrute • Susceptibles a comprar productos que siguen en internet • Se fían más de la información de internet que la de anuncios
Generación X	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexivos/Lentos • Para comprar escuchan amigos, publicidad y TV
Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexivos/Lentos • Leales a las marcas
Generación Silenciosa	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexivos/Lentos • Leales a las marcas

Fuente: (González, 2017)

Walk&Shop será una aplicación que entrega promociones de forma espontánea y que duran poco tiempo, es por esto que el perfil del usuario no puede ser lento y reflexivo como lo son la generación X, Baby Boomers y la generación silenciosa.

Más bien, el usuario de Walk&Shop debe tomar decisiones inmediatas como los Centennials y los Millennials. Ambas generaciones tienen varias características alineadas con la aplicación, pero los Centennials aún más ya que buscan información en tiempo real, sentirse especiales y únicos.

Sumado a esto, en la encuesta Mobile Commerce Chile (Fundación País Digital, 2018), se observa que el 78% de los Centennials declara utilizar su smartphone dentro de las tiendas para investigar las compras que se están considerando. Además, 71% de esta generación declara que no les gusta comprar algo sin poder antes verlo o tocarlo. Es así, W&S nuevamente está alineado con los rasgos de los Centennials, ya que entiende lo importante que es probarse el producto antes de comprarlo, y por lo tanto obliga al usuario a ir a la tienda para poder verlo, tocarlo, probarlo y pagarlo.

En conclusión, los Centennials son la generación que cumple de mejor forma con todas las características que permitirán que Walk&Shop sea exitosa. Esta generación va a los centros comerciales, y considera que es importante tocar y probarse las prendas antes de comprarlas. Además, a la hora de ir de compras lo hacen con sus celulares para poder investigar sobre los productos y en estos celulares poseen aplicaciones de mapas y juegos. También, son personas que buscan sentirse únicos, especiales y buscan un servicio personalizado. Finalmente, son personas preocupados por ellos mismos pero que aún dependen de sus padres por lo que son sensibles al precio. Debido a todas estas características, se espera que los *early-adopters* de la aplicación sean los Centennials, y no los Millennials como se había pensado en un primer momento.

Aún así, se espera que los Millennials sean los *early-majority* de la aplicación, ya que también tienen características alineadas con Walk&Shop. De hecho, para que los shoppers Millennials decidan comprar es necesario que haya innovación pre e instore, que se realicen eventos exclusivos digitales y que se desarrollen descuentos y promociones de interés (The Nielsen Company, 2015). Además, los Millennials también son parte de la generación nativa digital y por lo tanto poseen smartphones con aplicaciones de las mismas categorías que W&S, y toman decisiones inmediatas.

Así, se espera que una vez que la aplicación funcione de forma adecuada con los Centennials, los Millennials también querrán utilizarla.

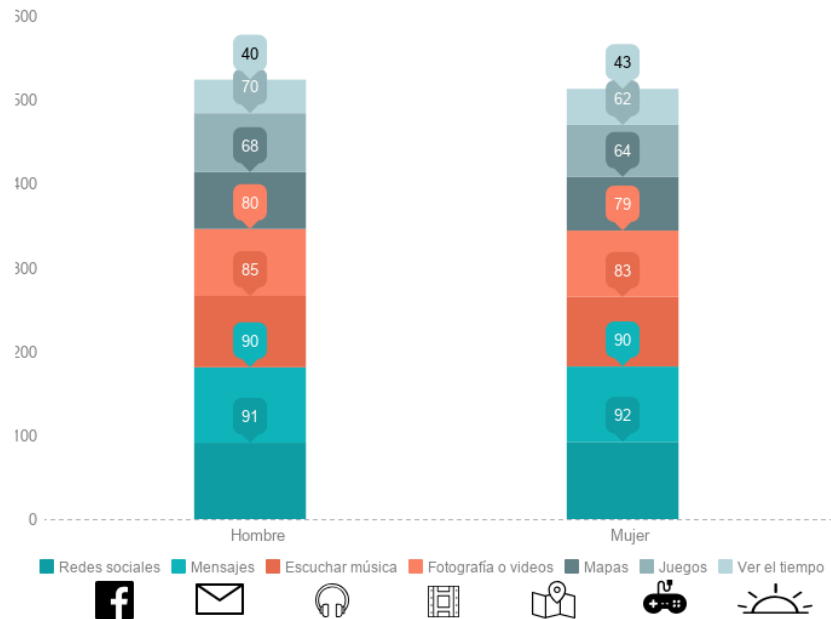
f) Sexo

Hombres y mujeres tienen comportamientos distintos frente a las compras, y en esta sección se analizará quiénes tienen mayor potencial para ser los primeros usuarios de la aplicación.

En primer lugar, es importante que el uso que se le dé a los smartphone esté alineado con Walk&Shop, es decir que tengan aplicaciones de las mismas categorías: juego y mapas.

En el gráfico 26 se presentan las distintas categorías de aplicaciones que poseen los hombres y las mujeres.

Gráfico 26: Categoría de apps que tiene su smartphone por sexo

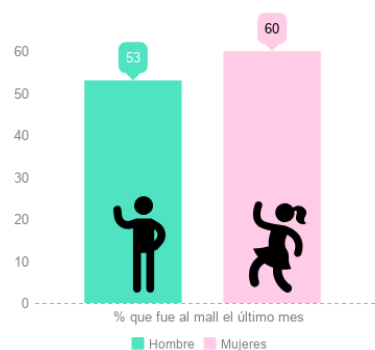


Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Se puede observar que las categorías de las aplicaciones no varían mucho entre hombres y mujeres. Aún así, se puede destacar que hay más hombres que utilizan el smartphone para jugar que mujeres (70% vs 62%). Además, son los hombres también quienes más utilizan las aplicaciones de geolocalización (68% vs 64%).

