



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

PLAN DE MARKETING PARA MINKA – 2019

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

SHIRLEY LORETA GÓMEZ QUISPE

MÓNICA YOLANDA MARQUINA CUBAS

NATALIA PÉREZ ALCOLEA

Asesor:

Rodolfo González Angulo

Lima – Perú

2019

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de tesis se desarrolla para la empresa “Minka”, considerada la primera y única ciudad comercial del Perú, debido a su apuesta por ser el primer modelo de negocio donde el canal tradicional ofrece como valor agregado al canal moderno. Convirtiéndose en la gran superficial comercial más representativa del Callao, provincia constitucional en la que se ubica.

Recientemente, realizó un relanzamiento de la marca, en la cual se incluyó una remodelación total de los espacios, con el fin de darle un aspecto más similar a un “mall” al aire libre; arrendando sus locales destinados al canal moderno a marcas en formato outlet como: Ripley Mas, Nike, Adidas, Perfumerias Unidas, entre otras. Y también a formatos mayoristas como son: Mayorsa y Vega.

El problema que ha conllevado a la realización de esta investigación es que, a pesar de lo anteriormente mencionado, en los últimos 4 años el tráfico de visitantes ha disminuido en un 27%, ocasionando a su vez, un 20% de ABL en vacancy, entendiéndose como los metros cuadrados de la gran superficie arrendable en vacancia.

Una vez detectado el problema, se realizará una investigación de mercados con el fin de conocer los motivos por los cuales Minka, ha dejado de ser atractivo para el visitante objetivo, y así determinar los factores que impiden alcanzar sus metas orientadas a disminuir el ABL en vacancy. Con dicha información obtenida, se podrá realizar un plan de marketing el cuál ayude a alcanzar los objetivos que se plantearán en el mismo.

El plan de marketing para Minka-2019, se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Capítulo 1. Generalidades: Justificación del proyecto que se realizará para poder determinar cuál es la oportunidad y los objetivos que se buscan alcanzar.

Capítulo 2. La Empresa: Descripción de la empresa para la cual se realizará el proyecto abarcando su historia, estructura organizacional y la situación del mercado en el que participa.

Capítulo 3. Análisis situación de la empresa: Realización de un análisis externo, basado en estadísticas e información secundaria, así como un análisis interno de la empresa para poder desarrollar un FODA.

Capítulo 4. Estudio de mercado: Realización de la investigación de mercado que se llevará a cabo con la finalidad de minimizar el riesgo en la toma de decisiones. Iniciando con la identificación del problema con la finalidad de minimizar el riesgo en la toma de decisiones. Para ello, se iniciará con la identificación del problema, propósitos y objetivos de la investigación, definición de la metodología a usar para proceder con la ejecución de la investigación, posteriormente se realizará el procesamiento de la información para interpretar los resultados y finalmente presentar los hallazgos e información recabada relevante para el plan de marketing.

Capítulo 5. Objetivos: Formulación de los objetivos que se buscan alcanzar con la implementación del plan de marketing.

Capítulo 6. Estrategias de marketing: Definición de las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

Capítulo 7. Ejecución de la estrategia: Establecer los planes de acción a seguir de acuerdo al marketing mix propuesto siguiendo un cronograma y presupuesto fijado.

Capítulo 8. Evaluación de la estrategia: Gestión final del plan de marketing que consiste en medir los avances los resultados para medir el progreso y desarrollo del proyecto. Así como la implementación del plan de contingencia para controlar, corregir y minimizar los escenarios negativos. Terminando con la evaluación financiera del plan propuesto.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Generalidades	7
1.1 Antecedentes de la investigación	8
1.2 Determinación del problema u oportunidad.....	9
1.3 Justificación del proyecto.....	10
1.4 Objetivos generales y específicos	12
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	12
Capítulo II: La empresa	13
2.1 Antecedentes de la empresa	13
2.2 Estructura organizacional actual de la empresa	14
2.3 Situación de Mercado y Financiera actual de la Empresa.....	17
2.4 Misión, visión y valores de la empresa	21
Capítulo III: Análisis de la situación de la empresa	23
3.1 Análisis externo: entorno, sector, mercado y competencia.....	23
3.2 Análisis interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerzas de venta	39
3.3 Descripción del producto o servicio.....	47
3.4 Competencias básicas de la empresa.....	50
3.5 Capacidades de marketing de la empresa.....	51
3.6 DAFO cruzado	51
Capítulo IV: Estudio de mercado.....	53
4.1 Problema de investigación	53
4.2 Necesidades de información.....	53
4.3 Diseño de investigación	55
4.4 Método de investigación cualitativo	56

4.5 Método de investigación cuantitativo	63
4.6 Análisis del producto.....	68
4.7 Tendencias del producto.....	70
4.8 Tendencias del comportamiento del consumidor.....	74
4.9 Tendencias de medios, distribución, precio	76
4.10 Segmentos del mercado que compran el producto.....	78
Capítulo V: Objetivos.....	79
5.1 Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing (objetivos estratégicos y objetivos de marketing).....	79
5.2 Formulación de objetivos	79
Capítulo VI: Estrategias de marketing.....	80
6.1 Selección del Mercado objetivo	80
6.2 Posicionamiento del Producto.....	80
Macroestrategias:	80
6.4 Estrategias Funcionales.....	82
Capítulo VII: Ejecución de la estrategia	84
7.1 Planes de acción	84
7.1.1 Mezcla de marketing: producto y precio	84
7.1.2 Mezcla de marketing: personal de ventas y promoción	90
7.2 Calendario de ejecución del plan	100
7.3 Presupuesto de marketing.....	101
Capítulo VIII: Evaluación de la estrategia.....	104
8.1 Sistema de información y control.....	104
8.2 Plan de contingencia.....	106
8.3 Evaluación financiera del plan	107
Conclusiones	113
Recomendaciones.....	114
Referencias.....	115

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución de gasto promedio del NSE C por grupos	20
Tabla 2. Cinco fuerzas de Porter	29
Tabla 3. Perfiles de clientes de Minka de acuerdo al último estudio de mercado realizado en 2017	33
Tabla 4. Matriz del perfil competitivo	37
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos.....	38
Tabla 6. Distribución de ABL y porcentajes de vacancy por pabellones de ambos Canales.....	48
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos.....	49
Tabla 8. Matriz de impacto cruzado.....	52
Tabla 9. Información recopilada de fuentes primarias.....	54
Tabla 10. Objetivos y resultados de la investigación cualitativa.....	60
Tabla 11. Distribución muestral ideal	64
Tabla 12. Objetivos y resultados de la investigación cuantitativa.....	64
Tabla 13. Clasificación por categoría de los centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao	84
Tabla 14. Propuesta de actividades semanales en Minka para el año 2019.....	92
Tabla 15. Propuesta de campañas del plan de marketing 2019 para Minka	93
Tabla 16. Propuesta de campañas del plan de marketing 2019 para Minka	101
Tabla 17. Presupuesto de marketing de Julio a Diciembre.....	102
Tabla 18. Balance Scorecard 2018: ABL.....	104
Tabla 19. KPI proyección 2019: ABL.....	104

Tabla 20. KPI 2018 vs 2019: Pronóstico de incremento de ventas del operador y afluencia al complejo comercial	105
Tabla 21. Acciones del plan de contingencia	106
Tabla 22. Forecast comercial	108
Tabla 23. Inversión de marketing	109
Tabla 24. Cálculo VAN	110

Lista de Figuras

Figura 1. Flujo de los visitantes Minka comparando el año 2014 y 2018	11
Figura 2. Fotografía tomada en el período de remodelación de Minka	14
Figura 3. Estructura organizacional de la empresa	16
Figura 4. Análisis Porter de las 5 fuerzas	30
Figura 5. Captura de publicaciones realizadas en Facebook de Mall Aventura	35
Figura 6. Estrategias digitales empleadas por Makro, las cuales son comunicadas en su sitio web	36
Figura 7. Lanzamiento de la aplicación móvil Makro en su sitio web	36
Figura 8. Layout actual de Minka: distribución espacial y asignación de zonas	40
Figura 9. Ciclo de vida de Minka en el canal tradicional	42
Figura 10. Ciclo de vida de Minka en el canal moderno	42
Figura 11. Estructura del precio de arrendamiento de los locales en el complejo comercial Minka	44
Figura 12. Organigrama de la fuerza de ventas	46
Figura 13. Fotografía de Minka pabellón canal moderno	47
Figura 14. Matriz interna-externa	50
Figura 15. Matriz DAFO	51
Figura 16. Evidencia del desarrollo de focus group realizado como parte de la investigación cualitativa	59
Figura 17. Evidencia del desarrollo de focus group realizado como parte de la investigación cualitativa	59
Figura 18. Motivos de compra en Minka	68
Figura 19. La variedad de productos satisface las necesidades del consumidor	69

Figura 20. Aspectos que han influenciado en dejar de asistir a Minka	70
Figura 21. Productos que al cliente actual y potencial le gustaría añadir	71
Figura 22. Productos que al cliente actual y potencial le gustaría añadir por segmentos de edad más relevantes	72
Figura 23. Eventos que le interesaría al cliente actual y potencial que se llevaran a cabo en Minka	73
Figura 24. Productos que compran con mayor frecuencia en Minka	74
Figura 25. Frecuencia de asistencia de los clientes actuales de Minka	75
Figura 26. Días, horario y personas con las que asiste a Minka	75
Figura 27. Medios por los cuales se informan y por los que le gustaría enterarse sobre Minka y sus promociones	76
Figura 28. Gasto promedio por visita	77
Figura 29. Perfil del cliente Minka	78
Figura 30. Diseño de layout y mapa de trayectoria del cliente de Minka para el 2019	86
Figura 31. Recorrido de la Ruta 1 de “Combi Minka”	88
Figura 32. Recorrido de la Ruta 2 de “Combi Minka”	89
Figura 33. Calendario de actividades semanales	99
Figura 34. Calendario de campañas	99
Figura 35. Calendario de acuerdos comerciales con marcas ancla	100
Figura 36. Distribución de presupuesto por conceptos.....	103
Figura 37. Proyectado potencial de ventas	112

Capítulo I: Generalidades

1.1 Antecedentes de la investigación

En la actualidad el desarrollo de la economía en el Perú, ha permitido que el mercado tradicional tenga un crecimiento sostenible en los últimos 20 años.

Según Sánchez (2017), Jefe de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, los mercados de abastos del Perú han reflejado un importante dinamismo, incrementándose un 138.1% para llegar a un total de 2,612 mercados, esto ocurre en consecuencia a que el comportamiento del consumidor, a diferencia de lo que se puede observar en otros países de Latinoamérica, refleja que sigue estando arraigado a la costumbre de comprar alimentos y bienes para su hogar a través del canal tradicional. De acuerdo al último Censo Nacional de Mercados de Abastos (CENAMA, 2017), nos dice que, en Lima se concentra el 43% y en la Provincia Constitucional del Callao un 6.5% de los mercados de abastos y, conforme a la Encuesta Nacional de Hogares 2016 el 76.3% de gastos para el hogar se realiza en estos sitios-(Gestión, 2017).

Además, como menciona Kawasaki (2018), Gerente de Desarrollo de Negocios de Fundes Perú, refiere que “el 70% del consumo se realiza por el canal tradicional y las bodegas son un elemento muy fuerte en la compra del peruano” (p.1).

Por otro lado, podemos manifestar que, la percepción del consumidor peruano es comprar en el canal tradicional como primera opción, ya que valora los productos frescos, cercanía, relación con “su casero”, precio y calidad, como explica Durand (2018, p.1), experto en consumo masivo.

A pesar del progreso de este sector, es importante considerar y potenciar algunos factores para seguir siendo competitivos en el mercado como es la modernización de su infraestructura, la limpieza, seguridad y variedad de productos y servicios (PerúRetail, 2018).

Por el contrario, al canal tradicional, se encuentran los centros comerciales (canal moderno), los cuales han sido concebidos como espacios que ofrecen una amplia variedad de comercios y de servicios que se conjugan en un solo lugar con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, de una manera cómoda, social y práctica. Brindando opciones para comprar prendas de vestir en tendencia, pasar una cena agradable o

simplemente como punto de reunión con los mejores amigos y familiares en un ambiente seguro, limpio y agradable. Desde el punto de vista económico, estos centros, son una fuente importante de empleo, catalizadores del desarrollo económico del país ya que estimula a inversiones de manera continua, creando oportunidades a los comerciantes minoristas de expandirse a nuevos mercados.

Alrededor del mundo se observan las alteraciones que han sufrido los centros comerciales. En el caso de Latinoamérica, durante los últimos diez años la industria ha crecido significativamente con nuevas propuestas cada vez más innovadoras y sofisticadas, tales son los casos como Brasil, México y Chile (PerúRetail, 2018).

De acuerdo al análisis realizado por la consultora A.T. Kaerney (2017), el Perú se muestra atractivo para la inversión en el Retail, tomando en cuenta como base el Índice de Desarrollo Global de Retail, para el año 2015 se encontraba en el puesto 16, mejorando su posición en el 2018 a la novena economía emergente por segundo año consecutivo. Este resultado se debe al crecimiento constante durante dos décadas en el país, con una clase media en ascenso, estableciendo relaciones de confianza con el consumidor, políticas de libre mercado y acuerdos de libre comercio. Debido a esto, es que se han enlistado para el año 2019 proyectos de construcción y remodelación de centros comerciales a nivel nacional (Gestión, 2017).

De acuerdo a lo mencionado el verdadero reto se presentará para aquellos centros comerciales que, a pesar del desarrollo vivido en este sector en el Perú, no han logrado captar la atención del consumidor y por consiguiente no han alcanzado el volumen de afluencia y arrendamiento pronosticado en sus planes de marketing.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

“El problema de investigación es la razón de ser, el motivo de la investigación. Si haces una investigación es porque quieres resolver un problema, sea teórico o práctico, quieres resolverlo” (Vara, 2012, p.171).

Plantear el problema y la oportunidad es crucial para desarrollar una investigación, ya que, estos elementos establecen las directrices que se han de seguir para llevar a cabo el estudio y a partir de la determinación de éstos será posible, posteriormente, establecer los objetivos y alcances de la investigación. Puede considerarse como el aspecto con mayor

relevancia, ya que, de su formulación lógica y coherente, dependerá todo el proceso y los resultados del proceso (Del Cid et al., 2011)

Ronny, fundadora de Behavior Analytics Academy, explica que el valor de los centros comerciales es medido de acuerdo a su locación y a la demanda de tráfico, de manera que es crucial la administración y el control de estos factores a través de indicadores que logren asegurar a las tiendas el alcance de sus objetivos de ventas. Los centros comerciales fijan sus tarifas de arrendamiento y, a cambio, el arrendatario espera que éste genere el tráfico de clientes adecuado para su oportunidad de venta (Behavior Analytics Retail, 2018)

En el último relanzamiento de Minka se estructuraron estrategias dirigidas principalmente a potenciar el canal moderno de la gran superficie, el cual incluyó remodelaciones arquitectónicas, activaciones y eventos que fueran considerados acordes al estilo cultural y de vida de la población del Callao.

Según reportes de la administración de Minka (2018) en los últimos 4 años el tráfico de visitantes se ha contraído en un 27%, por esta razón, Minka realizó una inversión de S/.100,000,000 en reestructuración, además de los esfuerzos de marketing, con el objetivo de incrementar la afluencia de visitantes, lo cual no se ha logrado cumplir, teniendo en cuenta el reporte histórico de afluencia de visitantes de los últimos 4 años. Esta disminución en el flujo de clientes trae como consecuencia poca atraktividad para locatarios que aporten al tenant mix comercial de acuerdo al segmento dirigido, reflejándose en el desaprovechamiento de la capacidad total del complejo comercial, teniendo el 20% de ABL en vacancy.

La oportunidad de Minka se centra en el modelo de negocio integral, en el cual conjuga en un mismo espacio el canal tradicional y el canal moderno como valor agregado.

1.3 Justificación del proyecto

Ñaupas et al. (2014) explican que “Justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación (...). La explicación de las razones puede agruparse en teóricas, metodológicas y sociales” (p. 164).

La justificación corresponde a los motivos que incentivan al desarrollo de una investigación, ésta deja en claro la relevancia para llevar a cabo el estudio y es necesario que sea sustentada en hechos reales de interés. Deberá incluir incluir tres elementos de

crucial importancia: descripción el fenómeno que acontece con estadísticas y datos generales breves, presentación de supuestas causas que podrían estar generando dicho acontecimiento y un pronosticar eventualidades que podrían generarse si no se realizan acciones prudentes para revertir el problema que se está ocasionando (Del Cid et al., 2011, p.58).

Conforme a lo mencionado con anterioridad, Minka ha presentado en los últimos cuatro años una disminución de tráfico de visitantes en un 27% (ver Figura 1), este ocasiona un 20% de ABL en vacancy. Este fenómeno afecta de igual manera a los clientes directos, los locatarios, ya que sus ventas de igual manera se han visto afectadas disminuyendo un 12% entre el periodo 2014-2018.

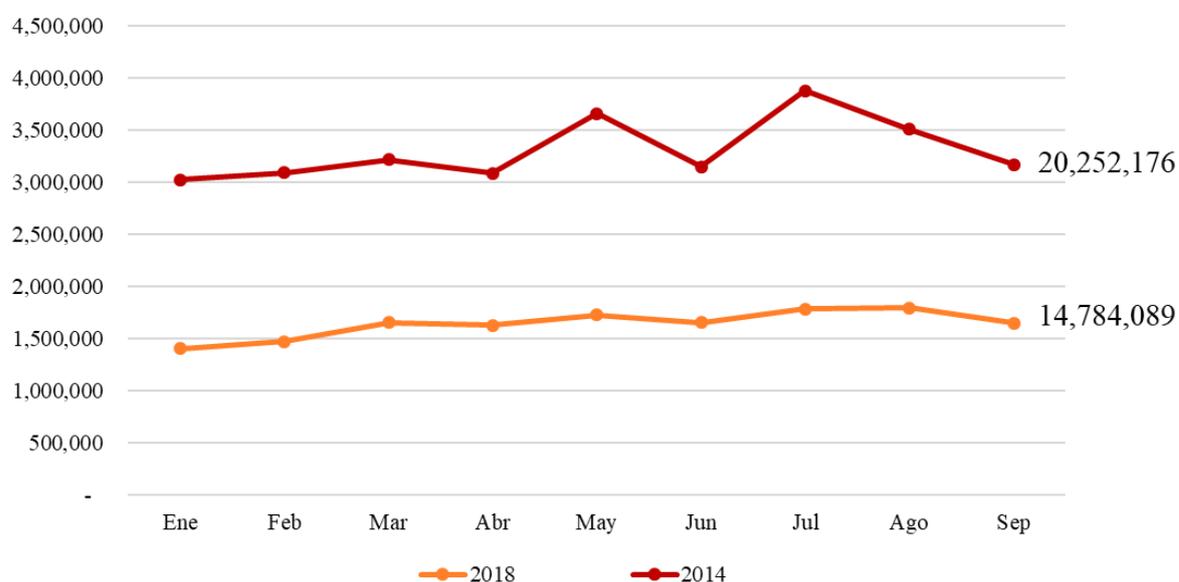


Figura 1. Flujo de los visitantes Minka comparando el año 2014 y 2018. Elaboración propia basada en el Flujo histórico proporcionado por el centro comercial.

El problema presentado ha generado un alto grado de inconformidad por parte de los locatarios en ambos canales, sin embargo, pocos son los que toman la decisión de retirarse por poco capital para inversión de arrendamiento en otro complejo y por la nostalgia de los años que llevan operando en éste. Por el contrario, en el canal moderno, al darse cuenta que no es favorable para su rentabilidad continuar arrendando en dicho complejo, deciden retirarse en cuanto finiquita su contrato.

1.4 Objetivos generales y específicos

Los objetivos son las situaciones que se desean alcanzar en un determinado periodo de tiempo, es necesario que se establezcan ya que marcan la dirección que se ha de seguir en el transcurso de la investigación y los resultados que se esperan alcanzar (Ñaupas et al., 2014, p.161).

Las características que han de cumplir los objetivos, como indican Fernández et al. (2014) son: específicos, medibles, apropiados y realistas. (p.37). Por otro lado, Vara (2010) menciona que los objetivos formulados de manera adecuada deben responder a tres sencillas y básicas preguntas: “¿Qué se va a hacer?, ¿En quién o qué se va a realizar? y ¿Dónde se va a efectuar?” (p.186). Así mismo, menciona recomendaciones a considerar en el momento de formularlos: son coherentes con el problema, no son interrogantes, inician con verbos específicos que concretan la idea, son congruentes entre ellos mismos, son claros y por supuesto, son posibles de alcanzar (p. 187).

Objetivo general.

Incrementar el tráfico de visitantes logrando que asegure la rentabilidad de los clientes directos a través del plan de marketing.

Objetivos específicos.

- Potencializar el tenant mix a través de la colocación de dos superficies enfocadas a multicanal y mejoramiento del hogar.
- Diseñar un mapa de trayectoria del cliente el cual resulte efectivo y de interés para conseguir que el cliente del canal tradicional realice el recorrido por toda la gran superficie.
- Lanzar campañas y promociones que resulten atractivas para el target, comunicándolas en los medios ATL y BTL adecuados.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances: Provincia Constitucional Callao y zonas de influencia del centro comercial.

Limitaciones: Obtener la información pertinente y necesaria en el Callao y zonas de influencia del centro comercial.

Capítulo II: La empresa

2.1 Antecedentes de la empresa

Romero es uno de los grupos empresariales con mayor reconocimiento y solidez en el Perú, con 126 años de experiencia se conforma por unidades de negocio en diferentes sectores como: consumo masivo, agrícola, energía, servicios logísticos y empresariales; siendo cada uno líder en su rubro adaptándose a los constantes cambios en las necesidades del mercado. Así mismo se ha afiliado como accionista de Inversiones Centenario la cual cuenta con 85 años de experiencia y trayectoria en los principales negocios inmobiliarios. Directamente o a través de sus subsidiarias desarrolla soluciones trascendentes en sus diferentes unidades de negocio: urbanizaciones, vivienda, departamentos, oficinas y centros comerciales (Grupo Romero, 2018).

Minka, perteneciente al Grupo Centenario Comerciales, inicia su trayectoria siendo un mercado, abriendo sus puertas en Octubre del año 1999 con ubicación en el Callao a pocas cuadras del cruce de Avenida Faucett y Argentina. En el año 2003 se convierte en la primera y única Ciudad Comercial del Perú donde convive el canal tradicional y moderno; y el primer centro comercial de esta provincia constitucional. Es de relevante importancia, dar a conocer que dicha zona en la que se encuentra Minka, es percibida por sus clientes, internos y externos, como una zona roja, término que se refiere a sitios de alto riesgo a ser víctima de actos delincuenciales, como asaltos y agresión física.

Minka atiende los 365 días del año con los horarios de centro comercial 9:30 a 21:30, multimercado 7:00 a 21:30 y terminal pesquero 6:30 a 15:30, su zona de influencia primordial son los distritos de Callao, La Perla, Ventanilla, Bellavista, La Punta, San Miguel, San Martín de Porres, Carmen de la Legua y Cercado de Lima.

Cuenta con una amplia oferta comercial en el canal tradicional, siendo reconocido y valorada por la variedad y la calidad de los productos ofrecidos en éste; además de su canal moderno el cual está conformado por diversas tiendas formato outlet entre las que destacan marcas como: TopBrands, Ripleymax, Adidas, Marathon, Nike, Triathlon; área food court en el que se encuentran: Pardos Chicken, Bombos, KFC, Domino's Pizza, entre otros.; así como servicios bancarios, farmacéuticos y de papelería.

En el año 2017 Minka realizó una inversión de S/.100,000,000 para llevar a cabo el plan integral de modernización del espacio de acuerdo al relanzamiento planteado para poder repotenciar su oferta comercial como propuesta valor. Inicialmente la apuesta se basaba en lograr que en el ingreso de la Avenida Argentina existiera una tienda por departamentos ya que se encuentra un área disponible de 500 m² con pequeños locales a su alrededor, y de esta manera captar mayor afluencia en primera instancia al canal moderno, sin embargo, este objetivo no ha sido alcanzado hasta la fecha (ver Figura 2).



Figura 2. Fotografía tomada en el período de remodelación de Minka. Obtenida de archivos pertenecientes a la administración del centro comercial.

2.2 Estructura organizacional actual de la empresa

Griffin y Moorhead (2010) definen a la estructura organizacional como “el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización” (p.407), lo cual quiere decir que esta estructura define la manera en que la empresa va a otorgar tareas y funciones a cada una de las partes que conforman a la organización. Mencionan cinco diseños de organización (p.449-453):

Estructura simple: La organización es pequeña y joven, con poca especialización en un entorno dinámico. A toma de decisiones se concentra en el gerente general o propietario y la autoridad fluye a partir de esta persona para abajo.

Burocracia mecánica: Usual en empresas con experiencia y de gran capacidad, las cuales trabajan en un entorno relativamente estable.

Burocracia profesional: Su coordinación depende de las habilidades en cada área, por ello existe mayor especialización en sentido horizontal por áreas profesionales de experiencia. Carece de centralización, pero se logra controlar las tareas debido a los procedimientos previamente establecidos.

Forma por división: Similar a la burocracia mecánica, la diferencia radica en que se divide de acuerdo a los mercados a los que atiende y existe mayor especialización tanto en sentido vertical como horizontal, dividiendo la toma de decisiones por sedes.

Matricial: Considerada de contingencia, se elabora con una combinación de dos diseños diferentes de organización para obtener lo mejor de ambas.

El propósito de cualquier estructura organizacional que se elija es dividir el trabajo con base a las tareas a realizar por área para combinarlas y coordinarlas con el fin de asegurarse de que se lleven a cabo de la manera idónea para el correcto funcionamiento de la empresa (op. Cit., p.427).

En el caso particular de Minka, la estructura organizacional (ver Figura 3) corresponde a la forma por división, ya que la división de tareas y áreas es de acuerdo al canal en que se enfocan las tareas de cada una.

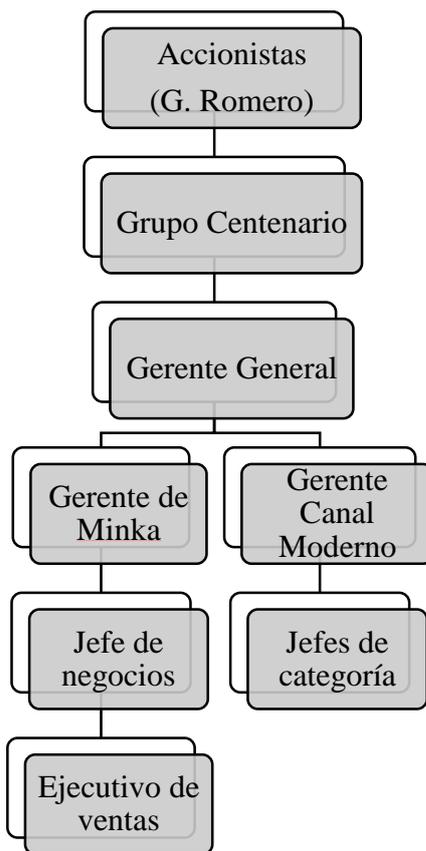


Figura 3. Estructura organizacional de la empresa. Elaboración propia.

- Accionistas Romero: Se encarga de proporcionar los recursos requeridos para el funcionamiento del complejo comercial.
- Grupo Centenario: Su labor es la gestión y supervisión de los centros comerciales con los que cuenta, entre ellos, Minka.
- Gerente General: Se encarga de las actividades relacionadas al arrendamiento de locales comerciales y oficinas del grupo Centenario.
- Gerente de Minka: Coordina y organiza las actividades de la empresa asegurando que éstas sean afines a la propuesta de valor del complejo comercial.
- Gerente del Canal Moderno: Persona responsable de lograr mantener el tenant mix del canal moderno, buscando oportunidades de negocios con marcas que generen impacto e interés en el público objetivo.
- Jefe de Negocios: Apoya de manera operativa a los locatarios, velando siempre por su bienestar y satisfacción con las instalaciones del complejo comercial.

- Jefe de categoría: Los jefes se encuentran a cargo de diferentes tipos de negocios: restaurantes, bancos, entretenimiento, servicios y otros según la tendencia del mercado.
- Ejecutivo de ventas: Su labor es atraer a nuevos operadores que tengan experiencias en otros mercados, tales como: avicolero, carnicero, verdulero, entre otros.

2.3 Situación de Mercado y Financiera actual de la Empresa

Situación de mercado.

Monferrer (2013) señala que desde el área de marketing el mercado debe entenderse como “el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores”, por tanto, su existencia se determina por los factores: existencia de conjunto de personas, personas que tengan alguna necesidad, personas con el deseo o poder desear adquirir el producto y personas con la capacidad económica de comprarlo (p. 51).

En lo que respecta al mercado peruano, presenta un escenario incierto y cambiante para las empresas de productos al consumidor y retailers, cuyas estructuras y procesos deben tener la capacidad de asimilar para adaptarse y así lograr la supervivencia y el crecimiento. Para ello es crucial considerar tres factores determinantes para mantener y de ser posible incrementar su participación en el mercado: el cambio en los comportamientos de compra y de necesidades del consumidor, las dificultades para crecer y la complejidad en el balance entre el volumen y el margen (PerúRetail,2017).

Los mercados tradicionales son espacios que se distinguen por la dinámica social que se lleva a cabo en éstos, debido a las acciones y relaciones que se generan entre los vendedores y los clientes, quienes de una manera muy particular se apropian del lugar haciéndolo sentir propio y parte de su identidad. Por su carácter, representan de manera vivencial gran parte de la cultura del país, desarrollando el sentido de identidad, convivencia y valoración del espacio. Cabe mencionar, que representan también una fuente de trabajo para gran cantidad de ciudadanos, aportando al desarrollo y crecimiento de la ciudad (Yaranga, 2015, p.14)

En la actualidad el mercado tradicional sigue manteniéndose como el elemento más importante en la vida del consumidor peruano a pesar del crecimiento del canal moderno,

convirtiéndose en la fuente principal de rentabilidad y diversificación. Pese al crecimiento que ha tenido el canal moderno no ha logrado perjudicar la participación del tradicional, el cual refleja el 70% del consumo peruano (PerúRetail, 2018).

En Perú, los mercados y bodegas responden principalmente a las necesidades de la población cuyo ingreso es bajo y por consiguiente realizan sus compras en volúmenes pequeños, ya sea diaria o semanalmente y de preferencia en un lugar que sea relativamente cercano a sus hogares. Cabe mencionar que también existen clientes que son microempresarios que compran insumos ya sea para sus restaurantes y/o reventa directa (Perú Retail, 2018). En el caso de Lima, el canal tradicional mantiene el 71% de ventas por el lazo emocional y el factor de cercanía que actualmente valoran los consumidores (Mercado Negro, 2017).

En el ámbito comercial, el retail o canal moderno se considera como el conjunto de actividades que involucran: planeación, compra, asumo de riesgos, manejo de información del cliente y la venta final de bienes o servicios a los consumidores. La innovación es un aspecto básico y fundamental en este canal, ya que, si bien logran por su capacidad reducir costos y expandir su participación de mercado, deben generar estrategias constantes de adaptación para lograr cumplir los requerimientos del cliente y así satisfacer sus necesidades. Los establecimientos que se consideran forman parte de la actividad retail son: tiendas por departamentos, supermercados y tiendas de descuentos (Regalado et al., 2009, p.18-19).

Conforme al canal moderno, en Perú se identifican diversos tipos de inversores en el negocio de los centros comerciales: inmobiliarias, financieras, constructoras y otras organizaciones, siendo algunos más representativos que otros en su participación de mercado. El año 2018 ha sido próspero en la industria de centros comerciales para continuar con los planes de expansión que se han planteado para el mercado peruano, convirtiéndose en un escenario atractivo para los inversionistas que se han interesado por la dinámica del país para llevar a cabo sus proyectos de construcción y remodelación de dichos centros (La Cámara, 2018).

En el primer trimestre del año se registró un incremento de afluencia en 2.34% comparado con el mismo periodo del año anterior, así como una variación del 7.22% entre Febrero y Marzo del presente año. Las cadenas de tiendas que presentaron mayor

crecimiento en el número de visitantes durante este periodo han sido: Carteras y calzado (+32.2%), Moda infantil (+37.7%) y Moda dama (+34,1%). Caso contrario sucedió con la Moda juvenil la cual muestra un decrecimiento del 6.5% (PerúRetail, 2018).

Así mismo se ha visto que los centros comerciales con más crecimiento en el tráfico de tiendas son MegaPlaza y Plaza San Miguel, con un 6.6% y 5.3% respectivamente comparado con el año anterior, reflejándose como resultado de los cambios y el crecimiento sostenido que ambos centros han realizado. En el caso específico de MegaPlaza ha sumado nuevos locatarios y cadenas retail como H&M y Zara, así como remodelaciones que realizó para mejorar la arquitectura y el ambiente en dos de sus sedes. (Oceaniko, 2018)

En el último Marco Macroeconómico Multianual (MMM 2019-2022) se ha publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se prevé un crecimiento del 30% en el sector retail durante el cierre del periodo 2018 y para el 2019, mencionando que los factores que han convertido a Perú en un país potencial para realizar fuertes inversiones son un bajo riesgo país y una economía sólida. Respecto al PBI se ha proyectado en esta publicación un crecimiento a 4.2% respondiendo a un contexto de mayor gasto privado e implementación de medidas políticas económicas orientadas a la competitividad y productividad del país (Gestión, 2018).

De acuerdo al reporte final poblacional del año 2017 realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión pública, La Provincia Constitucional del Callao, en donde se ubica la Ciudad Comercial Minka, se conforma por 1,038,700 habitantes donde el 21.9% cuentan con un NSE B, 43.4% de NSE C, un 23.9% de NSE D Y 10.8% NSE E. El estilo de vida está marcado principalmente por progresistas (29.4%) y adaptados (17%). Se considera de importancia mencionar también a distritos aledaños a la zona como son: San Martín de Porres y Los Olivos que se componen en un 52.1% NSE C, y San Miguel que se compone mayormente por un 58% NSE B. Estos distritos se distinguen por un estilo de vida progresista, el cual ha impulsado al consumo, principalmente de ropa y calzado. (CPI, 2017)

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado ha calculado, en su último reporte de niveles socioeconómicos del año 2017 realizado en Lima Metropolitana y Callao, un promedio general de gasto mensual de S/3,122 en las familias

pertenecientes al NSE C (ver Tabla 1), de los cuales el grupo al que se destina un gasto promedio mayor es al Grupo 1: alimentos, reflejándose en un monto de S/1,286. Seguido por el Grupo 3: Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de vivienda con un promedio de S/429 y el Grupo 7: Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza, al que se le destinan en promedio S/380 (APEIM, 2017).

Tabla 1

Distribución de gasto promedio del NSE C por grupos.

Grupo	Gasto promedio NSE C
Grupo 1: Alimentos	S/ 1,286
Grupo 2: Vestido y calzado	S/ 152
Grupo 3: Alquiler y conservación de vivienda	S/ 429
Grupo 4: Muebles	S/ 130
Grupo 5: Cuidado de salud	S/ 230
Grupo 6: Transporte y comunicación	S/ 320
Grupo 7: Esparcimiento	S/ 380
Grupo 8: Otros bienes	S/ 195
Promedio general gasto familiar mensual	S/ 3,122
Promedio general ingreso familiar mensual	S/ 4,193

Nota: Elaboración propia basada en el estudio de niveles socioeconómicos 2017 de Lima por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

Situación financiera.

El análisis de la situación financiera de la empresa es un factor indispensable en el momento de tomar cualquier decisión que involucre préstamos, inversiones y otras cuestiones, sabiendo que, junto a la situación del mercado, permitirá tener un panorama más claro para que las partes interesadas sepan la viabilidad de realizar cualquiera de las acciones anteriores. La situación financiera de una empresa es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas (ESAN, 2015).

El estado de resultado proporcionado por la empresa Centenario muestra, del rubro comercial, los gastos e ingresos corrientes por naturaleza que incluye arrendamiento de centros comerciales y otros servicios, de los cuales se registran ingresos por ventas con un total de S/ 77,589M.

En los costos de venta se encuentran: arrendamiento de los centros comerciales, costos de alquileres y costos de administración, donde se refleja una pérdida en costes de ventas de S/ 15,603M y una utilidad bruta de S/ 16,999M. Reflejándose una utilidad operativa de S/19,833M en el año, mostrando una variación del -27% y una utilidad neta de S/ 23,961M.

Los ingresos de Minka, respecto a las rentas en canal tradicional y moderno han sido de:

- Enero - Diciembre 2015: S/36,695,279
- Enero - Diciembre 2016: S/39,136,929
- Enero - Diciembre 2017: S/34,183,881
- Enero - Diciembre 2018: S/41,474,991

2.4 Misión, visión y valores de la empresa

Misión.

Monferrer (2013) señala que “La misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio (p.40), lo cual significa que ésta debe proporcionar al equipo de trabajo y a los mismos clientes, una idea de cuál es el propósito de ser de la empresa.

Su importancia radica, como indica D’Alessio (2008), la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada (...). Una buena declaración de misión, debe hacer concordar a las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia (p.62).

La misión de Minka es: Ser la propuesta comercial que conjuga lo tradicional con lo moderno, generando un ambiente de seguridad con la más amplia variedad de productos

y servicios, procurando las condiciones adecuadas para que los comercios sean rentables y nuestros colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de la familia Minka.

Visión.

Como indica D'Alessio (2008), la visión corresponde a la situación futura en la que quiere estar la organización o empresa, respondiendo a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, por ello “generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla” (p.61).

La visión de Minka es: Consolidarnos a través de nuestro tenant mix como la propuesta comercial más completa del Callao.

Valores.

Los valores representan la filosofía de una organización o empresa, representando de manera clara sus creencias, actitudes y crucialmente, su actitud. Las empresas más exitosas a nivel mundial le otorgan crucial importancia a la definición y cumplimiento de estos mismos, ya que encausan el desempeño y el comportamiento de su personal (D'Alessio, 2008, p.68).

Los valores que ha establecido Minka son:

- Enfoque al cliente: Las acciones están dirigidas a superar las expectativas de los clientes finales en cuanto a la atención recibida y a la infraestructura del complejo.
- Trabajo en equipo: Se fomenta la integración y la participación de los colaboradores de la empresa, de manera efectiva, para trabajar de manera alineada para un objetivo común.
- Transparencia: Se mantiene un comportamiento honesto, transparente e íntegro en todas las actividades que se desempeñan.
- Compromiso: se motiva a la perseverancia y entrega de todo el personal en cada una de las actividades, de manera que se desempeñen de la manera más profesional posible.