Por otro lado, se busca entender el comportamiento de compras de las personas según su sexo. En el gráfico 27 se puede observar el porcentaje de mujeres y de hombres que declaran haber ido al mall el último mes.

Gráfico 27: Porcentaje de personas que fueron al mall el último mes, por sexo



Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

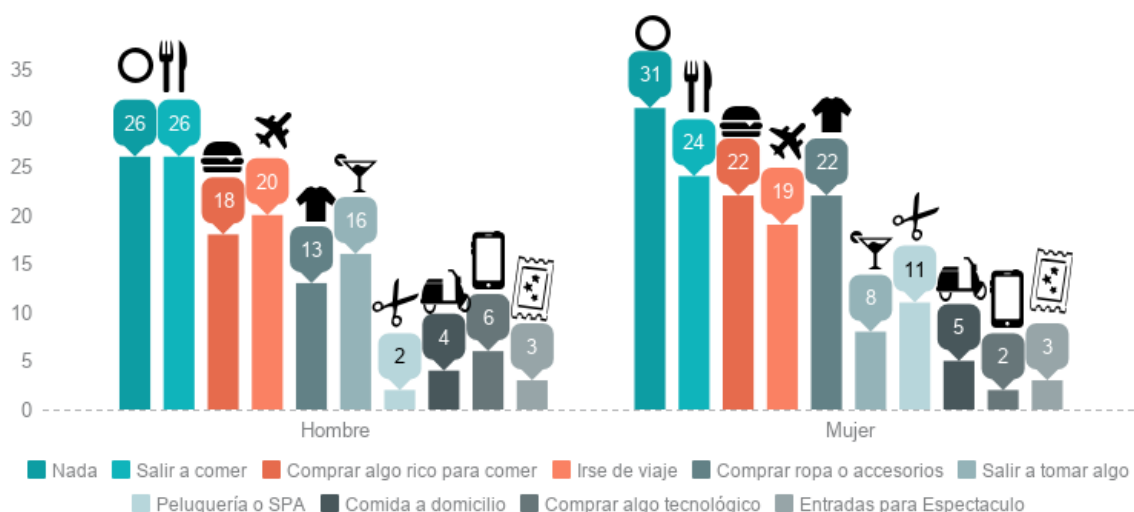
El 60% de las mujeres declaran haber ido al mall en el último mes, mientras que el 53% de los hombres declaran haberlo hecho. Con esto, se puede constatar que ir al mall es una actividad que lo hacen tanto hombres como mujeres, aun que sus motivaciones pueden ser diferentes.

De hecho, existen estudios que muestran que hombres y mujeres tienen un comportamiento de compra distinto. Los hombres son más calmados para comprar y piensan más antes de hacerlo.

De hecho, a los hombres les gusta informarse sobre los productos antes de comprar y aprovechan una visita para comprar varios productos. Por otro lado, las mujeres en general compran por impulso, para sociabilizar e incluso lo hacen por ocio (Interactions Marketing, 2015).

Por otra parte, como se dijo anteriormente el usuario de Walk&Shop debe ser una persona que compre para auto regalarse. Una forma de ver esto es observando las actividades que hacen los distintos sexos para premiarse, lo cual se puede observar en el gráfico 28.

Gráfico 28: Porcentaje de encuestados que señala cada actividad de premiación, por sexo



Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Se puede observar del gráfico que hombres y mujeres se premian de formas diferentes. Mientras los hombres se premian sobretodo saliendo a comer (26%), viajando (20%) y pidiendo algo para comer (18%), las mujeres lo hacen saliendo a comer (24%), comprando ropa o accesorios (22%) y pidiendo algo rico para comer (22%) y viajando (19%). Si bien ambos sexos tienden a premiarse con comida y viajes, es importante destacar que la segunda forma más recurrente de premiarse para las mujeres es comprando ropa o accesorios, mientras que esa opción es la sexta para los hombres.

Para concluir, no existen grandes diferencia en cuanto al uso de las aplicaciones y de las visitas al mall entre hombres y mujeres. Aún así, en cuanto a sus comportamientos de compras y sus motivaciones para hacerlo existen grandes diferencias. Se pudo observar que los hombres son calmados para comprar, piensan antes de hacerlo y necesitan un motivo mayor que premiarse para comprar. Las mujeres, en cambio, no necesitan una razón para ir de compras, lo hacen por ocio, para premiarse y son impulsivas. Es por esto, que resulta evidente que el target de Walk&Shop serán las mujeres, como se había pensando anteriormente.

g) Nivel Socio Económico

En Chile a fines de 2015 se definieron nuevos grupos socioeconómicos (GSE). Las características de estos distintos grupos se muestran en la tabla 34.

Tabla 34: Niveles Socioeconómicos chilenos

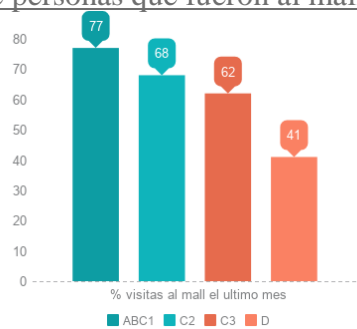
GSE	Participación en el gasto	Peso poblacional	Ingreso mensual	Distribución geográfica	Banda ancha	Celular
AB	21%	2,9%	\$4.360.000	88% en grandes ciudades 82% del metropolitano vive en 7 comunas	91%	Contrato (84%)
C1a	15%	4%	\$2.070.000	80% en grandes ciudades 60% del metropolitano vive en 7 comunas	86%	Contrato (73%)
C1b	16%	8,9%	\$1.374.000	77% en grandes ciudades 60% del metropolitano vive en 8 comunas	73%	Contrato (55%)
C2	18%	18%	\$810.000	73% en grandes ciudades 23% del metropolitano vive en 4 comunas	57%	Prepago (58%)
C3	18%	30%	\$503.000	66% en grandes ciudades 38% del metropolitano vive en 13 comunas	41%	Prepago (69%)
D	9%	22,5%	\$307.000	58% en grandes ciudades 58% del metropolitano vive en 15 comunas	33%	Prepago (75%)
E	4%	13,3%	\$158.000	52% en grandes ciudades 46% del metropolitano vive en 9 comunas	23%	Prepago (81%)