Existe un manual de ética de Minka el cual es enviado mensualmente a todos los colaboradores para que lo mantenga presente en su labor, de la misma manera, cada seis meses se firma un acuerdo de compromiso para cumplir dichos valores.

Capítulo III: Análisis de la situación de la empresa

En este tercer capítulo se hará la recopilación de información referente al análisis externo de la empresa comprendiendo el entorno, sector, mercado y competencia. Así como el análisis interno de ésta misma para al final poder desarrollar un FODA de la situación y cruzarlo.

3.1 Análisis externo: entorno, sector, mercado y competencia

Elaborar una evaluación externa implica crear una lista estratégica de oportunidades y amenazas que puedan, en dado caso, beneficiar o perjudicar a la actividad de la empresa (David, 2003, p.80). Por su parte, D'Álessio (2008) indica que al realizar este análisis se busca “identificar y evaluar las tendencias y eventos que estén más allá del control inmediato de la firma” (p.117).

Es importante que se realice, ya que, el efecto de estas fuerzas externas se refleja en la demanda de los consumidores; significando entonces, que dichos factores marcan las tendencias en tipos de productos a desarrollar, posicionamiento de las empresas y, por tanto, ayudan a establecer las estrategias que han de seguirse para cumplir los objetivos de la empresa. Las cinco categorías que componen al análisis externo son: político-legal, económico, social, tecnológico y ecológico; cuyo proceso inicia en la búsqueda y recopilación de la información pertinente, análisis de éstos y deben ser enlistados para comunicarse en toda la empresa (David, 2003, p.81).

Entorno.

Político jurídico.

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad intelectual (INDECOPI, 2010) promulgo Ley No. 29571 en el Código de protección y defensa del consumidor, con la finalidad de que los consumidores puedan acceder a productos y servicios de manera adecuada, gozando de sus derechos y protegiéndolos de prácticas que lleguen a afectar sus intereses (INDECOPI, 2010).

- Norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, en el cual se incluyen los lineamientos que se han de seguir en los proyectos de construcción, adecuación y mantenimiento de sitios de rubro comercial (Divi, 2011).
- Certificado Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE) vigente, en el cual se comprueba y verifica el cumplimiento de la normativa relacionada a la seguridad estructural y funcional de las edificaciones comerciales. Así como el entorno inmediato y el equipamiento de seguridad disponible para afrontar alguna situación de emergencia que pudiese presentarse (CENEPRED, 2018).
- La Ordenanza N° 514, publicada en mayo de 2003, cuando la Municipalidad Metropolitana de Lima declaró como Zona Especial de Renovación Urbana (o Zona de Reglamentación Especial – ZRE) el área que abarcaba varias zonas industriales de Lima, incluyendo la Av. Oscar R. Benavides (ex Colonial) y la Av. Argentina. Según la normativa vigente, las Zonas de Reglamentación Especial (ZRE) poseen características particulares de orden físico, ambiental, social o económico, que son desarrolladas urbanísticamente mediante planes específicos para mantener o mejorar su proceso de desarrollo urbano. Así, en este tipo de suelos es posible realizar proyectos residenciales, comerciales o industriales. El cambio de zonificación de la Av. Argentina de Industria Liviana – I2 a Zona de Reglamentación Especial – ZRE respondió a la ejecución de los programas “Mi Vivienda”.

Económico.

- Según el informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018- 2021, del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), En el periodo 2019-2021, se estima un alza de crecimiento del PBI de 4,0% en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) a 4,6% en promedio, alcanzando 5,0% en 2021, favorecido principalmente por el fortalecimiento de la demanda interna (MEF, 2018).
- De acuerdo al informe técnico de evolución de la pobreza monetaria 2007-2017 realizado por el INEI, se ubica que el gasto real promedio per cápita mensual del año 2017 fue de s/ 927 en Callao y Lima metropolitana, presentándose una variación de -1% comparado con el año anterior (INEI, 2018).
- Conforme al Boletín estadístico de indicadores económicos y sociales del INEI elaborado en Febrero 2018, el índice de precios al consumidor de Lima

Metropolitana tuvo un incremento de 0.25%, siendo una cifra superior a los últimos seis meses. La variación acumulada del período Marzo 2017 a Febrero 2018 alcanzó a 1,18%; con una tasa promedio mensual de 0,10%. Así mismo, de los 532 productos que componen la canasta familiar, en este mismo mes 273 subieron de precio, 113 bajaron y 146 no mostraron variación (INEI, 2018).

- En la Clasificación de Consumo Individual por Finalidad (CCIF) se observa que del gasto per cápita se destinó: 25.6% a alimentos consumidos dentro del hogar, 13.5% a restaurantes y hoteles, 13.4% a alimentos consumidos fuera del hogar, 4.3% prendas de vestir, 3.7% muebles y 4% recreación y cultura. La distribución del gasto del año 2007, al compararla con el año 2017, se muestra que la proporción del gasto en alimentos consumidos dentro del hogar se ha reducido en 4.9%, el gasto en prendas de vestir se mantuvo y por el contrario recreación y cultura incrementó .04% (INEI, 2018).
- Crecimiento del 30% en el sector retail entre periodo 2018 a 2019 (PeruRetail, 2017).

Sociocultural.

- De acuerdo al estudio realizado sobre el consumidor peruano, la estructura social de Perú ha enfrentado cambios en su estructura social, para el año 2017 Lima se conformó en un 41% por el NSE C (Rubiños, 2017).
- En el mismo estudio se menciona que la provincia constitucional Callao se compone por 1,038,700 habitantes, de los cuales corresponden 43% a NSE C y 26% a NSE D (Rubiños, 2017).
- Conforme al estudio realizado en el año 2017 por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión pública, las personas de 25-39 años representan un 24.5% de la población de Lima y Callao, convirtiéndose en el segmento de edad más representativo (CPI, 2017).
- De acuerdo a las estadísticas de seguridad ciudadano del 2018 realizado por el INEI, indica que en la Provincia Constitucional del Callao se mantiene una percepción de inseguridad para ese mismo año del 88.1%, incrementándose un 2.6% comparado con el año anterior.

- En el mismo informe mencionado, se concluye que en el 2018 el 26.7% de las personas de 15 años en adelante han sido víctimas de actos delincuenciales, reduciéndose un 2.8% comparado con el año anterior.
- Gestión da a conocer en su artículo sobre la transformación del consumidor peruano basado en IPSOS: “Si bien el canal moderno y el tradicional tienen atributos distintos y su oferta podría dirigirse a públicos diferentes, el cliente en ambos casos ahora tiene el mismo perfil” (Cóndor, 2018, p.1).
- Los Estilos de Vida (EdV) en el 2017 en Perú y en América Latina son seis (Arellano, 2017):
 - Progresistas y formalistas: conformados por hombres, distinguiéndose por un ingreso variado con grado de instrucción similar al resto, la diferencia radica en que los formalistas son hogareños.
 - Modernas y las Conservadoras: Integrado por mujeres, donde las primeras tienen un ingreso variado no muy alto con grado de instrucción similar al resto y las conservadoras tienen un ingreso inferior al promedio y sus hijos son el centro de atención.
 - Sofisticados y los Austeros: composición mixta, los sofisticados son peruanos más instruidos con ingresos altos debido a que han logrado terminar sus carreras universitarias.
 - Conforme a las estadísticas de seguridad ciudadana del 2018, la Provincia Constitucional del Callao presenta un 88.1% percepción de inseguridad, entendiéndose como la sensación de la población a ser víctima de actos delictivos. Incrementándose un 2.5% comparado con el año anterior. (INEI, 2018).
 - Se ha analizado en el informe anterior que de la población de 15 y más años de edad residente de dicha provincia, en el año 2018 el 26.7% ha sido víctima de algún hecho delictivo, presentando una variación del -2.8% comparado con el año anterior (INEI, 2018).

Tecnológico.

- Sistema cuenta personas que permite obtener datos sobre el número de visitantes, permitiendo conocer horas y días punta (Flame Analytics, 2018).
- Mapas de calor, representaciones gráficas que permiten identificar los puntos que atraen más a los usuarios y los que tienen menos circulación (Flame Analytics, 2018).
- Wifi Analytics permite conocer el comportamiento de compra de los clientes, teniendo en cuenta la tasa de captura, fidelidad, tiempo de recorrido en las áreas del centro comercial y también obtener datos sobre su perfil (Flame Analytics, 2018).

Ecológico.

- La sostenibilidad como objetivo estratégico de algunos centros comerciales en Perú, optando por tecnologías como: celdas fotovoltaicas para generar energía, plantas de tratamiento de aguas residuales y técnicas para aprovechar el agua de lluvia. (El Comercio, 2017)
- Certificación como “Locales responsables con el ambiente” en los centros comerciales en que se promueva y realice la reutilización, reducción y reciclaje de desechos plásticos para disminuir la generación de desechos que contaminan al ecosistema (La República, 2018).

Sector.

Porter (2009) incorpora una valiosa definición de sector industrial, en el cual actúan cinco componentes: rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos. Efectuar un análisis de éstos permitirá comprender el funcionamiento del negocio, ya que el entorno más próximo de la empresa es el que posee mayor relevancia e influencia para la optimización de su rentabilidad (p.31-33).

A diferencia de lo que se ha presentado en otros países, la economía latinoamericana y de su población depende significativamente de industrias como son las de los bienes raíces comerciales. Uno de los factores es que estos centros facilitan las ventas minoristas que impulsan al consumo privado las cuales representen un importante porcentaje del PBI por país. Cabe mencionar que este sector genera también una tasa de empleos alta a personas Y

oportunidades con un nivel de entrada inicial más flexible, ya que en muchas ocasiones son personas que no lograron estudiar alguna carrera universitaria o que por edad han sido despedidos de sus puestos anteriores. Asimismo, el interés por invertir en la construcción o remodelación de locales comerciales se refleja positivamente en la economía general del país en donde se desarrollan. Por último, pero no menos importante, la edificación de éstos favorece al entorno que le rodea, en la disponibilidad de infraestructura, servicios, calidad de vida y en el valor de la zona de influencia.

El informe realizado por International Council of Shopping Centers sobre el impacto socioeconómico de los bienes raíces comerciales en América Latina en el año 2017 detalla que: “Según Euromonitor International, América Latina cuenta con más de 464 millones de metros cuadrados de espacio para venta minorista en tienda; esto representa aproximadamente 777 metros cuadrados de espacio para venta por cada 1,000 personas”. (Iver, 2017, p.15).

Conforme la industria va creciendo, se encuentra forzada a ofrecer experiencias que sean nuevas y de interés para el consumidor, de manera que la afluencia a estos espacios comerciales se mantenga o en el mejor de los casos aumente sin verse afectada por la reciente participación del E-commerce (Gestión, 2018).

Las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas (ver Tabla 2) permite determinar y comprender los mecanismos de competencia y rentabilidad dentro del sector, por ello se vuelve un elemento clave para la formulación estratégica; la configuración de cada una de ellas será diferente de acuerdo a la industria que se esté estudiando (Porter, 2009, p.33).

Tabla 2

Cinco fuerzas de Porter

CINCO FUERZAS DE PORTER	
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Ayuda a medir la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la cual si resulta elevada afecta en mayor proporción a la rentabilidad.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Se habla de alta influencia de los proveedores cuando éstos, por el comportamiento de la industria, pueden aprovecharse generando más rentabilidad para ellos mismos.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Adquieren más poder cuando tienen capacidad de negociación con las empresas o sensibilidad a los precios, forzando a reducir los precios o mejorar la calidad y podría verse afectada la rentabilidad de la industria.
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Se refiere a la posibilidad, ya sea alta o baja, de que empresas incursionen en el sector.
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Realizan una función idéntica o similar al producto de la industria, siempre están presente y es frecuente que se hagan obvios o se ignoren al considerarse muy distintos al producto de la industria.

Nota: Elaboración propia basada en: Ser Competitivo, Poter M., 2009.

En referencia a Minka (ver Figura 4):

Rivalidad de la industria: Alto riesgo debido a que el canal tradicional se encuentra saturado y el canal moderno se encuentra en crecimiento latente.

Poder de negociación de proveedores: Únicamente se cuentan con proveedores para servicios básicos, los cuales tienen un bajo poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes: Respecto a los del canal tradicional, los locatarios no pueden negociar la renta con el centro comercial, simplemente se ajustan a los precios

de arrendamiento. En caso contrario, el canal moderno se conforma por marcas con mayor capacidad económica y mayor reconocimiento en el mercado por tanto tienen mayor poder de negociación.

Amenazas de nuevos competidores: a pesar de que la inversión en un centro comercial es millonaria, la amenaza de nuevos competidores es alta ya que el sector se encuentra en crecimiento, volviéndose atractivo para realizar inversiones.

Amenazas de productos sustitutos: Los supermercados, a pesar de una gran oferta, tienen un bajo poder ya que el consumidor peruano está habituado al consumo por el canal tradicional. Los mayoristas, como Makro, tienen un alto poder ya que mantienen precios bajos y mayor variedad de productos. En cuanto al canal moderno, otros centros de la zona como es el Mall Bellavista, tiene mayor tráfico de visitantes por su tenant mix, representando una amenaza alta para Minka.

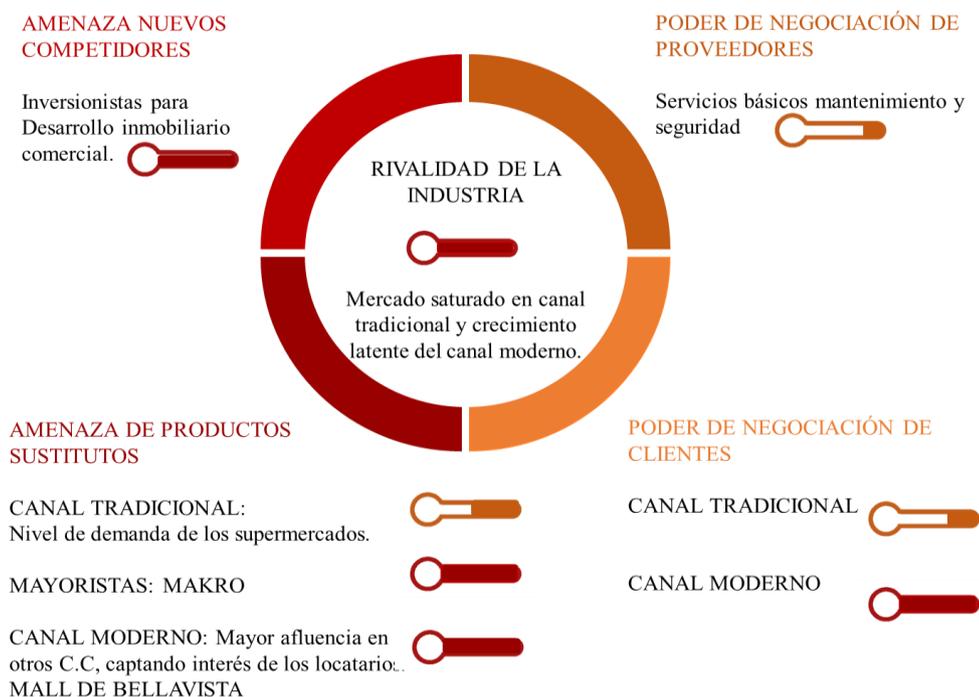


Figura 4. Análisis Porter de las 5 fuerzas. Elaboración propia.

Barreras de entrada y salida.

Según Porter (2013) las barreras de entrada y salida son distintas desde el punto de vista conceptual. Éstas en conjunto constituyen un aspecto importante en el análisis de la industria. Atendiendo a las utilidades de ésta, el caso óptimo es aquel en el que las barreras de entrada son fuertes y las de salida son débiles, entonces se disuadirá el ingreso y los competidores poco exitosos abandonarán la industria. (Porter, 2013, p.63)

En el caso de Minka se aplica este contexto ya que como se menciona en el último Marco Macroeconómico Multianual (MMM 2019-2022), publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se prevé un crecimiento del 30% en el sector retail durante el cierre del periodo 2018 y para el 2019, mencionando que el Perú es un país potencial para realizar fuertes inversiones con un bajo riesgo país y una economía sólida. En consecuencia, Minka debe definir las barreras de entrada y salida de sus competidores actuales y potenciales, para la toma de decisiones que disminuyan el impacto.

Inversiones de capital: La construcción, el mantenimiento, el cuerpo humano y los gastos operacionales de una ciudad comercial implican una inversión de recursos financieros elevados, que no cualquiera podría asumir para entrar al mercado.

- **Alto nivel de competidores:** Actualmente el desarrollo de mercados de abastos y centros comerciales han ido en aumento y promete crecer.
- **Localización geográfica:** Encontrar el espacio que se adecúe a la propuesta y al target que se pretende abarcar.
- **Políticas y normas:** Las edificaciones comerciales implican todo un proceso legislativo el cual debe cumplirse desde el momento en que se realiza el proyecto ya que, sin los permisos y acreditaciones requeridas, es imposible continuar con la construcción y el funcionamiento adecuado del mismo.
- **Interés de locatarios:** Un complejo comercial sin locatarios interesados en tener una tienda en éste prácticamente no sobrevive. El análisis de ubicación y un diseño de espacio adecuado ayudará a que cobre vida a partir de marcas que sean anclas para el negocio.
- **Contratos existentes:** En caso de que, el complejo comercial decidiese finalizar sus actividades, tendría que evaluar los contratos previamente realizados con los locatarios para el pago de penalidades según el contrato.

Mercado.

De acuerdo a Parkin (2004), el mercado en el lenguaje cotidiano se refiere lugar donde la gente compra y vende bienes o servicios. En economía, mercado se refiere a un acuerdo que permite a compradores y vendedores obtener información y hacer negocios entre sí. Sin mercados organizados podríamos perder una parte sustancial de los beneficios potenciales que ofrece el comercio. (Parkin, 2004, p.44)

Los mercados varían según la intensidad de la competencia que enfrentan los compradores y vendedores es decir en el mercado competitivo en donde ninguno de ellos puede influir en el precio. (Parkin, 2004, p.58)

Minka se define como vendedor y sus compradores, son los locatarios quienes son los clientes directos. Los clientes directos están divididos en dos canales, tradicional y moderno, y el bien que ellos reciben es el arrendamiento de un espacio a través de un contrato, donde se pacta el precio y condiciones, con la finalidad de ofrecer sus productos o servicios al cliente final.

En la Tabla 3 se detallan los perfiles de los clientes directos, canal tradicional y canal moderno, así como el perfil de los clientes finales de Minka en ambos canales.

Tabla 3

Perfiles de clientes de Minka de acuerdo al último estudio de mercado realizado en 2017.

CLIENTE	PERFIL
Directo Canal Tradicional	Mypes Años de experiencia en mercado tradicional Venta de productos afines y con calidad
Directo Canal Moderno	Retailers internacionales Retailers nacionales Outlets
Final Canal Tradicional y Moderno	60% Mujeres y 40% Hombres 29% de 18 a 24 años, 32% de 25 a 35 años 36% NSE B, 56% NSE C 45% casado(a), 35% soltero(a) 45% t. dependiente, 27% t. independiente, 15% su casa 72% Callao, 5% Bellavista Al público joven le interesa comprar en tiendas por departamento y los eventos Al público adulto le interesan las ofertas principalmente en abarrotes Prefieren asistir en familia Progresistas

Nota: Elaboración propia basada en la última investigación de mercado sobre Minka, realizada por Arellano Marketing en el año 2014.

Competencia.

Desde el punto de vista de Marketing, competencia incluye todas las ofertas rivales reales, potenciales y sustitutos que un comprador pueda considerar. (Kotler, 2012, p.11)

La intensidad de la competencia se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Cuando ingresa un nuevo competidor a la industria, los inversionistas luchan por reducir la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir el rendimiento que se obtendría en la industria. Este nivel se alcanza mediante el rendimiento de los valores gubernamentales a lo largo del plazo definido al alza ante el riesgo de la pérdida capital. Los inversionistas no aceptaran rendimientos por debajo del nivel ya que tienen opción de invertir en otras industrias. (Porter 2013, p.43-45).

Los nuevos competidores aportan más capacidad, deseo de conquistar participación de mercado y grandes recursos, esto puede definir que se reduzcan los precios de las compañías establecidas. Esto dependerá de las barreras de entrada y también la reacción de las empresas ya establecidas. (Porter 2013, p.47).

Minka es el único complejo llamado ciudad comercial que busca fusionar al retail tradicional con el moderno (PerúRetail, 2017), sin embargo, es importante tener en cuenta que definitivamente en ambos canales se enfrenta a empresas las cuales, aunque no mantengan el mismo formato de éste, podrían considerarse como competencia dentro de la zona Provincia Constitucional Callao. Tales son los casos de:

- Mercado Central Callao.
 - Enfocado al canal tradicional, cuya táctica para la atracción de operadores es el arrendamiento por rubro sin considerar las dimensiones de la superficie, teniendo todos los operadores un costo fijo que varía de S/50.00 a S/500 mensuales. Las inversiones en remodelaciones son a criterio del propio arrendador, ya que el administrador no se hace responsable del mantenimiento de la infraestructura o pérdidas de mercadería. Es importante mencionar, que no cuentan con seguridad permanente y por ello, la zona es considerada de riesgo.

- Mall Bellavista.
 - Enfocado al canal moderno, para generar atracción en marcas reconocidas en el país, de manera gratuita habilita el local según requerimientos de la marca conveniente. Recientemente ha orientado sus estrategias hacia una tendencia de responsabilidad social, como es el reciclaje y creación de conciencia ambiental.

La comunicación a través de las redes sociales se dirige a sus 3 sucursales: Bellavista en Provincia constitucional Callao, Santa Anita en Lima y Arequipa, en dicho departamento. El centro comercial, realiza eventos gastronómicos, musicales e infantiles semanalmente, así como, campañas por fechas atípicas, los cuales comunica a través de sus redes sociales (ver Figura 5).

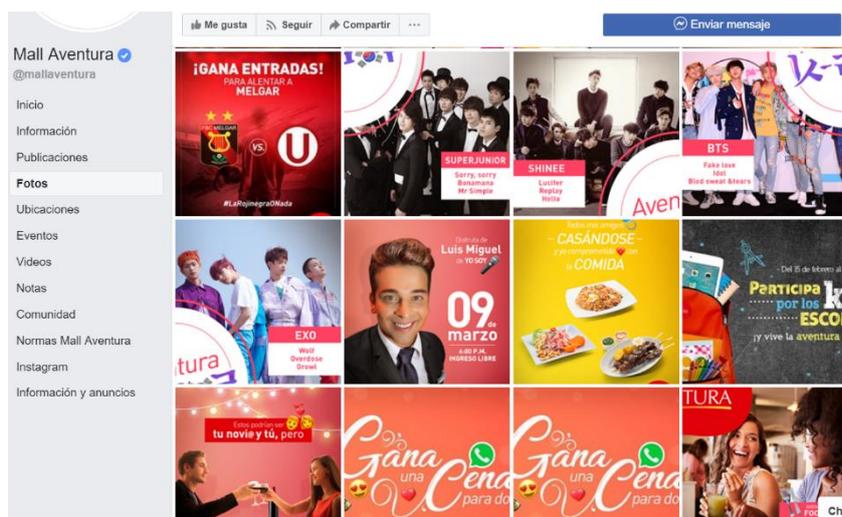


Figura 5. Captura de publicaciones realizadas en Facebook por parte de Mall Aventura. Obtenida de www.facebook.com/mallaventura.

- Makro.
 - Enfocado al canal mayorista, su estrategia se basa en lanzar ofertas y promociones que aplican con su tarjeta de fidelización de clientes (ver Figura 6). Un factor clave, las ofertas que lanza son difíciles de alcanzar para otros formatos cash and carry, como Vega y Mayorsa los cuales se encuentran ubicados en en Minka.

MAKRO CREE DIGITAL
Conviértete en un empresario de éxito estudiando en línea y desde cualquier lugar. Porque crecer es poder

TARJETA ÚNICA MAKRO
Obtén descuentos imparables para que tu negocio siga creciendo. Solicita tu tarjeta y comienza a disfrutar de todos los beneficios.

APLICATIVO MAKRO
Con el App Makro Perú, es más fácil y práctico realizar tus compras. Disponible para Android y iOS.

INGRESAR CONOCE MÁS INSTALAR

Figura 6. Estrategias digitales empleadas por Makro, las cuales son comunicadas en su sitio web. Obtenida de www.makro.com.pe.

A través de las redes sociales comunican sus promociones, ofertas laborales, y recientemente, impulsan a los emprendedores sabiendo que la mayoría de sus clientes son propietarios de bodegas o negocios del rubro HORECA.

De igual manera, se ha transformado digitalmente (ver Figura 7), lanzando también su propia aplicación, desde la cual se pueden sus clientes enterar al instante de las ofertas del día y realizar sus compras.

makro tu mejor aliado.

¿Qué estás buscando?

FACTURACIÓN ELECTRÓNICA LOCALIDAD CONTACTÉNNOS

SOBRE MAKRO DONDE Y COMO COMPRAR MAKRO CONTIGO MARCAS PROPIAS

TU ALIADO A LA MANO

DISPONIBLE EN Google Play Disponible en App Store

DESCARGA LA APP

Mira listas Historial de compra Tarjeta Makro

Figura 7. Lanzamiento de la aplicación móvil Makro en su sitio web. Obtenida de www.makro.com.pe.

Basado en los conceptos propuestos por Fred R. David, se ha realizado la matriz de perfil competitivo (ver Tabla 4) con los factores críticos de éxito de un complejo comercial, para así realizar un análisis que permita conocer la posición a comparación de la competencia en la que se encuentra Minka. De ésta se puede concluir que, de acuerdo al puntaje, quien presenta mayor rivalidad en la industria es el Mall Bellavista destacándose por su ubicación y el nivel de afluencia de visitantes con el que actualmente cuenta. Por el lado contrario, el mercado Central Callao es el rival que ha presentado menor puntaje debido a que en su formato no cuenta con alguna tienda ancla, la zona es considerada de riesgo y a la infraestructura, la cual no ha recibido mantenimiento por muchos años.

Tabla 4

Matriz del Perfil competitivo.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	POND.	MINKA		MERCADO CENTRAL CALLAO		MALL BELLAVISTA		MAKRO	
Tenant mix	.15	4	.6	2	.3	2	.3	2	.3
Ubicación	.12	2	.24	3	.36	4	.48	3	.36
Ancla	.12	1	.12	1	.12	3	.36	1	.12
Accesibilidad	.10	1	.1	2	.2	3	.3	3	.3
Infraestructura	.10	3	.3	1	.1	3	.3	1	.1
Afluencia	.18	2	.36	4	.72	3	.54	4	.72
Seguridad	.13	1	.13	1	.13	2	.26	2	.26
Respaldo empresarial	.10	4	.4	1	.1	3	.3	2	.2
			2.25		2.03		2.84		2.36

Nota: Elaboración propia basada en “Conceptos de Administración Estratégica”, por David, Fred R., Matriz de perfil competitivo, p.83-85.

Con la finalidad de evaluar los factores externos que influyen en Minka, se han realizado las matrices EFE (ver Tabla 5) y EFI (ver Tabla 7), tomando en cuenta los factores considerados de mayor relevancia.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores externos.

	Factores	Peso	Calificación	Ponderación
AMENAZAS	Inversión en la construcción de nuevos centros comerciales en Perú.	.16	2	.32
	Cercanía de otros retail con mayor afluencia.	.18	2	.36
	Percepción de inseguridad sobre el Callao.	.15	3	.45
OPORTUNIDADES	La zona se encuentra en desarrollo con nuevos proyectos inmobiliarios multifamiliares.	.18	2	.36
	Crecimiento del sector retail un 30% en el 2019.	.15	3	.45
	Visitas mensuales a centros comerciales incrementó 6.6% entre 2017-2018.	.18	3	.54
				2.48

Nota: Elaboración propia basada en “Conceptos de Administración Estratégica”, por David, Fred R., Matriz de perfil competitivo, p.80-82.

En la matriz EFE se evalúan los factores externos, entendiéndose como oportunidades y amenazas, que afectan a la empresa. Un valor ponderado de 4.0 indica que una empresa está orientando su toma de decisiones de manera adecuada para rendir y responder ante las oportunidades y amenazas que presenta el sector industrial en el que ejecuta sus actividades (David, 2003, p.111). El puntaje de 2.48 significa que Minka no está estableciendo estrategias para aprovechar las oportunidades, como son el crecimiento del sector en el año 2019 y el proceso de desarrollo inmobiliario de la zona de influencia, y mitigar las amenazas, siendo la de mayor riesgo que existen centros comerciales en la periferia que cuentan con mayor afluencia.

3.2 Análisis interno: productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerzas de venta

El análisis interno de una empresa corresponde a las fortalezas y debilidades que posee para desempeñarse en la industria, en el momento en que se juntan con las oportunidades y las amenazas obtenidas del análisis externo, permiten la elaboración coherente y fundamentada de objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (David, 2003, p.120).

Productos.

De manera general, al hablar de producto, uno infiere algún bien físico tangible, sin embargo, Monferrer (2013), sugiere que se debe concebir como producto “como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades”. Concluyendo que desde una perspectiva amplia más allá del bien físico y los servicios, deben existir otros atributos como son los eventos, experiencias, personas, lugares y las propias marcas (p.97).

Desde el punto de vista de marketing, Porter (2012) nos dice que el concepto de producto propone que los consumidores prefieren aquellos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Asimismo, indica que un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso a menos que su precio, distribución, publicidad y venta sean llevados a cabo de manera adecuada. (Porter, 2012, p.18).

Minka es una empresa que se dedica a brindar el servicio de arrendamiento de locales comerciales, por ello es importante mencionar que un servicio se define como “cualquier prestación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. La prestación puede ir ligada o no a productos físicos” (Monferrer, 2013, p.112).

El complejo comercial se encuentra dividido en pabellones (ver Figura 8) que se conforman por locales de diversas dimensiones, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Canal tradicional: Se conforma por 3 pabellones con locales que ofrecen productos de las categorías: frutas, verduras, abarrotes, carnes, aves, pescados y mariscos. Sumando un área de 21,300 m², la cual corresponde al 35.5% de la gran superficie.

- Canal moderno: Se conforma por 4 pabellones en el que se encuentran, por mencionar las de mayor relevancia, marcas como: Metro, Ripley Max, Nike Factory, Top Brands, Adidas outlet, Levis-Dockers outlet y perfumerías unidas. Sumando un área de 38,755 m² los cuales corresponden al 64.50% de la gran superficie.



Figura 8. Layout actual de Minka: distribución espacial y asignación de zonas. Obtenido del sitio web www.minka.com.pe.

Ciclo de vida.

Kotler et al. (2013) definen el ciclo de vida de un producto como “el curso de las ventas y ganancias de un producto o servicio a lo largo de su existencia”, el cual menciona ha de componerse por cinco etapas:

- Desarrollo de producto: las ventas equivalen a cero, corresponde a la etapa de desarrollo de idea para lanzar un nuevo producto o servicio.
- Introducción: el producto es recientemente lanzado al mercado y su proceso de ventas es lento, por ello la utilidad es inexistente.
- Crecimiento: es la etapa donde la utilidad se ve favorecida en caso de que el producto o servicio sea bien aceptado en el mercado, incrementando la utilidad debido a que los gastos de promoción y producción se distribuyen a mayor volumen de lo vendido.
- Madurez: es una etapa estable y podría decirse complicada, ya que, el producto o servicio ha alcanzado su límite de aceptación en el mercado y de crecimiento, planteando fuertes desafíos para la toma de decisiones. Es un mercado que se encuentra saturado por la cantidad de empresas que compiten entre sí. Las acciones que se sugieren en este caso son: modificar el mercado, modificar el producto o servicio, o modificar el marketing mix.
- Declive: se presenta una caída en ventas como consecuencia de diversos factores, y por ende las utilidades disminuyen también. En esta etapa las empresas toman la decisión de mantener, cosechar o quitar del mercado los productos en declinación al no generar la rentabilidad requerida.

El complejo comercial Minka es un negocio con más de 16 años de experiencia y trayectoria en el negocio inmobiliario retail, apostando en invertir con el fin de ampliar y mejorar su oferta en el mercado peruano.

En referencia al canal tradicional, los cambios que ha tenido únicamente corresponden a la remodelación de su pabellón 04, manteniendo el arrendamiento a locatarios con los cuáles se ha mantenido una relación con más de 10 años y mejorando la oferta gastronómica a través de “huariques” considerando que los peruanos suelen deleitar su paladar al momento de realizar sus compras, ya sea con comidas típicas de la costa, sierra o selva del Perú.

Se ha consolidado como el mercado tradicional con mayor variedad y calidad en sus productos, encontrándose en etapa de madurez (ver Figura 9) por el tiempo y las ventas que reflejan en su unidad de negocio, convirtiéndose en la mayor parte de la atribución a la rentabilidad. También, por participar en un mercado saturado donde la oferta es bastante amplia y la competencia numerosa.



Figura 9. Ciclo de vida de Minka en el canal tradicional. Elaboración propia.

Teniendo conocimiento de la etapa dentro del ciclo de vida en que se encuentra la principal unidad de negocio de la empresa, se toma la decisión de otorgarle un valor agregado a través del canal moderno, el cual sigue en etapa introductoria (ver Figura 10) estableciendo estrategias que ayuden a generar demanda y expandir el mercado.



Figura 10. Ciclo de vida de Minka en el canal moderno. Elaboración propia.

Precio.

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos” (Monferrer, 2013, p.117).

En Minka, la fijación de precios de arrendamiento se realiza basado en los siguientes factores (ver Figura 11):

- Tipo de canal.
- Rubro al que pertenece el negocio.
- Ubicación dentro de los pabellones.
- Área total del local: variando las dimensiones desde los 6m² hasta los 2,000 m².
- Tipo de contrato.

Estos aspectos sirven como base para poder establecer la renta de un local o módulo, sabiendo que el precio se estructurará de la siguiente manera:

- Renta fija mensual: Pago fijo mensual el cuál se multiplica por m² totales a arrendar.
- Gasto común: Monto fijo mensual que comprende los gastos por mantenimiento y vigilancia dentro del Centro Comercial, multiplicado de la misma manera por el total de m².
- Fondo de promoción fijo: Corresponde al 10% de la renta mensual para aportar a las activaciones del área de marketing

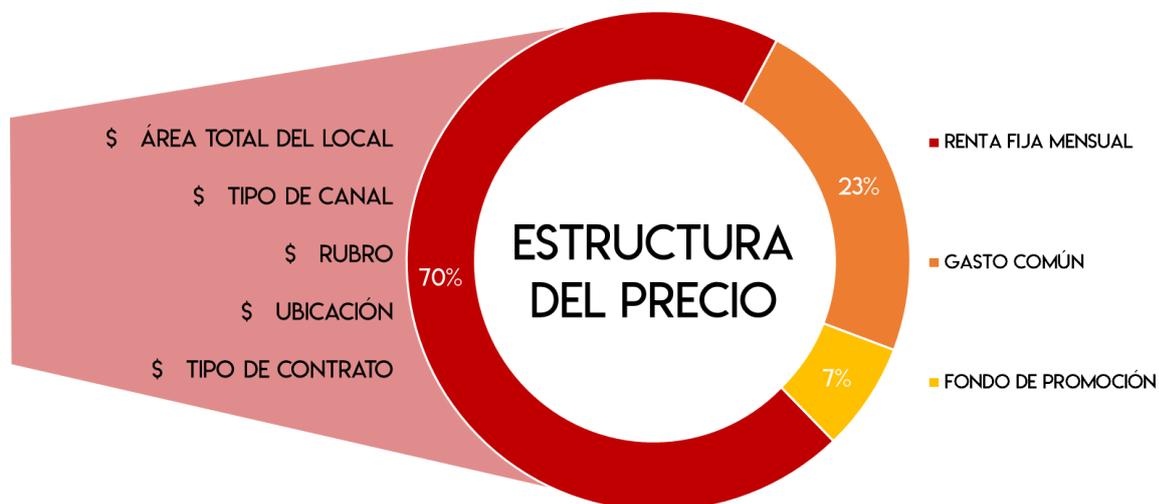


Figura 11. Estructura del precio de arrendamiento de los locales en el complejo comercial Minka. Elaboración propia.

Para el momento de inscripción o renovación del contrato, se deben aplicar:

- Derecho de afiliación anual: Conocido como derecho de llave y ha de pagarse cada vez que se renueva un contrato
- Treceava cuota anual: Basado en la renta fija mensual y puede liquidarse en dos cuotas.
- Revisión de proyecto por remodelación y o contrato nuevo local por operar: Previo pago único al ingreso de nuevo operador o remodelaciones que se deseen hacer, se establece en base a los m2.

Comunicación.

Las estrategias actuales de comunicación se han orientado a lograr que tanto el cliente directo como el final se identifiquen con este complejo comercial a través del lema de su último relanzamiento 2017: “Minka, tan chalaco como tú”.

Los principales medios que se han empleado para dar a conocer el mensaje de esta campaña son:

- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- Paneles publicitarios

Un pilar crucial para dar a conocer este mensaje de identidad ha sido la plataforma de experiencias y eventos, los cuales se proponen y organizan basados en los gustos y tendencias del target al que actualmente Minka se dirige y considera como público cautivo. Éstos han sido exitosos debido a la concurrencia que han tenido, sin embargo, no se ha conseguido que la visita se concluya en un comportamiento de compra por parte de los visitantes y, el resto de los días la afluencia no ha incrementado.

Hasta el año 2016 se publicaban encartes con los productos y servicios, así como promociones especiales de Minka, demostrando ser un medio de comunicación efectivo para dar a conocer al público, sin embargo, a partir de las remodelaciones se tomó la decisión de no seguir publicándolos y por ende, la gente dejó de recibir de manera directa la información necesaria.

Fuerza de ventas.

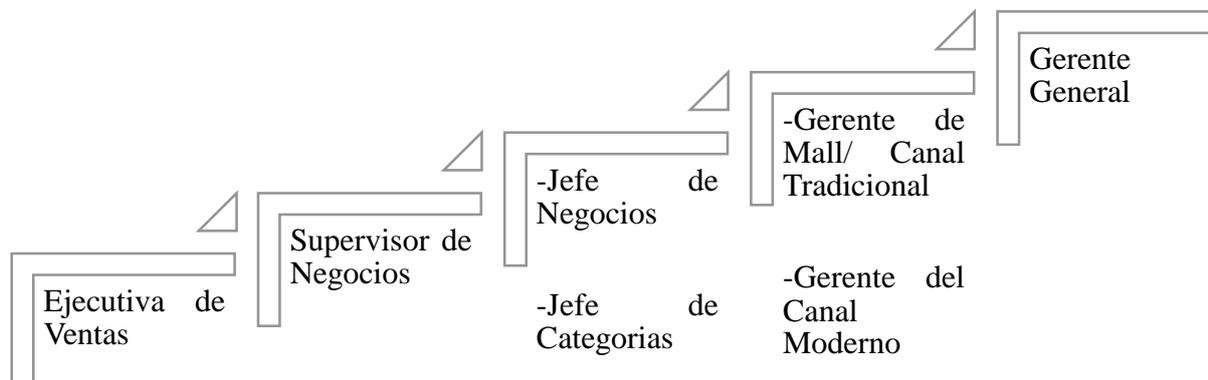


Figura 12. Organigrama de la fuerza de ventas. Elaboración propia.