Fuente: (Emol, 2016)

Considerando esta información de los niveles socioeconómicos (NSE) en Chile, se observará cuál de todos ellos tiene características más propensas a utilizar Walk&Shop.

En el gráfico 29 se puede observar el porcentaje de personas que fue al mall durante el último mes por GSE.

Gráfico 29: Porcentaje de personas que fueron al mall el último mes, por GSE

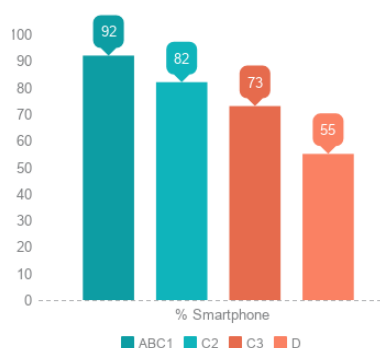


Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Se puede observar que las visitas a los centros comerciales están relacionadas a los NSE, y así como los ABC1 son los que más ganan y los que más gastan, también son los que más van a los centros comerciales.

Se busca además que los usuarios de Walk&Shop posean smartphone. En el gráfico 30 se puede ver el porcentaje de personas con smartphone por clases sociales.

Gráfico 30: Porcentaje de encuestados con smartphone, por GSE

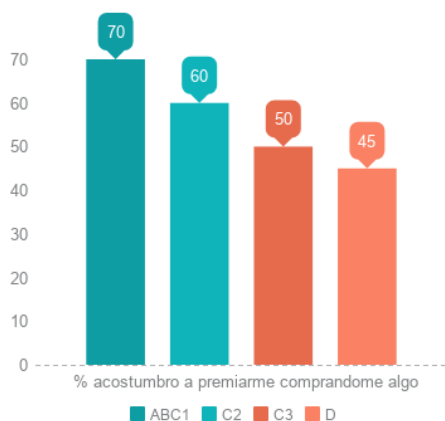


Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Se puede observar que entre más alto es el nivel económico más personas tienen smartphone. Así, el 92% de las personas ABC1 tienen estos celulares mientras que sólo el 55% de las personas D los tienen.

Por otro lado, el hecho de comprarse algo para premiarse es algo que hacen todas las personas. Aún así, como muestra el gráfico 31, entre más alto sea el nivel socioeconómico, más normal será comprarse algo para premiarse.

Gráfico 31: Porcentaje de personas que buscan premiarse comprando algo, por GSE



Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

En la tabla 35 se puede observar el detalle de cómo prefieren premiarse los individuos de distintos GSE.

Tabla 35: Porcentaje de encuestados que señala cada actividad de premiación, por GSE

Según GSE	Total	ABC1	C2	C3	D
Nada	29%	18%	17%	26%	39%
Salir a comer	25%	38%	22%	28%	21%
Comprar algo rico para comer	20%	21%	29%	21%	15%
Irse de viaje / vacaciones	19%	36%	25%	19%	13%

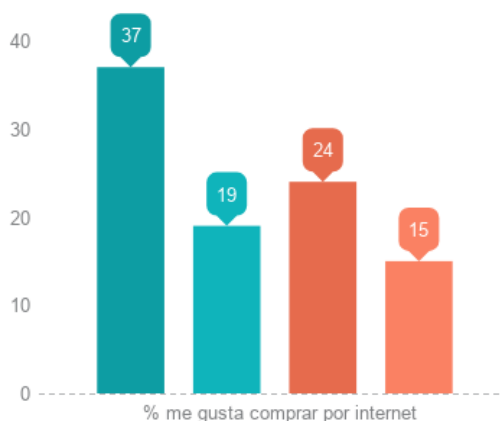
Comprar ropa o accesorios	17%	19%	15%	21%	16%
Salir a tomarse algo o en casa	12%	16%	16%	11%	9%
Ir a la peluquería o spa	7%	7%	7%	10%	4%
Pedir comida a domicilio	4%	7%	6%	5%	2%
Comprar algo tecnológico	4%	6%	5%	6%	1%
Comprar entradas para show	3%	5%	6%	3%	1%

Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Es posible observar, que el grupo ABC1 se premia sobretodo saliendo a comer (38%), viajando (36%), comprando rico para comer (21%) y comprando ropa o accesorios (19%). Para el grupo C2 comprarse ropa o accesorios representa también la cuarta opción (15%). Para el grupo C3 comprar ropa o accesorios representa su tercera opción (21%) y para el grupo D representa la segunda opción (16%). Al ver estos resultados, se puede decir que a pesar de que comprar ropa o accesorios es la cuarta opción de los ABC1 representa un porcentaje mayor que el de los otros grupos, salvo por el C3.

Finalmente, en el gráfico 32 se puede observar el porcentaje de personas de cada GSE que le gusta comprar por internet.