De acuerdo al organigrama presentado en la Figura 12, se describen los puestos correspondientes a la fuerza de ventas:

- Gerente General: Se encarga de las actividades relacionadas al arrendamiento de locales comerciales y oficinas del grupo Centenario.
- Gerente de Minka: Coordina y organiza las actividades de la empresa asegurando que éstas sean afines a la propuesta de valor del complejo comercial.
- Gerente del Canal Moderno: Persona responsable de lograr mantener el tenant mix del canal moderno, buscando oportunidades de negocios con marcas que generen impacto e interés en el público objetivo.
- Jefe de categoría: Los jefes se encuentran a cargo de diferentes tipos de negocios: restaurantes, bancos, entretenimiento, servicios y otros según la tendencia del mercado.
- Jefe de Negocios: Apoya de manera operativa a los locatarios, velando siempre por su bienestar y satisfacción con las instalaciones del complejo comercial.
- Ejecutivo de ventas: Su labor es atraer a nuevos operadores que tengan experiencias en otros mercados, tales como: avicolero, carnicero, verdulero, entre otros.

3.3 Descripción del producto o servicio

Actualmente Minka se dedica al arrendamiento de locales (ver Figura 13), con miras a un futuro cercano de atraer a nuevos locatarios u operadores que aporten al tenant mix comercial, con el fin de continuar con su enfoque orientado a brindar una mejor experiencia de entretenimiento y compra al público. El proceso de arrendamiento de locales consiste en que cada operador a quién se le arriende debe tener la misma cultura empresarial que dicho complejo comercial promueve, poniendo interés y relevancia al embellecimiento y limpieza de sus actuales instalaciones de acuerdo al manual de



Figura 13. Fotografía de Minka pabellón canal moderno. Elaboración propia.

habilitación que se maneja dentro de éste, cuyas especificaciones deben ser cumplidas de manera obligatoria.

Minka se encuentra organizado por pabellones (Tabla 6) con locales que varían en dimensiones desde los 6m² hasta los 8,000 m². También se cuenta con formatos más pequeños conocidos como módulos, los cuales aún no se han arrendado, y se encuentran ubicados dentro de las avenidas y pasajes que conectan a los pabellones.

Tabla 6

Distribución de ABL y porcentajes de vacancy por pabellones de ambos canales.

	ABL M2	% VACANCY	CANAL	MIX		
PABELLON 01	3,341	25.25%	MODERNO	OUTLET	VACANCY POR CANAL	
PABELLON 02	7,950	5.59%	TRADICIONAL	MAYORISTA	MODERNO	TRADICIONAL
PABELLON 03	9,235	41.44%	MODERNO	OUTLET	8,740 M ²	3,143 M ²
PABELLON 04	5,250	12.39%	TRADICIONAL	5 CATEGORÍAS	22%	15%
PABELLON 05	8,100	27.77%	TRADICIONAL	VERDURAS Y ABARROTES	TOTAL	
PABELLON 07	18,430	13.74%	MODERNO	FOODCOURT	20% ABL Vacancy	
PABELLON 09	7,749	16.39%	MODERNO	SERVICIOS		

Nota: Elaboración propia basada.

La matriz EFI (ver Tabla 7) permite analizar los factores internos de la propia empresa, en la cual, el resultado promedio es 2.50 y las empresas que se encuentran por debajo de éste significa que su posición interna es demasiado débil (David, 2003, p.150). En el caso de Minka, el resultado de 2.30 lo cual significa, conforme a la teoría, que su posición interna está por debajo del promedio, por ello es importante que se enfoque en fijar estrategias que ayuden a revertir las debilidades como es la poca afluencia en consecuencia del tenant mix poco atractivo, a través de sus fortalezas como el valor agregado del canal moderno y sus años de experiencia en el mercado.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores internos.

	Factores	Peso	Calificación	Ponderación
DEBILIDADES	Poca afluencia.	.20	1	.20
	Estrategias de marketing poco efectivas.	.12	1	.12
	Tenant mix poco atractivo.	.20	1	.20
FORTALEZAS	19 Años de experiencia en el mercado.	.14	4	.56
	Reconocimiento en su variedad y calidad de productos en el canal tradicional.	.14	3	.42
	Canal moderno como un valor agregado.	.20	4	.80
				2.30

Nota: Elaboración propia basada en “Conceptos de Administración Estratégica”, por David, Fred R., Matriz de evaluación de factores internos, p.122-124.

Los valores obtenidos en las matrices presentadas, sobre factores externos e internos, permitirán seguir con la elaboración de la matriz IE (ver Figura 14). “La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes”, en el caso de Minka, conforme a los resultados ponderados obtenidos en las matrices EFE y EFI, se posiciona en el cuadrante 2, el cual corresponde a crecer y construir, sugiriéndose como más adecuadas las estrategias intensivas como la de penetración de mercado (David, 2003, p.212)

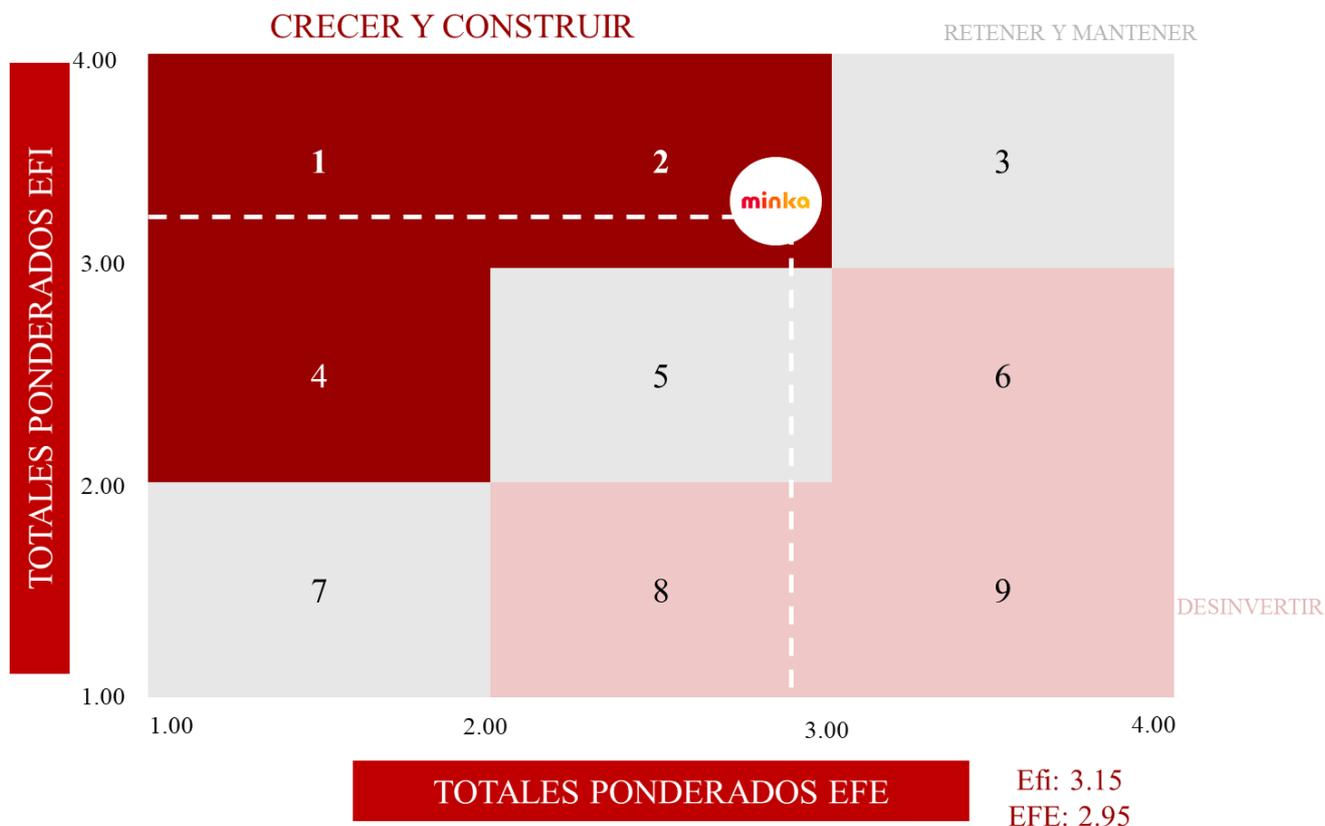


Figura 14. Matriz Interna-Externa. Elaboración propia basada en “Conceptos de Administración Estratégica”, por David, Fred R., Matriz IE, p.186-194.

3.4 Competencias básicas de la empresa

- Variedad de productos en el canal tradicional el cual no ha logrado ser igualado ni superado por la competencia.
- Supervisión de calidad de los productos ofrecidos.
- Apuesta por una experiencia integral, logrando fusionar al canal tradicional de años de reconocimiento con el canal moderno de reciente crecimiento en el Perú.
- Respaldo de pertenecer a un grupo inmobiliario, lo cual permite la remodelación y modernización de la infraestructura e instalaciones.

3.5 Capacidades de marketing de la empresa

- Crea relaciones duraderas con los clientes directos y finales.
- Directivos con experiencia en dirección de empresas.
- Seguimiento de los resultados de las actividades de marketing.

3.6 DAFO cruzado

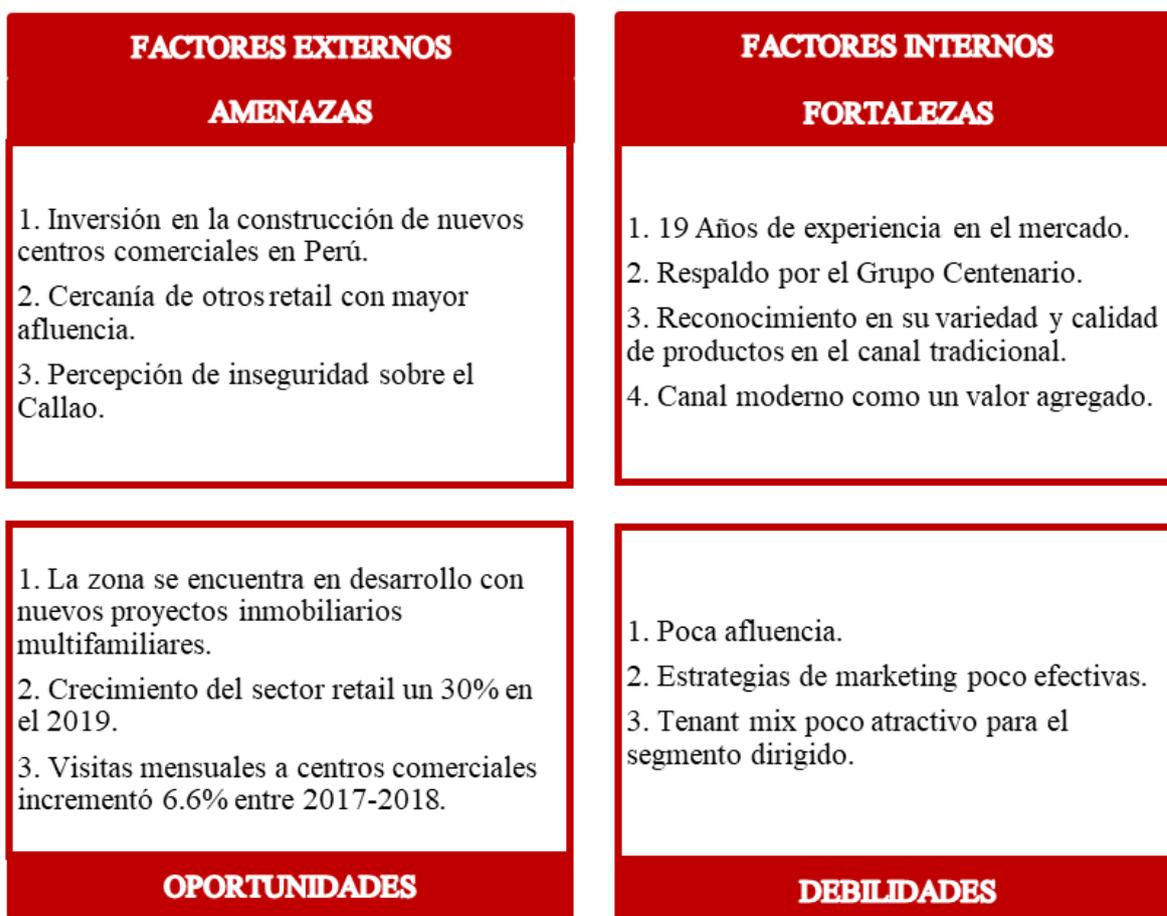


Figura 15. Matriz DAFO. Elaboración propia basada en “Conceptos de Administración Estratégica”, por David, Fred R.

Tabla 8

Matriz de impacto cruzado.

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 19 Años de experiencia en el mercado. Respaldo por el Grupo Centenario. Reconocimiento en su variedad y calidad de productos en el canal tradicional. Canal moderno como un valor agregado. 	<p>DEBILIDADES</p>	<ol style="list-style-type: none"> Poca afluencia. Estrategias de marketing poco efectivas. Tenant mix poco atractivo para el segmento dirigido. 	
<p>AMENAZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> Inversión en la construcción de nuevos centros comerciales en Perú. Cercanía de otros retail con mayor afluencia. Percepción de inseguridad sobre el Callao. 	<p>ESTRATEGIA FA</p>	<p>Diseñar un plan de seguridad con empresas especializadas.</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p>	<p>Evaluar los medios y acciones de comunicación que sean más empleados por el cliente final.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ol style="list-style-type: none"> La zona se encuentra en desarrollo con nuevos proyectos inmobiliarios multifamiliares. Crecimiento del sector retail un 30% en el 2019. Visitas mensuales a centros comerciales incrementó 6.6% entre 2017-2018. 	<p>ESTRATEGIA FO</p>	<p>Concretar alianzas estratégicas con inversionistas que ayuden a potenciar la propuesta del canal moderno.</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p>	<p>Diseñar programa de fidelización a través de promociones y actividades que permita captar al público.</p>

Nota: Elaboración propia basada en “Conceptos de Administración Estratégica”, por David, Fred R.

Capítulo IV: Estudio de mercado

4.1 Problema de investigación

Realizar un diagnóstico para determinar los factores que han impedido alcanzar las metas comerciales de Minka.

4.2 Necesidades de información

Información secundaria.

Según N. Malhotra (2008), los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo. A diferencia de los datos primarios, los datos secundarios se recolectan de forma rápida y sencilla, a un costo relativamente bajo y en poco tiempo. Es inusual que los datos secundarios brinden todas las respuestas a un problema de investigación fuera de lo habitual, ese tipo de datos pueden ser útiles de diferentes maneras, identificar el problema, definir mejor el problema, desarrollar un enfoque sobre el problema, elaborar el diseño de una investigación adecuada, responder ciertas preguntas de investigación y poner a prueba algunas hipótesis e interpretar datos primarios para obtener más conocimientos. (Malhotra, 2008. p.p 106).

Para Minka se llevará a cabo la recolección de información secundaria mediante las siguientes fuentes:

- Estudio de mercado de centros comerciales realizado en el año 2017.
- Estudio de perfil de consumidor de Arellano.

Información primaria.

Los datos primarios son aquellos que un investigador reúne con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta. La recolección de datos primarios implica las seis etapas del proceso de investigación de mercados. La obtención de datos primarios puede ser costosa y prolongada (Malhotra, 2008, p.105).

Para Minka se tomarán con datos primarios lo siguiente:

- Estudios de investigación que se haya realizado en Minka en últimos años.
- Estudios de investigación del perfil del cliente de Minka en los últimos años.
- Entrevista a profundidad con el Gerente General para conocer el panorama actual de Minka.
- Plan de Marketing elaborado para el relanzamiento del año 2017.
- Ventas de los últimos 2 años.

Tabla 9

Información recopilada de fuentes primarias.

Información recopilada de las fuentes primarias	
Datos a considerar	Aprovechamiento de los datos
Información demográfica	Se analizó el tamaño del segmento h/m, se determinó el NSE, el tipo de edad, gastos promedios por visita, frecuencias de las visitas y objetivos de las visitas.
Comparación del C.C. Minka / Competencia	Se determinó la competencia directa del C.C, el mall que más frecuencias de visitas tiene, qué valora el segmento, los medios de transporte con los cuales se moviliza, tiempo de visita, con quién acostumbra a visitar, y que valora el segmento.

Información del tipo de cliente	Se analizó la edad promedio de los visitantes, se determina lo que valora más de Minka el cliente, conocimiento del valor de percepción del cliente, características del segmento, conocimiento de las zonas de influencia que más frecuentan, gastos promedio del cliente.
---------------------------------	---

Nota: Elaboración propia.

4.3 Diseño de investigación

Un diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados. Aunque ya se haya desarrollado un enfoque amplio del problema, el diseño de la investigación especifica los detalles de la implementación de dicho enfoque. Un diseño de la investigación establece las bases para realizar el proyecto. (Malhotra, 2008, p.78)

Investigación exploratoria.

Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. (Malhotra, 2008, p.79)

En esta fase de la investigación se busca conocer las razones y motivaciones de los entrevistados con respecto a Minka.

Investigación concluyente.

De acuerdo a lo que menciona Malhotra (2008), la investigación concluyente es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones. Los diseños de la investigación concluyente pueden ser descriptivos o causales; en tanto que los diseños descriptivos pueden ser transversales o longitudinales. (Malhotra, 2008, p.79).

Minka realizara un estudio concluyente para validar los datos obtenidos en la investigación exploratoria mediante un análisis cuantitativo.

- Investigación Descriptiva:

Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado. (Malhotra, 2008, p.82).

- Trasversal simple:

Diseño transversal donde se extrae una muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una vez ((Malhotra, 2008, p.82).

Minka realizara encuestas, de una muestra específica, por una única vez.

4.4 Método de investigación cualitativo

Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema (Malhotra, 2008, p.143). Nos permite el entendimiento de las razones y motivaciones subyacentes de los entrevistados.

Para Minka, se llevará a cabo la investigación cualitativa de la siguiente manera:

- Técnicas:

El focus group nos va a permitir conocer las motivaciones e ideas de los entrevistados a través de la dinámica grupal. Cabe mencionar que no contiene representatividad estadística.

- 4 focus group de 6 personas cada uno (ver Figura 16 y 17), correspondientes a cada target que se indica a continuación.
- Objetivos del Focus (Ver Tabla 10:
 - Conocer acerca del público directo.
 - Conocer acerca de la zona (provincia constitucional Callao).
 - Conocer acerca de la competencia en mercados y centros comerciales.
 - Conocer acerca de Minka: aplicación de técnica proyectiva de complementación.
 - Conocer el comportamiento de compra en Minka.