Gráfico 32: Porcentaje de encuestados que le gusta comprar por internet, por GSE



Fuente: (Chile 3D y GfK Adimark, 2016)

Los ABC1 son quienes más compran por internet (37%). Si bien esto presenta una dificultad, se decide que este NSE será el target al cual apuntará W&S por todos los criterios anteriores: son los que más dinero tienen, los que más tienen smartphone, más van al mall y más se premian.

A parte la propuesta de valor ofrecida por Walk&Shop a los centros comerciales es diferenciarse del e-commerce. Así, si bien es un desafío, que hayan hartas personas atraídas por el comercio online permite que al capturar sólo un pequeño porcentaje de ellos aumente el flujo en el comercio físico.

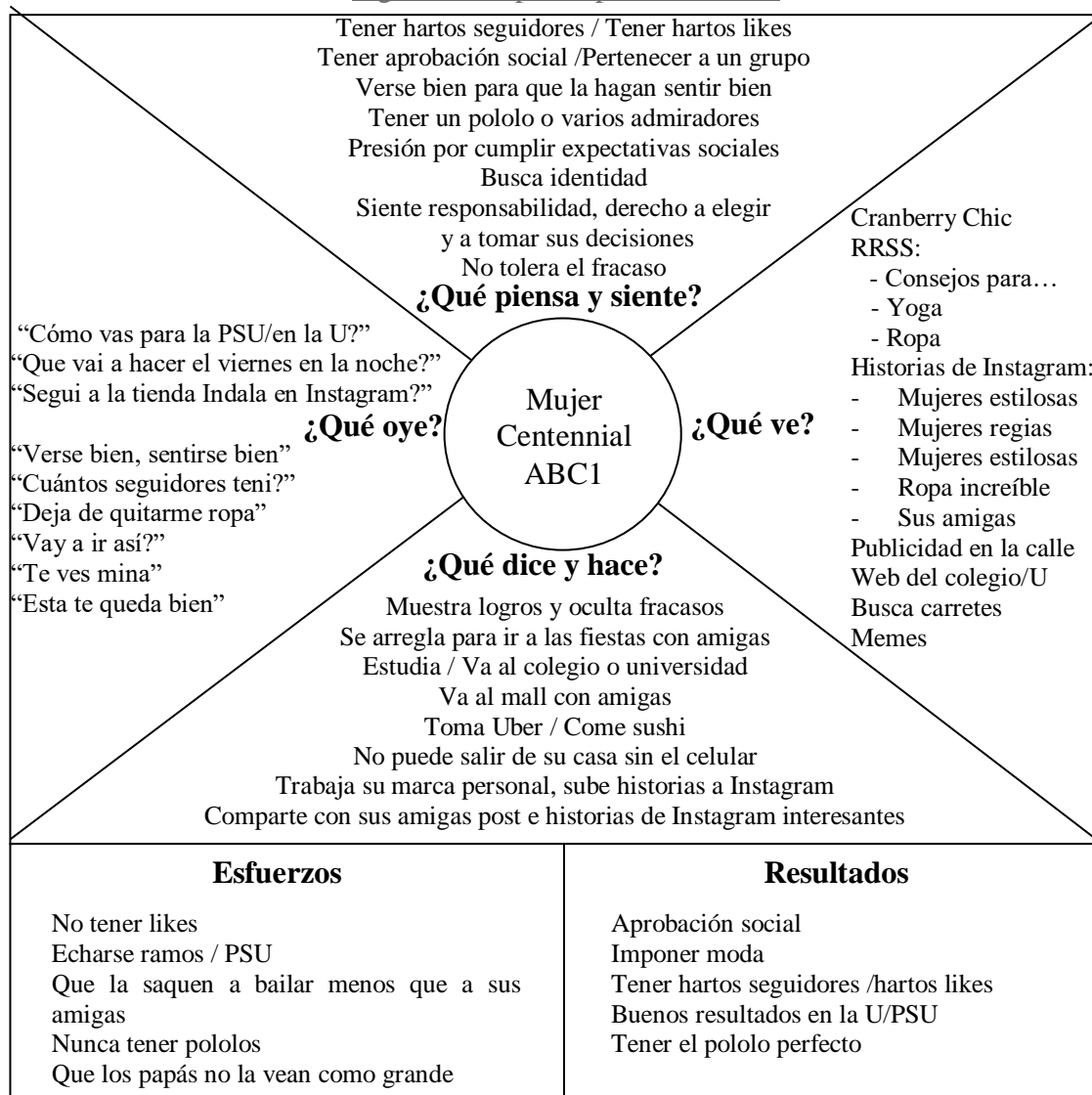
Recopilando todo lo anterior, se puede decir que el usuario *early-adopter* de la aplicación Walk&Shop serán mujeres de Centennials que pertenecen al grupo socioeconómico ABC1. A

pesar de no tener ingresos propios, este usuario se caracterizará por tener una alta disposición a pagar, por ser impulsiva a la hora de comprar, y comprar por ocio o para sociabilizar. Además, dado que es Centennial, es una mujer de aplicaciones, acostumbrada a utilizar su celular a la hora de comprar. Ella valorará fuertemente la mezcla que entrega Walk&Shop de lo digital, lo inmediato y personalizado y el hecho de poder tocar, mirar y probarse los productos antes de comprarlos.

Dado que ahora se conoce el usuario de Walk&Shop se crea un mapa empático de este perfil de usuarios. Este se puede observar en la Figura 4.

En el modelo de negocios preliminar se había determinado que serían las mujeres Millennials eran las *early-adopters*, pero ellas serán las *early-majority*. Es decir, luego de que las mujeres Centennials se hagan usuarias de la aplicación, serán las Millennials las que quieran obtener beneficio de ella. La idea es poder aprender con las mujeres Centennials, y luego una vez que se perfeccione la aplicación se buscará llegar a las mujeres Millennials que son quienes tienen mayor poder adquisitivo.