- Conocer la percepción de precios.
 - Conocer la percepción de distribución y mantenimiento del local.
 - Conocer los medios de pago utilizados.
 - Conocer acerca de la fidelidad .
 - Conocer los medios de comunicación donde se enteran de Minka.
- Técnicas proyectivas. Se aplicaron la técnica proyectiva de complementación, con el fin de conocer lo que los entrevistados piensan acerca del objeto a investigar, ya sea motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos.

La proyección es un mecanismo psicológico que nos permite comprender la conducta de los consumidores, asimismo facilita la expresión de ideas y/o sentimientos que en algunos casos el consumidor no es consciente.

Para nuestro estudio cualitativo dentro de la guía de pautas (Anexo) se consideró la siguiente técnica:

Aplicación de técnica proyectiva de complementación:

“Ahora, les pido que de manera espontánea escriban en la hoja proporcionada, lo primero que se les venga en mente completen la siguiente oración: “para mí, Minka es...”

- Instrumento:
 - Guía de pautas. (Anexo)
- Target:
 - Hombres y mujeres de 25 a 35 años de edad de NSE C residentes en Lima o Callao, que asistan a Minka por lo menos 2 veces en los últimos 6 meses.
 - Hombres y mujeres de 25 a 35 años de edad de NSE C residentes en Lima o Callao, que dejaron de asistir a Minka en los últimos 6 meses.
 - Hombres y mujeres de 36 a más años de edad de NSE C residentes en Lima o Callao, que asistan a Minka en los últimos 6 meses.
 - Hombres y mujeres de 36 a más años de edad de NSE C residentes en Lima o Callao, que dejaron de asistir a Minka en los últimos 6 meses.

Se han concluido las siguientes hipótesis, las cuales serán tomadas en cuenta en el cuestionario, para que sean validadas en la investigación cuantitativa:

- ✓ De dicho estudio cualitativo se ha podido concluir, respecto a los aspectos más relevantes que la oferta de entretenimiento en cuanto al cine no cumple con sus expectativas, a pesar, de contar como punto a favor los bajos costos que manejan.
- ✓ Según la percepción de los entrevistados, el entorno inmediato de Minka sigue siendo una zona ante todo industrial e insegura, por ello prefieren asistir a otros centros comerciales donde se sientan más protegidos al salir, con mayor relevancia por mención el Mall Bellavista.
- ✓ En cuanto al canal tradicional, están satisfechos con la calidad y variedad de los productos, pero les gustaría encontrar más promociones por los precios que han aumentado en los últimos años. Contrastando, el canal moderno, les genera poca atracción realizar compras frecuentes, ya que si bien los outlets, como Ripley Max, manejan precios asequibles, se trata de moda de temporadas pasadas y por ello, prefieren acudir a otros centros comerciales cuya propuesta de marcas y moda les parece más atractiva.



Figura 16. Evidencia del desarrollo de focus group realizado como parte de la investigación cualitativa. Elaboración propia.



Figura 17. Evidencia del desarrollo de focus group realizado como parte de la investigación cualitativa. Elaboración propia.

Tabla 10

Objetivos y resultados de la investigación cualitativa. (en anexo se adjunta la matriz de análisis de focus group)

Investigación cualitativa			
Objetivos		Preguntas de mayor relevancia	Respuestas de mayor relevancia
Acerca del cliente final	Edad Género Estado civil Núcleo familiar Ocupación Distrito de procedencia	¿Qué actividades de esparcimiento o pasatiempos les gusta realizar comúnmente?	Han comentado que les atrae salir de paseo o de compras
Acerca de la zona (provincia constitucional callao)	Percepción del Callao Percepción del entorno urbano de la zona	¿Qué ventajas distingue en esta zona? ¿Qué desventajas encuentra?	Se destaca la inseguridad de la zona
Competencia en otros complejos comerciales	Nivel de conocimiento Complejos comerciales de la zona Complejos comerciales descartados (en lo que jamás compraría o visitaría) Motivos por los que han sido descartados Productos y servicios adicionales ofrecidos por la competencia Precios de la competencia Promociones ofrecidas por la competencia Publicidad empleada por la competencia	¿Qué centros comerciales ubica dentro de la zona del Callao?	Mall de Bellavista ha sido el más mencionado y con mayor referente para ellos
Acerca de Minka	Percepción de la ciudad comercial Minka	¿Considera que la seguridad interna es suficiente? ¿Por qué?	En el interior se sienten seguras, el

	<p>Percepción de la ubicación</p> <p>Percepción de la infraestructura</p> <p>Nivel de necesidad / Nivel de aceptación</p> <p>Áreas comunes ideales</p> <p>Percepción sobre la seguridad interna</p> <p>Percepción de actividades y eventos realizados</p> <p>Actividad y eventos ideales</p> <p>Percepción de productos y servicios actuales</p> <p>Variedad de productos</p> <p>Productos y servicios ideales</p> <p>Promociones esperadas</p> <p>Principales ventajas de Minka</p> <p>Principales desventajas de Minka</p> <p>Razón de preferencia</p> <p>Percepción experiencia en Minka</p>	<p>¿Considera que le harían falta a Minka algunas áreas comunes?</p> <p>¿Cuáles proponen?</p>	<p>problema es al salir</p>
<p>Comportamiento de compra en Minka</p>	<p>Productos mayormente comprados</p> <p>Tiendas/marcas donde compra mayormente</p> <p>Motivos de preferencia de dichas tiendas/marcas</p> <p>Frecuencia de visita y de compra a Minka</p> <p>Modo de asistencia (acompañados, solos, con quién o quiénes)</p> <p>Momentos de asistencia y de compra</p>	<p>Cuando asiste a Minka ¿Qué productos compra con mayor frecuencia?</p>	<p>Mencionan productos del canal tradicional, y posteriormente prendas de vestir</p>

	Gasto promedio destinado en cada ocasión		
Evaluación del precio	Evaluación de los precios Sensibilidad de precio Comparación y valoración de precios frente a otros complejos comerciales	¿Considera que los precios se encuentran dentro del rango de otros lugares?	Mencionan los descuentos ofrecidos
Distribución y mantenimiento de Minka	Diseño y mantenimiento Limpieza Confort de los espacios comunes	Respecto a las áreas comunes ¿Qué opina?	Les gustaría que fuera menos abiertos los espacios
Medios de pago	Evaluación de medios de pago actuales (métodos de pago) Medio de pago	¿Cuál es el medio de pago que se le hace más práctico? ¿Por qué?	Efectivo o débito
Comunicación	Medios ideales de comunicación Publicidad	¿Ha tenido interacción con las redes sociales que emplea Minka para comunicar sus productos y servicios?	Poco interactúan con las redes sociales de Minka

Nota: Elaboración propia.

4.5 Método de investigación cuantitativo

Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra, 2008, p. 143)

Para Minka se realizará la investigación cuantitativa de la siguiente manera:

Recolección de datos estructurada.

- Técnica:
 - Encuesta personal
- Instrumento:
 - Cuestionario (Anexo)
- Muestra:
 - Realizar estimación del total de la muestra teniendo en cuenta que se tiene una población infinita o mayor a 100,000, con un margen de error 5.9% a un nivel de confianza 95%. Para Minka, sus clientes actuales son los locatarios, y el consumidor final, que serán los encuestados se desconoce la población (Ver Tabla 11).
 - Formula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

z= Nivel de confianza 1.96%

p= Atributo a favor 0.50

q= Atributo en contra 0.50

d= Error muestral 0.054

- Campo:
 - Octubre 2018
- Distribución de la muestra por cuotas a juicio del investigador, considerando que la muestra será distribuida entre los consumidores finales que siguen asistiendo a Minka y los que han dejado de asistir.

Tabla 11

Distribución muestral.

Distribución 306 personas 5.9% margen de error	Edad/ NSE C	Total
Clientes actuales	25 – 35 años	50
	36 a mas	50
Clientes que dejaron de asistir	25 – 35 años	103
	36 a mas	103

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12

Objetivos y resultados de la investigación cuantitativa.

Investigación cuantitativa			
Objetivos generales	Objetivos específicos	Preguntas de mayor relevancia	Respuestas de mayor relevancia
Acerca del cliente final	Edad Género Estado civil Núcleo familiar Ocupación Distrito de procedencia	Preguntas filtro	Rango 25 a 35 años de edad más representativo con 68.6% Dependientes laboralmente el 53.08% Residentes del Callao el 59.9%
Acerca de la zona (provincia constitucional callao)	Percepción del Callao Percepción del entorno urbano de la zona	P1. En una escala ascendente del 1 al 5, donde 1 es el que menos le agrada y 5 es el que más le agrada, favor de clasificar los siguientes aspectos relacionados al distrito El Callao:	El que menos agrada resultó ser la inseguridad, 85%

		<p>a) __Oferta de entretenimiento</p> <p>b) __Seguridad</p> <p>c) __Infraestructura urbana</p> <p>d) __Facilidad de acceso</p> <p>e) __Orden y limpieza</p>	
Competencia en otros complejos comerciales	<p>Nivel de conocimiento</p> <p>Complejos comerciales de la zona</p> <p>Complejos comerciales descartados (en lo que jamás compraría o visitaría)</p> <p>Motivos por los que han sido descartados</p> <p>Productos y servicios adicionales ofrecidos por la competencia</p> <p>Precios de la competencia</p> <p>Promociones ofrecidas por la competencia</p> <p>Publicidad empleada por la competencia</p>	<p>P3. ¿A cuál de los siguientes mercados ha asistido con mayor frecuencia?</p> <p>P6. ¿Cuáles son los motivos por los cuáles prefiere asistir a este mercado?</p> <p>P8. ¿A cuál de los siguientes centros comerciales ha asistido con mayor frecuencia?</p> <p>P12. ¿Cuáles son los motivos por los cuáles prefiere asistir a este centro comercial?</p>	<p>R3. Mercado central Callao el 49.2%</p> <p>R6. Variedad de productos el 70.5%</p> <p>R8. A Mall Bellavista 61%</p> <p>R12. Variedad de productos 39.3% Cercanía 28.9%</p>
Acerca de Minka	<p>Percepción de la ciudad comercial Minka</p> <p>Percepción de la ubicación</p> <p>Percepción de la infraestructura</p> <p>Nivel de necesidad / Nivel de aceptación</p> <p>Áreas comunes ideales</p> <p>Percepción sobre la seguridad interna</p> <p>Percepción de actividades y eventos realizados</p>	<p>P14. ¿Qué aspectos han influenciado en dejar de asistir a Minka en el último año?</p> <p>P15. Likert Los eventos realizados son de mi interés</p> <p>P16. ¿Cuál es el principal motivo</p>	<p>R14. Inseguridad 50% Otras alternativas de entretenimiento 44%</p> <p>R15. De acuerdo 71% Neutral 29%</p>

	<p>Actividad y eventos ideales</p> <p>Percepción de productos y servicios actuales</p> <p>Variedad de productos</p> <p>Productos y servicios ideales</p> <p>Promociones esperadas</p> <p>Principales ventajas de Minka</p> <p>Principales desventajas de Minka</p> <p>Razón de preferencia</p> <p>Percepción experiencia en Minka</p>	<p>por el que compras en Minka?</p> <p>P24. ¿Qué tipo de productos le gustaría añadir a la variedad de Minka?</p> <p>P25. Mencione 2 marcas que le gustaría encontrar en Minka.</p> <p>P26. Mencione 2 eventos o actividades que serían de su agrado para llevarse a cabo en Minka</p>	<p>R16. Variedad de productos 59%</p> <p>R24. Decoración de hogar 30.2%</p> <p>R25. H&M 34.2% Falabella 32.5%</p> <p>R26. Teatrales 33.1% Conciertos de diversos estilos musicales 30.2%</p>
Comportamiento de compra en Minka	<p>Productos mayormente comprados</p> <p>Tiendas/marcas donde compra mayormente</p> <p>Motivos de preferencia de dichas tiendas/marcas</p> <p>Frecuencia de visita y de compra a Minka</p> <p>Modo de asistencia (acompañados, solos, con quién o quiénes)</p> <p>Momentos de asistencia y de compra</p> <p>Gasto promedio destinado en cada ocasión</p>	<p>P17. ¿Qué tipo de productos o servicios compras con mayor frecuencia en Minka?</p> <p>P19. ¿Cada cuánto asiste a Minka?</p> <p>P20. ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza por visita?</p> <p>P21. ¿Qué días de la semana prefiere asistir a Minka?</p>	<p>R17. Abarrotes 45%</p> <p>R19. Semanalmente 26.6% Interdiariamente 24.9%</p> <p>R20. 51 a 100 soles 34.7% 101 a 150 soles 30%</p> <p>R21. Fin de semana 84.4%</p>

Evaluación del precio	Evaluación de los precios Sensibilidad de precio Comparación y valoración de precios frente a otros complejos comerciales	P15. Likert Los precios que ofrecen son accesibles	De acuerdo 37%
Distribución y mantenimiento de Minka	Diseño y mantenimiento Limpieza Confort de los espacios comunes	P15. Likert Áreas comunes son agradables	De acuerdo 65.9%
Medios de pago	Evaluación de medios de pago actuales (métodos de pago) Medio de pago	P27. ¿Qué forma de pago prefiere emplear?	R27. Tarjeta 50.2% Efectivo 49.8%
Comunicación	Medios ideales de comunicación Publicidad	P29. ¿En qué medios le gustaría informarse de las promociones y eventos?	R29. Redes sociales 75%

Nota: Elaboración propia.

4.6 Análisis del producto

De la investigación de mercado se han obtenido los siguientes resultados:

En la Figura 18 se presentan los motivos por los cuales los clientes actuales siguen comprando en Minka, observándose que el 59% valora la variedad de productos y servicios ofrecidos, donde el 87.9% (Figura 18) está totalmente y de acuerdo en que la oferta de productos satisface sus necesidades (ver Figura 19). En un segundo lugar con el 24.3% valora los precios brindados en dicho complejo comercial.

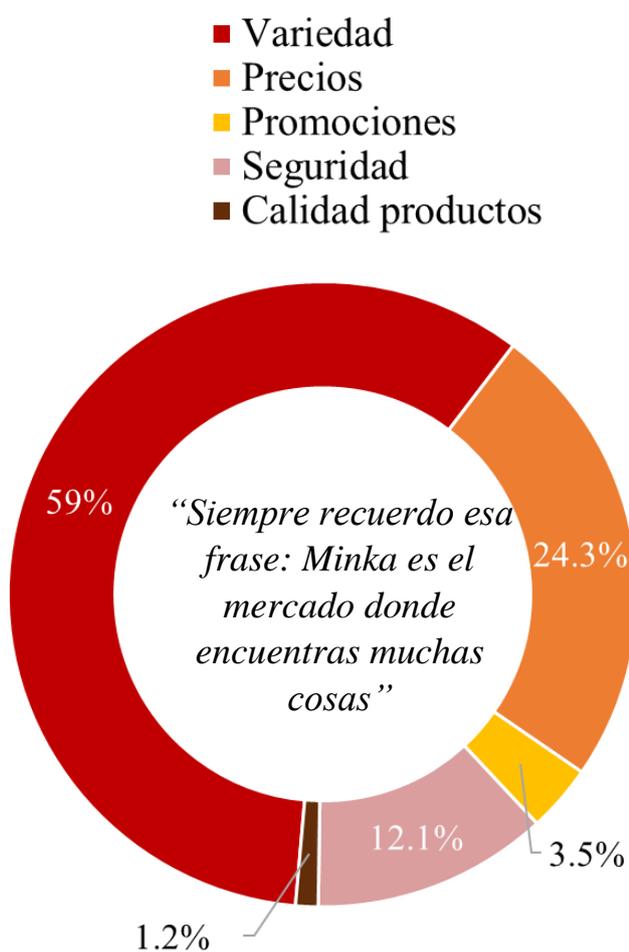


Figura 18. Motivos de compra en Minka Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

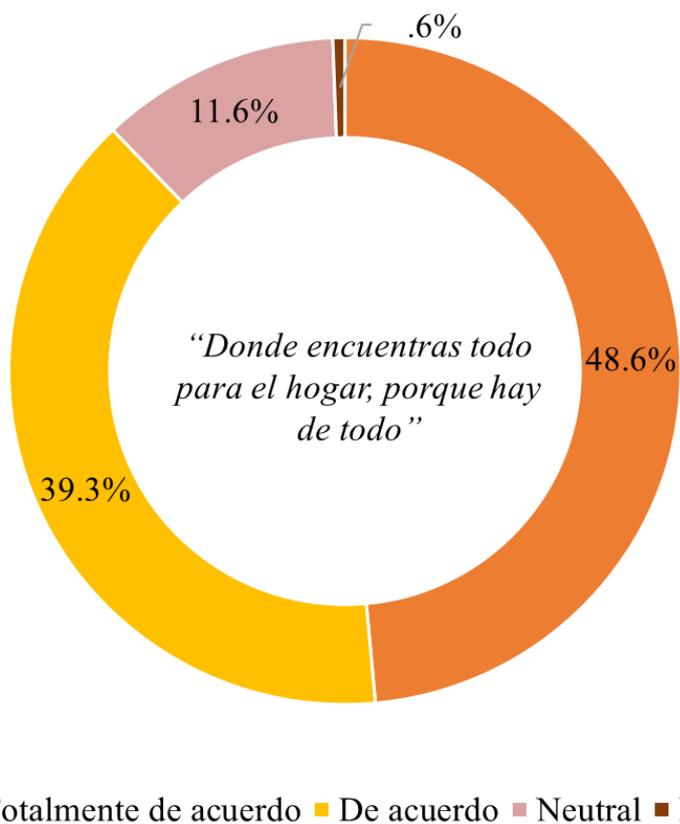


Figura 19. La variedad de productos satisface las necesidades del consumidor. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

Respecto al público que ha dejado de asistir durante el último año, se concluye que el 50% ha sido por la inseguridad que se vive en la zona aledaña al complejo comercial y el 44% por preferir asistir a otros centros de entretenimiento (ver Figura 20).

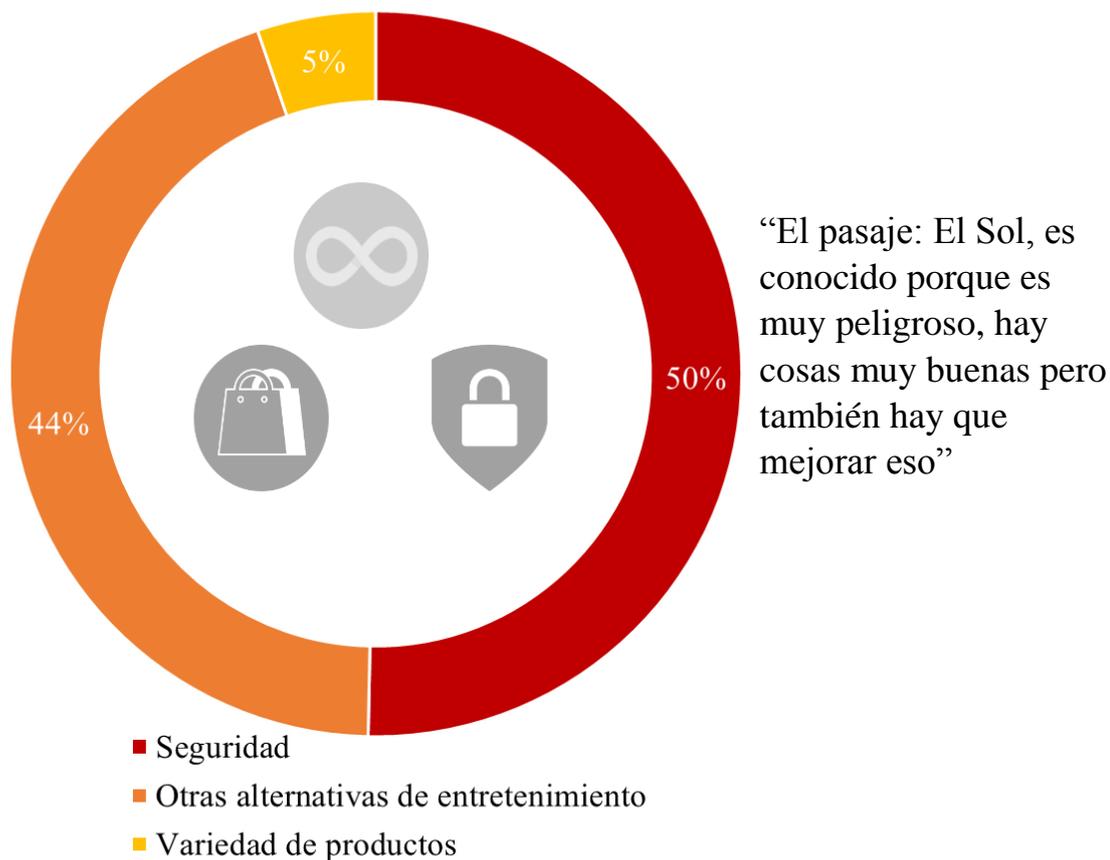


Figura 20. Aspectos que han influenciado en dejar de asistir a Minka. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

4.7 Tendencias del producto

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de mercado (ver Figura 21) el 33.8% le gustaría encontrar tiendas de libros, el 30.2% para decoración de hogar y 16.4% moda local. Donde el segmento de 25 a 35 años prefiere con mayor relevancia los artículos para el hogar y el segmento de 36 a 46 años encontrar librerías (ver Figura 22).

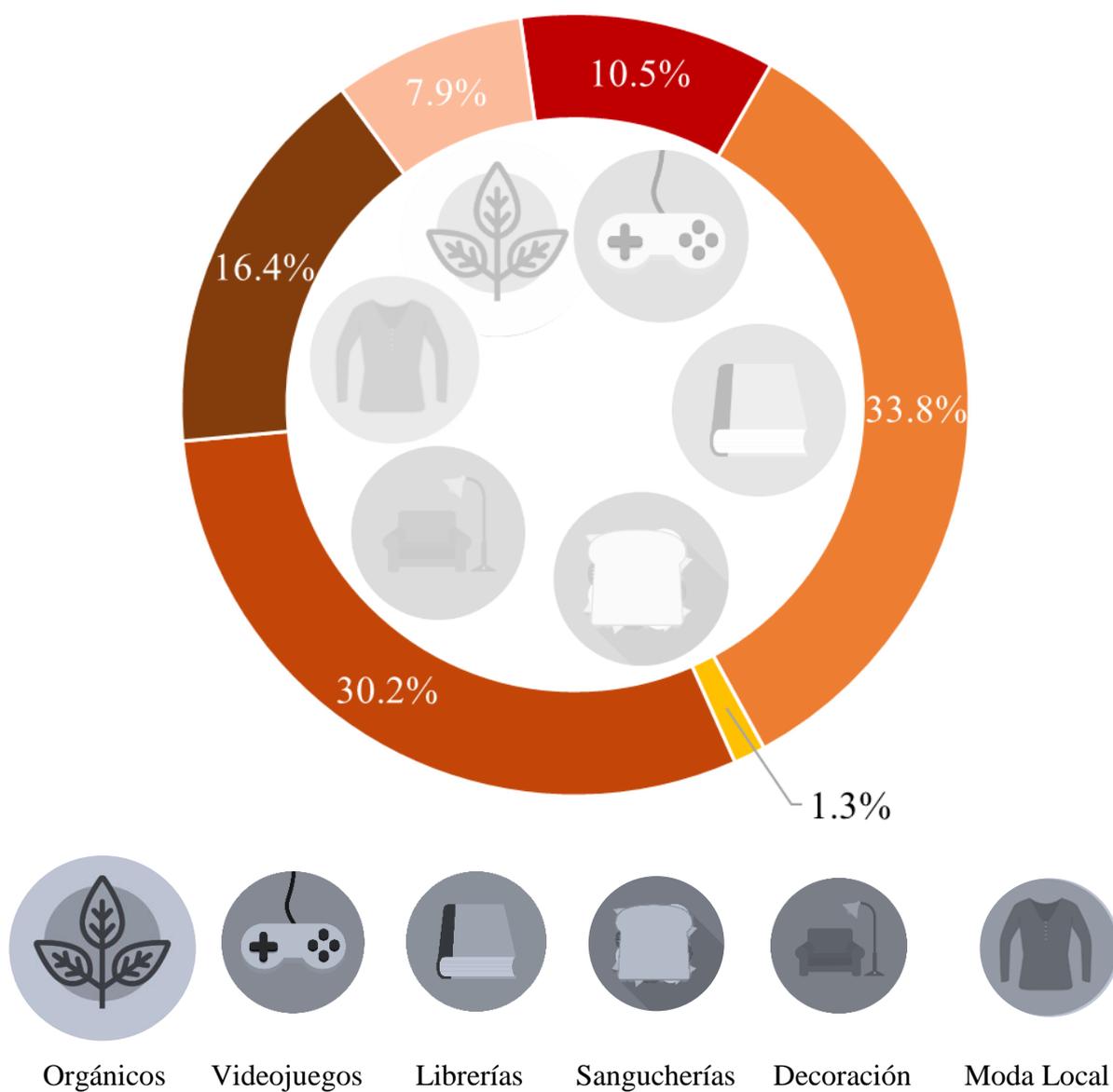


Figura 21. Productos que al cliente actual y potencial le gustaría añadir. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

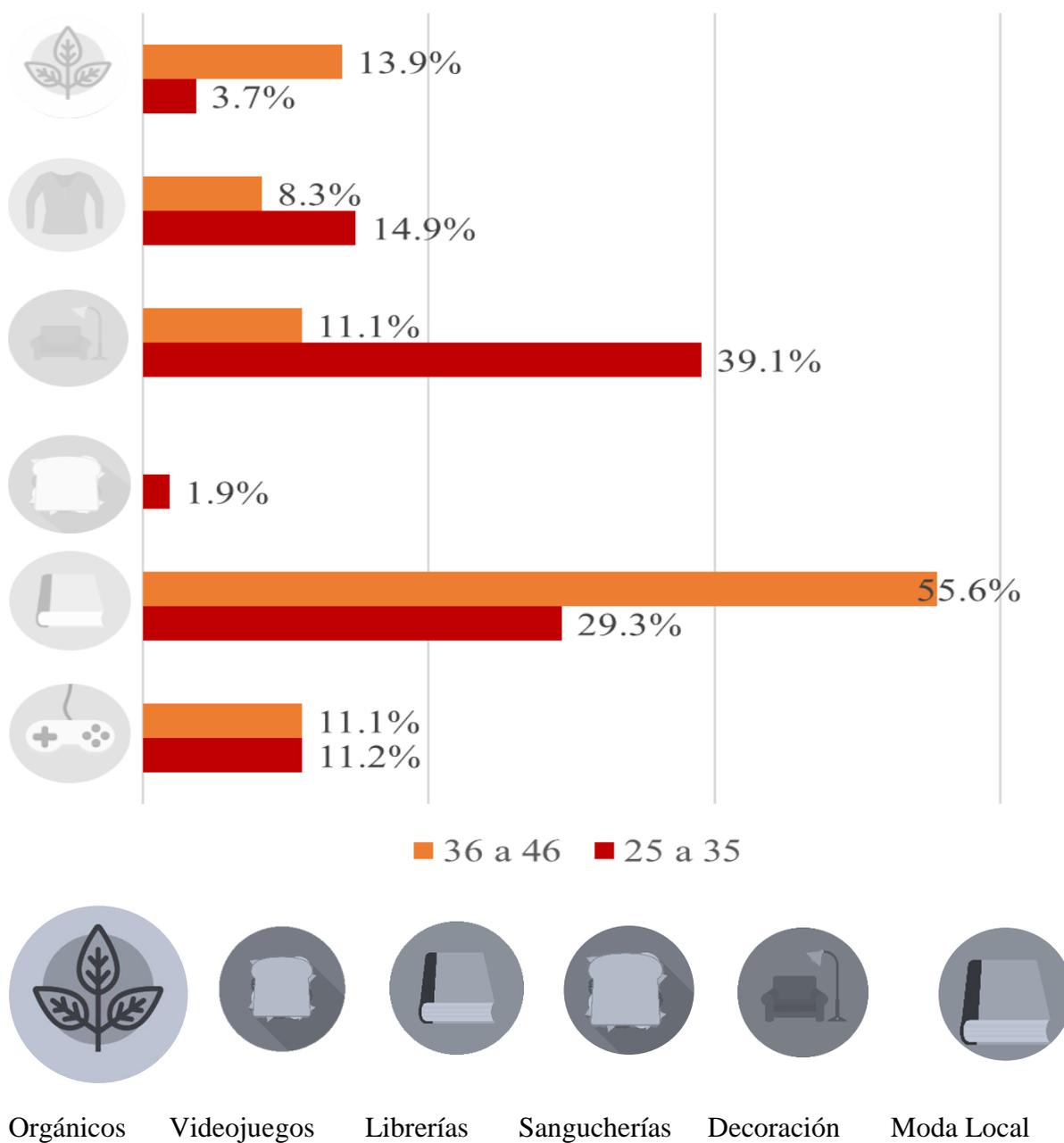
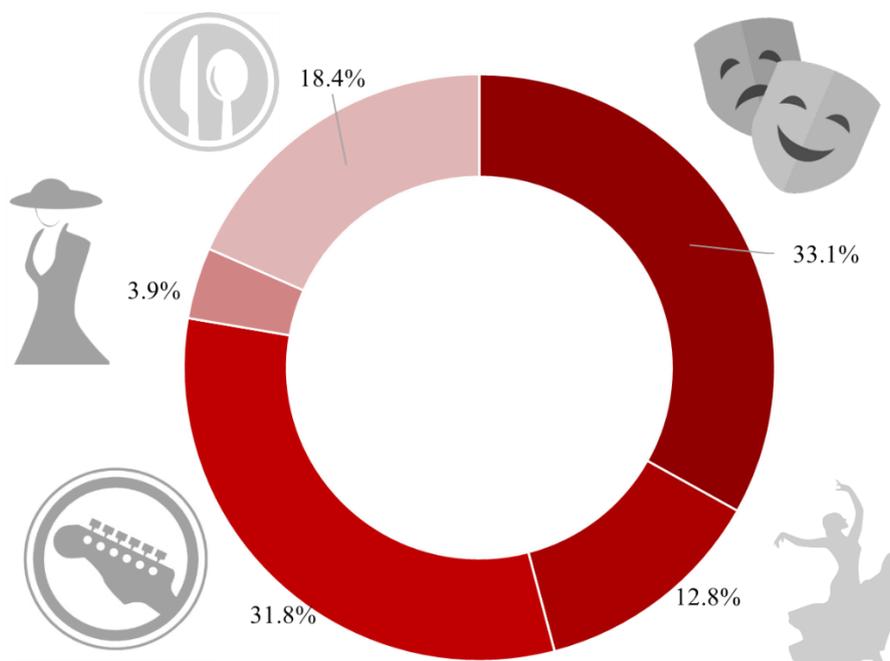


Figura 22. Productos que al cliente actual y potencial le gustaría añadir por segmentos de edad más relevantes. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

Respecto a los eventos o actividades que les gustaría se llevaran a cabo en Minka, destacan las presentaciones teatrales el 33.1%, conciertos de diferentes estilos musicales el 31.8% y eventos gastronómicos el 18.4% (ver Figura 23).



“Bueno no soy mucho de salsa,
quizá rock o electro”



Figura 23. Eventos que le interesaría al cliente actual y potencial que se llevaran a cabo en Minka. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

4.8 Tendencias del comportamiento del consumidor

Dentro de la variedad de productos ofrecidos en Minka, los que muestran mayor porcentaje de compra son: abarrotes 29.70%, calzado 22.60% y pescados 20.50% (ver Figura 24).

“Abarrotes y todas las verduras, por sus negocios mi mamá viene todos los días, siempre venimos a Minka”

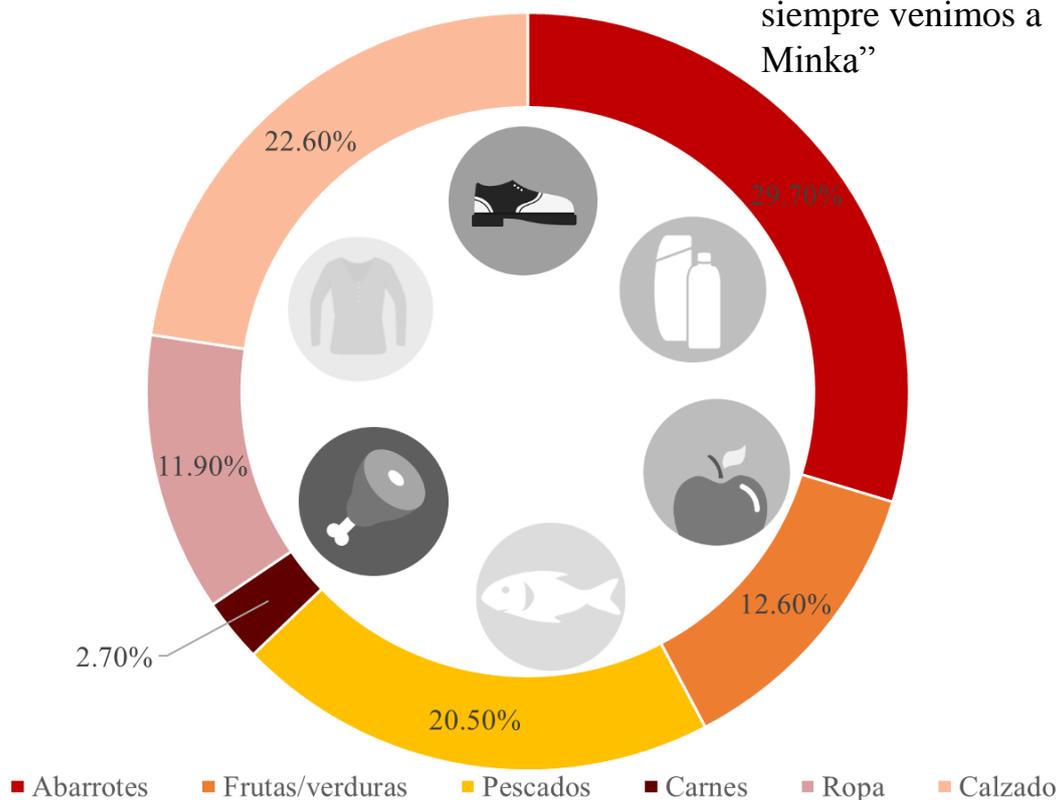


Figura 24. Productos que compran con mayor frecuencia en Minka. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

De acuerdo a la frecuencia de asistencia (ver Figura 25) el 26.6% acude semanalmente, 24.9% interdiario y 20.2% a diario, prefiriendo acudir en mayor proporción el 84.4% los fines de semana en el horario de 12:00 a 16:00 el 72.8% y acompañados por su familia 44.5% (ver Figura 26).

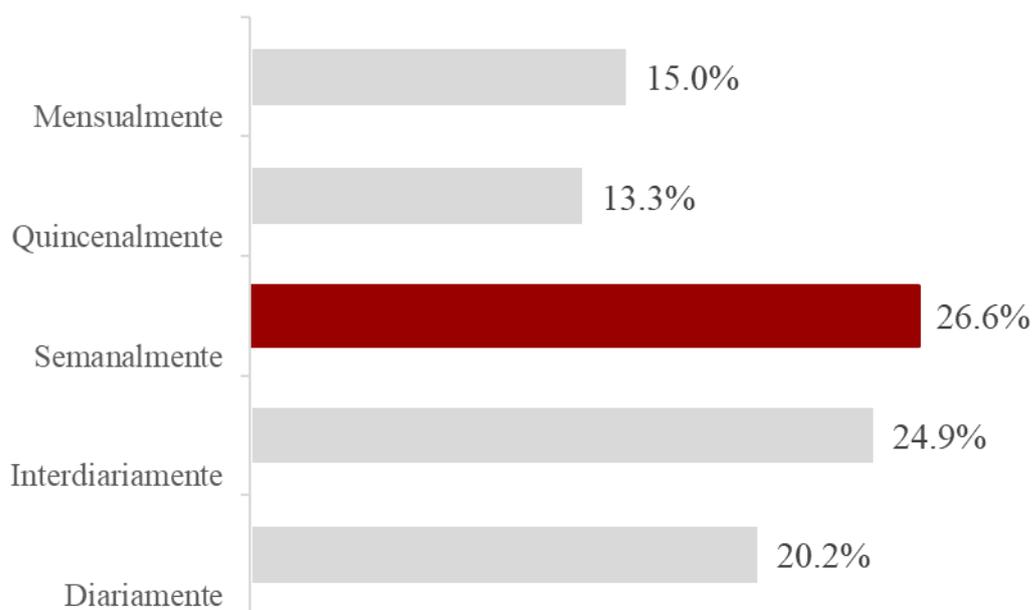


Figura 25. Frecuencia de asistencia de los clientes actuales de Minka. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

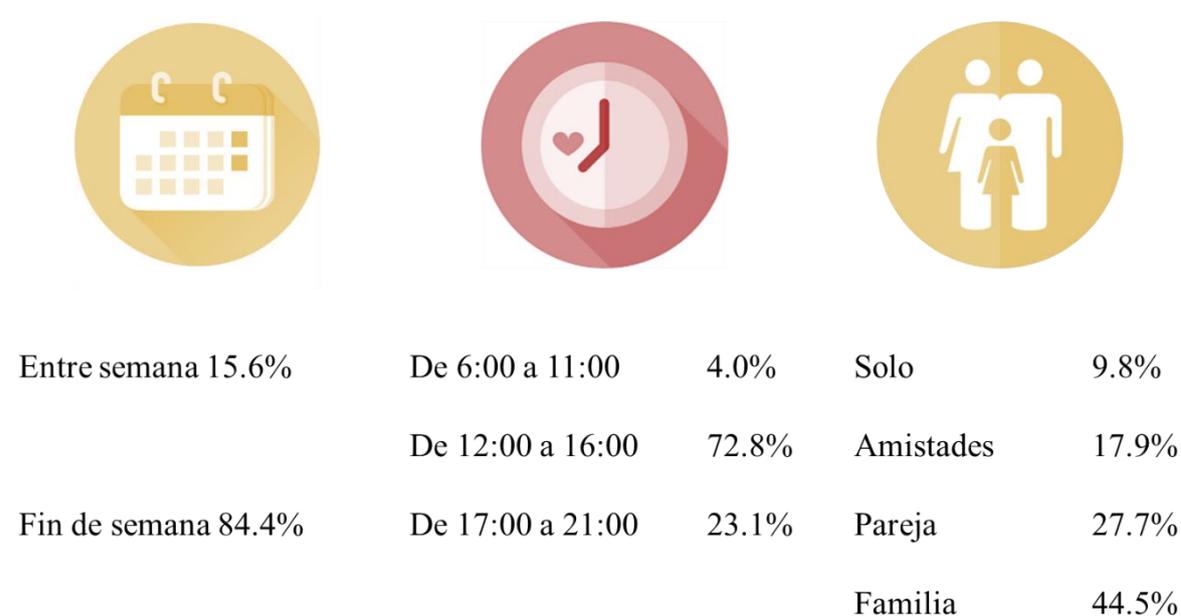


Figura 26. Días, horario y personas con las que asiste a Minka. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

4.9 Tendencias de medios, distribución, precio

Conforme a los datos analizados se concluye que el 45.2% de la muestra se informan sobre Minka y sus promociones a través de paneles publicitarios y el 32.8% por recomendación, sin embargo, coinciden el 75% que les agradaría informarse mediante las redes sociales (ver Figura 27).