Figura 8: Mapa Empático Usuario



18.2. Segmentación Malls

a) Resumen y perfil de cada mall

Antes de resumir el perfil de cada uno de los malls, es importante destacar importantes aprendizajes que se obtuvieron a raíz de la entrevista con Enrique Bendersky, socio y director del Jockey Plaza (JP), mall más grande de Lima (Ver anexo 3).

Las tiendas pagan un arriendo mensual que corresponde a la siguiente fórmula:

$$\text{arriendo mensual} = \max \left\{ \begin{array}{l} \text{valor mínimo garantizado} \\ 10\% \text{ de las ventas} \end{array} \right.$$

Bendersky comentó que en su mall sólo el 11% de las tiendas pagan el 10% de las ventas (las más existosas). Enrique, mencionó que el arriendo fijo mínimo generalmente coincide con el 15% de las ventas de las tiendas.

Teniendo esto en cuenta, se calculará los ingresos mensuales de cada mall como la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso mall mensual} = \text{ventas promedio} \times 30 \text{ (días)} \times \text{número de locales} \times 15\%$$

Se define ventas promedio como las ventas promedio diario de cada tienda del mall.

- **Costanera Center:** Es el mall más grande de Chile, ubicado en la comuna de Providencia, a pasos del metro Tobalaba. Dada su posición estratégica cuenta con alrededor de 3 millones de visitas mensuales, siendo el mall con más flujo en Chile. De las visitas el 48% es de nivel socioeconómico C2 (Publimetro, 2014). Además, 54% de las personas son de la generación X (Publimetro, 2014). El mall cuenta con alrededor de 300 locales y es el mall con mayores ventas en Chile. Utilizando la formula anterior, se obtiene que los ingresos mensuales del mall Costanera Costanera es de alrededor de 4 mil millones de pesos chilenos. Aún así, sus ventas podrían mejorar si su tasa de conversión aumentara ya que actualmente es del 10%, siendo la tercera más baja. Esta baja tasa de conversión se puede deber principalmente a dos razones. La primera es que es un mall que está en un lugar muy concurrido y por lo tanto resulta ser un lugar de encuentro, de paseo, y muy útil para matar el tiempo. La otra principal razón puede ser que, dado su alto flujo de personas, la dotación de personal no de abasto y por lo tanto se convierta menos por falta de atención al cliente.
Si bien aún se pueden hacer cosas para mejorar la eficiencia de este mall, se piensa que Walk&Shop no será la solución ya que su público no coincide con los usuarios de W&S que son Centennials y ABC1.
- **Parque Arauco:** Primer centro comercial con formato de mall en Chile. Cuando se inauguró en 1982 tenía 100 locales y actualmente cuenta con más de 200. Se ubica en la comuna de Las Condes, frente al Parque Araucano. Mensualmente, Parque Arauco recibe 2,3 millones de visitas, de las cuales 53% son ABC1. Además, 32% de los shoppers tiene entre 19 y 30 años, es decir Centennials y Millennials (Publimetro, 2014). Utilizando la formula anterior, se obtiene que los ingresos mensuales de Parque Arauco es de 2,4 mil millones de pesos. Si bien es el segundo mall con mayores ventas, se puede observar que

todos sus indicadores bajaron con respecto al año 2017. Esto puede ser debido a la aparición del Mall Plaza Los Dominicos, a la disminución de extranjeros argentinos u a otros factores. El único indicador que bajó poco, sólo en un 2%, fue la tasa de conversión. Con esto, se puede inferir que el Parque Arauco es un mall de encuentro y paseo, en el cual mucha gente se reúne, pero no necesariamente con la intención de comprar.

El Parque Arauco presenta una oportunidad para W&S ya que más de la mitad de sus visitantes son ABC1 y 32% están dentro de la edad a la cual se pretende alcanzar. Por otro lado, con W&S se podría aprovechar la cantidad de visitas que tienen para aumentar la tasa de conversión y así aumentar las ventas.

- **Alto Las Condes:** Mall inaugurado en 1993 en la comuna de Las Condes por el holding de Cencosud. Actualmente cuenta con más de 200 locales y recibe 2,1 millones de visitas mensuales de los cuales 50% son ABC1. 43% de las visitas tiene entre 19-30 años, lo que calza con un perfil Millennials y Centennial (Publimetro, 2014). Los ingresos del Alto Las Condes son de aproximadamente 2 mil millones de pesos mensuales. Si bien tanto las visitas como las ventas disminuyeron con respecto al año 2017, las ventas bajaron menos que las visitas debido a que la tasa de conversión aumentó con respecto al año pasado. Alto Las Condes presenta una fuerte oportunidad para Walk&Shop ya que la mitad de su público es ABC1 y 43% está dentro del segmento de edad que se pretende llegar. Este mall, fue el más afectado por la apertura del Mall Los Dominicos, de hecho según un estudio realizado por Mapcity determina que 5% de los shoppers del Alto Las Condes cambiará de mall y frecuentará al nuevo centro comercial. (Marticorena, 2017). Así, Walk&Shop puede ser presentado como un diferenciador del Mall Los Dominicos para no perder a ese flujo de personas y atraer a otras, siempre aprovechando el gran porcentaje de Millennials y Centennials que concurre al mall.
- **Mall Plaza Egaña:** Fue inaugurado el año 2013 y fue el primer Mall Plaza en el sector oriente de Santiago. Está ubicado a la salida del metro Plaza Egaña en la comuna de La Reina, justo en el límite con Ñuñoa. Es un icono de innovación, sustentabilidad y tecnología, y cuenta con más de 120 tiendas (Martínez, 2012). Los ingresos de Mall Plaza Egaña son de alrededor de 755 millones de pesos mensuales. Este mall tiene los tres indicadores más importantes (ventas, visitas y tasa de conversión) en niveles satisfactorios. Si bien todos han variado positivamente con respecto al año 2017, el de número de visitantes y de conversión aumentaron en más de 20% mientras que el de ventas sólo en un 1%. El bajo aumento de las ventas puede deberse a que las boletas promedios bajaron en un 35%. Esto podría deberse a promociones que hacen aumentar el flujo de gente y la tasa de conversión pero no aumentan los ingresos. Mall Plaza Egaña tiene una propuesta muy Centennial y Millennial desde el punto de vista de la arquitectura y propuestas como shows en vivo, biblioteca y muro de escalada. Además, debido a que está cerca del metro es accesible. Aún así, se piensa que poner W&S en un mall como este que ya está con precios bajos no es, a priori, una buena estrategia.
- **Mall Vivo el Centro:** Es un mall pequeño y está ubicado en Paseo Puente en la comuna de Santiago. De las 60 tiendas que tiene casi la mitad son tiendas de comida. El resto de las tiendas son de las categorías deporte, zapatos, accesorios, ropa, salud, servicios y tecnología. Dadas las características de este mall, el tiempo de permanencia promedio es entre 25 y 60 minutos. El ingreso mensual de este mall es de 375 millones de pesos

aproximadamente. Se puede observar que este mall es el tercero más concurrido y el quinto con más ventas. Esto debe ser debido a su posición central dentro de la capital. Dado el tipo de tiendas, la boleta promedio es la decima más baja, así, si bien tiene altas visitas y una buena tasa de conversión, las ventas no son tan altas como de esperarse. Mall Vivo el Centro debido a su ubicación y tipo de tiendas no es un buen mall para comenzar con W&S.

- **Casa Costanera:** Mall de lujo ubicado en Vitacura inaugurado a fines del año 2015. Si bien se esperaba que el flujo mensual fuera de 350 mil visitas las cifras muestran que sólo han tenido un promedio de 250 mil (Méndez, 2017). Sus ingresos mensuales son aproximadamente 417 millones de pesos. A pesar de ser el penúltimo mall con menos visitas en Chile, sus ventas mensuales no son tan bajas, esto se debe a que los precios promedio de este mall son más elevados que en un mall tradicional por ser un mall de lujo. Además, dado que es un espacio agradable, es un buen lugar de encuentro. Eso, sumado a los altos precios hace que la tasa de conversión sea baja. Este mall no es un buen mall para iniciar W&S porque si bien apunta a un público ABC1, es un mall de lujo y por lo tanto los descuentos no son parte importante de sus operaciones. Además, sus altos precios no permiten que Centennials accedan a la mayor parte de sus tiendas, incluso con descuentos.
- **Mall Plaza Alameda:** Fue inaugurado el año 2008 en la comuna de Santiago, pero busca satisfacer las necesidades de otras comunas cercanas como Estación Central, Quinta Normal, Lo Prado y Maipú. El mall cuenta con 100 locales por lo que sus ingresos mensuales promedios son de aproximadamente 550 millones de pesos. Si bien está en una de las comunas que conglomeran a los ABC1 no se considerara para el estudio ya que el público objetivo de este mall no es parte de ese grupo socioeconómico.
- **Portal La Dehesa:** Mall del holding Cencosud que fue inaugurado el año 2002. Está ubicado en Lo Barnechea y cuenta con 120 locales. Dicho esto, los ingresos mensuales que genera el Portal La Dehesa es de 645 millones de pesos. Se puede observar que este mall tiene muy pocas visitas, de hecho está rankeado doceavo en este ítem. Aún así, dado que su tasa de conversión es alta y que sus precios no son bajos, logra obtener una venta adecuada. Este mall tiene potencial para instalar W&S debido a que sus shoppers son mayoritariamente ABC1 y jóvenes.
- **Mall Vivo Imperio:** Es un mall pequeño ubicado en Santiago Centro, en un barrio muy ejecutivo con muchas oficinas. Fue inaugurado el año 2017 y cuenta con 50 tiendas. Dado el barrio en el que se encuentra, las tiendas que tiene son de un perfil ejecutivo. Si se observa las visitas diarias de este mall, se puede observar que a la hora de almuerzo es su hora punta, lo que coincide con el horario de oficinas. Mensualmente tiene ingresos de 190 millones de pesos. Según una entrevista realizada a Fernando Felbol, Gerente Centros Comerciales y Marketing de VivoCorp, de lunes a viernes las visitas a este mall son personas entre 25 y 40 años ejecutivas, mientras que de sábado a domingo es más bien familiar y de matrimonios jóvenes. La tasa de conversión del mall Vivo Imperio es la más baja de todas. Aún así, y a pesar de que las visitas dejan que desear también, las ventas no son tan bajas y esto se debe a que la boleta promedio y el precio promedio unitario son altos.

Este mall tiene potencial para instalar W&S ya que tiene un público millennial, ABC1 con alta disposición a pagar. Aún así, dado que son ejecutivos el principal público de este mall no se hace evidente la implementación. Por otro lado, se podría aprovechar este mall para llamar a un público distinto al ejecutivo para aumentar las visitas y así las ventas.

- **Apumanque:** Centro comercial inaugurado en 1981 en la comuna de Las Condes justo a la salida del metro Manquehue. El mall cuenta con 370 locales y tiene la particularidad de que la gran mayoría de ellos son tiendas independientes donde muchas veces son sus dueños los jefes de tienda. Apumanque funciona distinto a otros malls y algunas de sus tiendas fueron compradas por los locatarios. El resto de las tiendas paga un arriendo mensual, pero este siempre es fijo, nunca pagan un variable sobre las ventas. Aún así, asumiendo que todos pagan arriendo de un 15% de las ventas, mensualmente, Apumanque percibiría ingresos de alrededor de 1,3 mil millones de pesos. Como se dijo anteriormente de la reunión con Reizin se pudo desprender que los clientes de Apumanque son generalmente mujeres (70%) que van en búsqueda de satisfacer una necesidad o de hacerse un regalo y por lo tanto van con la intención de comprar. Esto podría explicar la alta tasa de conversión de Apumanque. Las bajas ventas se pueden deber principalmente a que los precios en este centro comercial son más bajos y también a la gran cantidad de tiendas existentes, por lo que cada una de ellas percibe menores ventas.
- **Mall Plaza Los Dominicos:** Inaugurado el año 2017 en la comuna de Las Condes, a pocos metros del metro Los Dominicos. El mall cuenta con 250 tiendas lo que le genera ingresos mensuales de casi 840 millones de pesos mensuales. A pesar de que este mall es nuevo e innovador, las visitas no han sido elevadas y tampoco las ventas. Además, la tasa de conversión es la más baja de todos los centros comerciales estudiados (7%). Si bien la boleta promedio y el precio unitario promedio no son bajos en este mall, la baja conversión de ventas se traduce en bajos ingresos tanto para las tiendas como para el mall. W&S ve potencial en este mall ya que ambos tienen una visión similar, donde la tecnología, eficiencia e innovación van al centro. Esto llama la atención de un público más joven y por lo tanto sería un buen espacio donde experimentar. Además, se detecta que las tiendas y mall están angustiados y desean aumentar las ventas, generando una oportunidad para Walk&Shop.
- **Portal Ñuñoa:** Mall perteneciente al holding de Cencosud ubicado en la comuna de Ñuñoa. Cuenta con 90 tiendas y genera ingresos de alrededor de 290 millones de pesos mensuales. Este mall tiene pocas visitas y la tasa de conversión más alta (18%). Aún así sus ventas son las antepenúltimas más bajas. Esto se puede deber a la baja cantidad de personas que visitan el mall y también a que la boleta promedio y el precio promedio unitario es muy bajo.
- **Mall Vivo Panorámico:** Mall perteneciente al holding VivoCorp. Está ubicado en el corazón de Providencia y cuenta con 55 locales. Estos locales le generan un ingreso promedio mensual de alrededor de 155 millones de pesos. Este mall es el penúltimo con menos ventas. Esto se puede deber principalmente a que no tiene muchas visitas, su tasa de conversión no es alta y además que el precio promedio de las boletas es bajo (\$8.620). W&S ve un potencial en este mall ya que tiene una ubicación única. Además, todos los indicadores de este mall son mejorables y W&S podría contribuir a eso. Por otro lado, no

son muchas las tiendas existentes en este mall por lo que se podría perder la oportunidad de partir con algo más grande.

- Mall Vivo Los Trapenses:** Mall perteneciente al holding VivoCorp ubicado en Lo Barnechea en el barrio de Los Trapenses como su nombre lo indica. Este mall tiene 45 locales lo que se traduce en ingresos mensuales de 123 millones de pesos. A pesar de que tiene una alta tasa de conversión, debido a sus bajas visitas y a las bajas boletas promedio tiene las ventas más bajas de todos. Si bien esto resulta raro, debido a que está en el barrio más pudiente de Santiago, si se observan las tiendas se puede apreciar que gran parte de ellas son de servicios, y que no existen tiendas anclas dentro del centro comercial. W&S no le ve un alto potencial a este mall ya que, si bien el público es ABC1, al observar las tiendas se puede ver que es un mall más bien para personas de la generación X. En la reunión con el Gerente Centros Comerciales y Marketing de VivoCorp, Fernando comentó que se había probado una aplicación similar a W&S en donde ésta reconocía al usuario, lo saludaba y le daba un descuento personalizado sólo para esa visita. La aplicación también trabajaba con beacons y el proveedor del software hizo un contrato con VivoCorp que era que ellos invertían en los beacons, pero en caso de ser exitosa la aplicación todos los malls de la cadena deberían adherirse a la aplicación. Felbol dijo que durante los meses de prueba la aplicación fue un fracaso y que no cumplió con las expectativas deseadas. Si bien este resultado es desalentador, se puede deber a que el público que va al mall Vivo Los Trapenses no es Centennial ni Millennial.

18.3. Tiendas

a) Perfil de las categorías de las tiendas

En la tabla 36 se resumen las ventas diarias promedio de las categorías. En la tabla se muestra cuántas personas entran a una tienda promedio de cada categoría. Además gracias la tasa de conversión se puede ver cuántas de las personas que entraron realmente compraron (columna boletas). Además, teniendo la cantidad de artículos que se venden diariamente en promedio y el precio promedio unitario se obtienen las ventas diarias por categoría.

Tabla 36: Resumen de las ventas diarias por categoría

Categoría	Entradas	Tasa de Conversión	Boletas	Artículos	Precio promedio	Ventas
Outlet Ropa	520	9%	49	86	\$ 24.256	\$ 2.071.573
Vestuario Hombres Adultos	247	9%	22	40	\$ 52.382	\$ 2.056.719
Outdoor	445	7%	32	48	\$ 39.253	\$ 1.839.951
Ropa Deportiva	741	7%	51	68	\$ 24.393	\$ 1.657.362
Vestuario Juvenil	452	10%	46	119	\$ 15.684	\$ 1.601.253
Calzado	722	8%	57	79	\$ 19.716	\$ 1.528.330
Mujer Adulto	420	10%	44	113	\$ 15.247	\$ 1.470.026
Infantil	408	16%	66	140	\$ 9.321	\$ 1.305.831
Ropa Interior	251	21%	52	138	\$ 5.483	\$ 756.844

Con esta información es posible describir cada una de las categorías mencionadas.

- **Outlet Ropa:** Con ventas promedio de \$ 2.071.573 diarias, es la categoría con mayores ventas de todas. Esto se puede explicar porque es la tercera categoría con mayores entradas después de Ropa Deportiva y Calzado. Si se compara con estas categorías, se puede observar que Outlet Ropa tiene una mayor tasa de conversión y por lo tanto el número de boletas generados son muy similares en las 3 categorías (49, 51 y 57). Donde realmente está la diferencia entre esta categoría y las otras dos, es la cantidad de artículos que se compran al día (86 en Outlet Ropa versus 68 y 79 en Ropa Deportiva y Calzado respectivamente). Además, Outlet Ropa tiene precios unitarios mayores que las dos categorías antes mencionadas.
Esta categoría no será elegida para ser la primera en adherirse a W&S principalmente porque no están en los malls antes seleccionados.
- **Vestuario Hombres Adultos:** Con ventas promedio de \$ 2.056.716 diarias, es la segunda categoría con mayores ventas de todas. Como se dijo anteriormente, esto se debe principalmente a los altos precios de los productos de esta categoría ya que todos los otros indicadores están dentro de lo normal. Al calcular el precio promedio ponderado de los productos de cualquier categoría se obtiene 17.949 pesos, por lo tanto, el precio promedio de esta categoría representa el 291% de esto.
Esta categoría tiene muchos indicadores que se podrían mejorar con W&S como la cantidad de entradas, la tasa de conversión, y la cantidad de artículos por boleta. A pesar de esto, no se tomará como la primera categoría para aplicar W&S ya que se definió que el público objetivo son mujeres Centennials ABC1, perfil que no está alineado con esta categoría.
- **Outdoor:** Esta categoría vende en promedio \$ 1.839.951. La principal razón de estas altas ventas es el precio unitario de los productos de esta categoría (\$ 39.253). En los malls más grandes de Santiago, como Costanera Center y Parque Arauco existen entre 7 y 10 tiendas de esta categoría. Dado el poco volumen de tiendas que hay esta categoría no será la primera categoría para aplicar W&S.
- **Ropa Deportiva:** Tiene ventas promedio de \$ 1.657.362. Si bien es la categoría con más entradas al día (741), la tasa de conversión es muy baja (7%), al igual que la cantidad de artículos de cada boleta. Es
Esta categoría podría ser interesante para W&S ya que el target de la aplicación es preocupado por sí mismo, le gusta hacer deporte y la vida al exterior.
- **Vestuario Juvenil:** Tiene ventas promedio de \$ 1.601.253. Se caracteriza por ser una categoría donde si bien la tasa de conversión no es muy alta, cuando una persona compra algo lleva en promedio 2,5 lo que hace que las compras sean mayores.
Esta categoría es interesante para W&S ya que gracias a la aplicación la tienda se podría diferenciar de su vasta competencia, aumentar el flujo de personas a la tienda, y por lo tanto aumentar las ventas.
- **Calzado:** Ventas promedio de \$ 1.528.330 diarios. Si bien es una categoría que se caracteriza por tener mucha entrada de personas (722) la tasa de conversión es muy baja (8%). Además, es la segunda categoría con menor cantidad de artículos por boleta (1,38) después de ropa deportiva (1,32). Es por esto, y por el bajo promedio del precio unitario que las ventas son bajas.

Esta categoría es interesante para W&S porque podría aumentar la conversión y la cantidad de artículos por boleta aumentando así las ventas de la tienda.

- **Mujer Adulto:** Ventas promedio de \$ 1.470.026 diarios. La gran mayoría de las tiendas en los malls pertenecen a esta categoría, es por esto, que si bien las ventas promedio no son altas para una tienda, el total de la categoría debería ser el más grande. Dado que hay muchas tiendas es alta la competencia entre ellas, y por esto los precios son bajos. Lo particular que tiene esta categoría es la cantidad de artículos promedio que tiene una boleta (2,5). Con esto, se puede decir que si una persona compra en una tienda de esta categoría en promedio se llevará entre 2 y 3 productos.

Esta categoría es interesante para W&S ya que gracias a la aplicación la tienda se podría diferenciar de su vasta competencia, aumentar el flujo de personas a la tienda, y por lo tanto aumentar las ventas.

- **Infantil:** Ventas promedio de \$ 1.305.831 diarios. Dado que es una categoría bien específica, si una persona está buscando algo en esa categoría es probable que compre lo que se refleja en que la tasa de conversión es alta (16%). En general la gente compra más de dos productos cuando va (2,12). La principal razón por la que estas ventas son las segundas más bajas es por el bajo precio de los productos.

Dado que los indicadores de esta categoría están sanos y que no es posible aumentar el precio esta categoría no es interesante para iniciar W&S. Además, no está alineado al perfil del target del usuario early adopter.

- **Ropa Interior:** Si bien es la categoría con menos ventas (\$ 756.844), es la categoría con mayor tasa de conversión y con mayor cantidad de artículos por boleta. Esto último se puede explicar debido a que, dado que la ropa interior son productos de primera necesidad, si una persona está buscando este tipo de productos es altamente probable que compre, y no sólo uno sino que varios para abastecerse por un tiempo. Aún así, dado que es la categoría con menos cantidad de visitas (251) y que el precio promedio de los productos de esta categoría es el más bajo de todos (\$ 5.483) las ventas diarias son bajas. Esta categoría no participará en primera instancia de W&S porque son productos que uno compra solo si necesita.