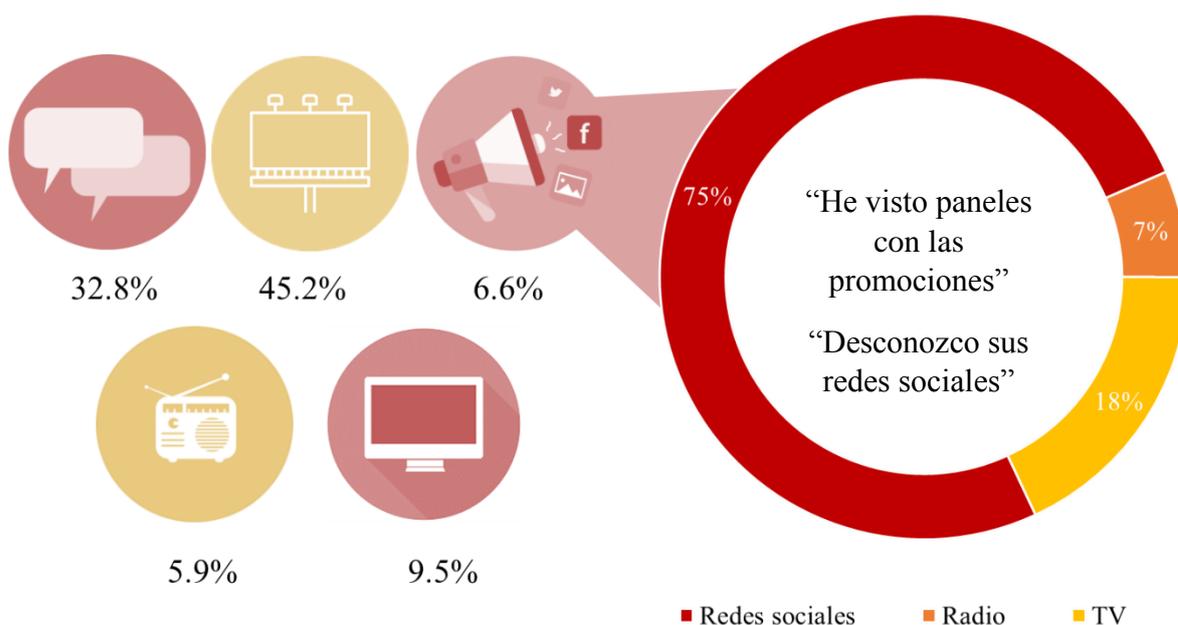


Figura 27. Medios por los cuales se informan y por los que le gustaría enterarse sobre Minka y sus promociones. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

Según el análisis (ver Figura 28), el gasto promedio de mayor relevancia es el rango de S/ 51 a S/ 100 con el 34.70%, seguido con 30.1% por el rango de S/ 101 a S/ 150; donde los medios de pago utilizados en similar proporción son: efectivo 49.8% y tarjeta VISA 50.2%.

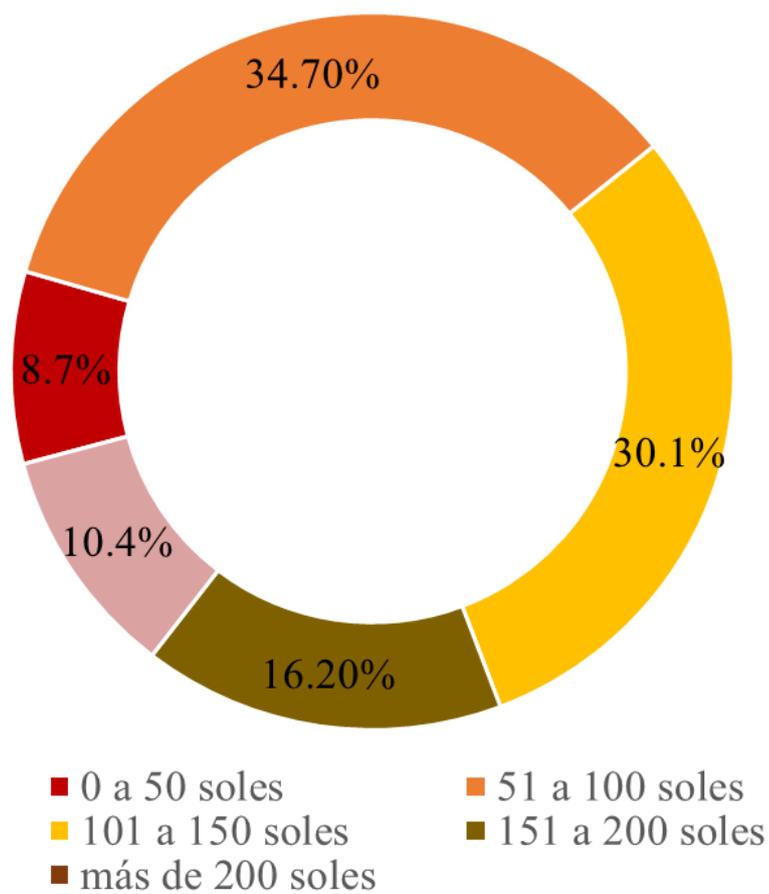


Figura 28. Gasto promedio por visita. Elaboración propia basada en la investigación de mercado.

4.10 Segmentos del mercado que compran el producto

El cliente actual de Minka en 71% son mujeres y 29% son hombres, los cuales el 53.08% son trabajadores dependientes, 12.5% dedicados al hogar y 16.24% estudiantes. Así mismo, en su mayoría representando el 59.9% residen en el Callao, 13.9% en Bellavista y 12.5% en San Miguel (ver Figura 29).

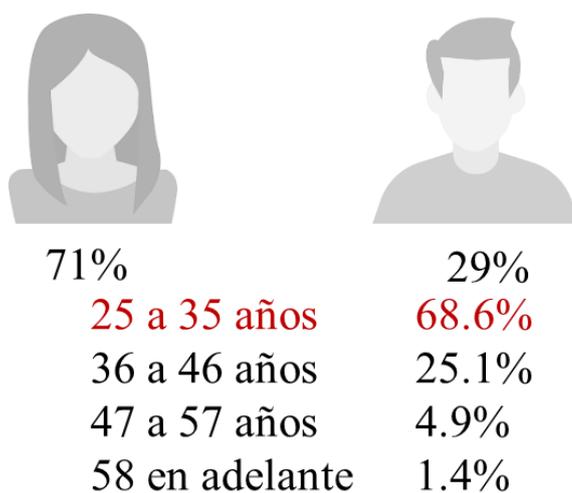
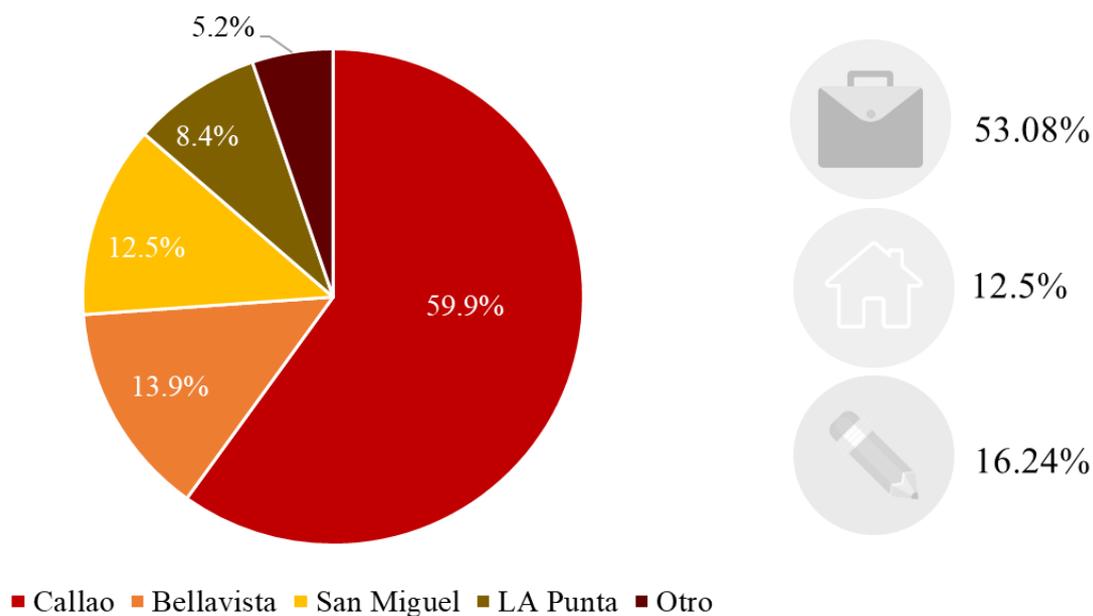


Figura 29. Perfil del cliente Minka. Elaboración propia basada en la investigación mercado.

Capítulo V: Objetivos

5.1 Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing (objetivos estratégicos y objetivos de marketing)

Objetivo general estratégico.

De acuerdo al plan estratégico se ha proyectado un crecimiento en la rentabilidad de Minka de 14% sobre los ingresos netos de Minka para los próximos 2019 y 2020.

Objetivo general de marketing.

Incrementar 10% a fin del año 2019 la afluencia de visitantes que viabilice la rentabilidad de los locatarios.

5.2 Formulación de objetivos

Ventas.

- Crecimiento en 10% de las ventas de locatarios para el 2019.

Margen.

- Mantener en un rango menor a 15% el costo de ocupación de los locatarios para minimizar el impacto en su rentabilidad.

Comerciales.

- Captar un 15 % de nuevos locatarios en base al total de locales.

Producto.

- Cubrir el 20% de vacancy en el año 2020.

Comunicación.

- Alcanzar el 1% de impacto en redes sociales mensualmente.

Capítulo VI: Estrategias de marketing

6.1 Selección del Mercado objetivo

- Geográfica: Callao y zonas de influencia.
- Demográfica: hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, de NSE C, económicamente activos.
- Psicográfica:
 - Interés por ofertas y promociones para las compras del hogar.
 - Comparten en familia su tiempo de recreación.
 - Buscan espacios que satisfagan sus necesidades de entretenimiento.
 - Progresistas.
- Comportamental:

Clientes actuales:

- Clientes frecuentes: Que hayan asistido en los últimos 6 meses.
- Clientes perdidos: Que hayan dejado de asistir en el último año.

6.2 Posicionamiento del Producto

El posicionamiento de Minka se basará en la variedad de productos y en los cambios que se realizarán en el tenant mix, los cuales resulten atractivas, basadas en el comportamiento de compra del target. De manera que éstas promuevan la afluencia de visitantes y por ende se incrementen las ventas en ambos canales.

6.3 Macroestrategias:

Estrategia genérica.

- Diferenciación: Respaldándose en el modelo negocio, donde el canal tradicional tiene como valor agregado el canal moderno.

Estrategia de cartera.

- Estrategia por diversificación relacionada: A partir del 2003 Minka se introdujo a una nueva actividad empresarial donde añade como nuevo

enfoque al canal moderno para mejorar su tenant mix y atraer a nuevos consumidores.

Estrategia de Posicionamiento.

- Estrategia por producto: Variedad de productos y servicios que son valorados por el consumidor final.

Estrategia por segmentación.

- Estrategia concentrada: plan de marketing dirigido al mercado objetivo.

Estrategia competitiva.

- Estrategia océano azul: consolidación como la única gran superficie donde el canal tradicional tiene como valor agregado al canal moderno, ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios con el fin de brindar las ofertar más atractivas del mercado.

Estrategia perfil del cliente.

Huete (2003) propone clasificar a los clientes en 4 perfiles esenciales: apóstol, terrorista, rehén y mercenario, empleado esta teoría se categorizará a los clientes directos y finales de Minka de acuerdo a su nivel de satisfacción con el servicio y a su comportamiento de compra.

- Cliente directo canal tradicional: rehenes, este perfil de cliente se distingue porque les gustaría dejar la empresa, pero por diversos motivos no lo han podido hacer. En este caso la mayoría de los locatarios del canal tradicional se encuentran inconformes debido al bajo nivel de ventas que han presentado en los últimos años por la disminución de afluencia en el complejo comercial, a pesar de esta inconformidad por contratos y por no tener la capacidad monetaria de arrendar en otro sitio que les resultaría más costoso, no han logrado dejar la empresa.
- Cliente directo canal moderno: el perfil de cliente en el que se les identifica es de terrorista, los cuales se destacan por tener un nivel muy bajo de satisfacción debido a la mala experiencia con el producto o servicio ofrecido al no cumplir con las expectativas esperadas. Los arrendatarios del

canal moderno toman más fácil la decisión de retirarse del complejo comercial al ver que no aporta a su rentabilidad y tener mayor capacidad económica para ubicarse en otros complejos.

- Cliente final canal tradicional: se han podido distinguir dos perfiles de clientes en este canal, los apóstoles y los mercenarios. Los apóstoles son aquellos que se han vuelto incondicionales a la empresa, mostrando un alto nivel de satisfacción y son aquellos que suelen emitir comentarios positivos en su círculo cercano para recomendar el producto o servicio. Respecto a los mercenarios, son aquellos que si bien se encuentran en un nivel de satisfacción su compromiso con la empresa es realmente bajo, ya que son motivados principalmente por los precios ofrecidos.
- Cliente final canal moderno: de igual forma se distinguen clientes mercenarios, ya que su motivo de compra es en respuesta a los precios ofrecidos en las tiendas de formato outlet.

6.4 Estrategias Funcionales.

- Estrategia comercial:
 - Captación de clientes finales: Se plantea atraer nuevos visitantes de manera activa a través de la oferta y comunicación; de manera pasiva se busca potenciar la imagen de Minka comunicando con efectividad su variedad de productos y ofertas.
- Estrategia de marketing:
 - Posicionamiento: Posicionarse como el complejo comercial con amplia variedad de productos y servicios con promociones más atractivas que impacten en el cliente final.
 - Penetración: Acuerdos sobre ajustes de precios y ofertas que sean de mayor interés para el cliente final, dándolos a conocer eficientemente a través de la publicidad.

- Estrategia de recursos humanos:
 - Reclutamiento de supervisores que se encarguen de verificar y asegurar el cumplimiento de los acuerdos respecto a las ofertas y promociones que se realizan.
 - Incrementar la fuerza de ventas con experiencia o especialización en cada canal.

Capítulo VII: Ejecución de la estrategia

7.1 Planes de acción.

De acuerdo a la información primaria, secundaria y la investigación de mercado realizada, se propondrán acciones de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos previamente planteados.

7.1.1 Mezcla de marketing: producto y precio.

En el Reporte de investigación y pronóstico comercial realizado en el año 2017 por Colliers International se clasifica a los complejos comerciales en cuatro categorías: super regional, regional, comunitario y estilo de vida (ver Tabla 5).

Tabla 13

Clasificación por categoría de los centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao.

Super regional	Regional	Comunitario	Estilo de vida
Precio por m2	Precio por m2	Precio por m2	
Rango entre	Rango entre	Rango entre	
S/ 100 y S/ 357	S/ 115 y S/ 195	S/ 65 y S/ 152	
Jockey Plaza	Open Plaza Angamos	Caminos del Inca	Larcomar
Mall del Sur	Open Plaza Atocongo	Molina Plaza	El Polo
Plaza San Miguel	La Rambla Brasil	Agustino Plaza	
Mall Plaza Bellavista	La Rambla San Borja	Real Plaza Guardia Civil	
MegaPlaza Norte	Mall Aventura Santa Anita	Real Plaza Pro	
Plaza Lima Sur	Minka	Real Plaza Santa Clara	
Plaza Norte	Real Plaza Centro Cívico		
	Real Plaza Primavera		
	Real Plaza Salaverry		

Nota: Elaboración propia basada en el Reporte de investigación y pronóstico comercial realizado en el año 2017 por Colliers International.

El tenant mix de los centros comerciales pertenecientes al tipo regional se componen por: 41.3% locales del rubro prendas de vestir, 15% de restaurantes, 3.7% de hogar y el restante es dividido en diversas categorías (Colliers, 2017). Haciéndose énfasis en dicha categoría debido a que Minka se encuentra dentro de ésta.

La investigación de mercados permitió conocer que los clientes actuales están satisfechos con la oferta que el canal tradicional ofrece, caso contrario con el canal moderno, del cual esperan obtener una mejor propuesta de marcas en formatos que no pertenezcan al concepto de “outlet”, de la misma manera sucede con los clientes que ha dejado de ir cuyos motivos han sido inseguridad y otros centros comerciales con mejor propuesta. Es por ello que las propuestas, en cuanto al tenant mix, se tomarán basadas en dicha investigación, y en la experiencia que años atrás se tuvo en el año que ingresó el supermercado Metro a la gran superficie, atrayendo gran número de visitantes y generando interés en visitar Minka.

De inicio, en Enero, se plantea mejorar la oferta gastronómica de Minka, basada en los gustos y preferencias de comida de la gente residente del Callao, por ello, en los módulos existentes en los pasillos del pabellón 01 se arrendarán a locatarios de formato “huarique”, los cuales comúnmente son lugares pequeños conocidos solamente en la zona donde comer platillos típicos es una experiencia única.

Así mismo, considerando la investigación de mercado realizada, se visualizó el interés por parte de los encuestados de encontrar la multimarca “Falabella”, para ello se hará de igual un acuerdo comercial con ésta, aperturándose en el mes de Abril.

Con base a lo mencionado y a los resultados de la investigación de mercados, donde se identificó que el 16.4% están interesados en encontrar una superficie para el mejoramiento del hogar, se proyecta realizar un acuerdo comercial para aperturar en el mes de Julio una tienda “Maestro”, la cual se especializa en la asesoría y venta de productos para mantenimiento de vivienda. Si bien en dicha investigación el resultado reflejó como preferente a Sodimac, frente a las instalaciones de Minka ya existe una sucursal, por ello se está optando por esta marca que va de acuerdo al segmento.

Por último, en el mes de Noviembre, se propone que comience a operar la marca de prendas de vestir fast fashion “H&M”, la cual mostró interés por parte de los encuestados.

Estos operadores serán ubicados en las áreas del complejo comercial que están próximas a culminar su contrato de arrendamiento, sin miras próximas a la renovación.

El propósito de estos acuerdos comerciales es incrementar la afluencia y promover que el consumidor recorra la superficie total de Minka (ver Figura 30). Para lograr colocar dichas superficies en el complejo comercial, se les ofrecerá el primer año de arrendamiento y publicidad en totems, pops y banners dentro de Minka, así como en la página web de manera gratuita. Teniendo en cuenta que, para los siguientes años de contrato, conforme a los objetivos alcanzados se realizará, en conjunto al departamento financiero, un análisis de pricing y de renegociación.



Figura 30. Diseño de layout y mapa de trayectoria del cliente de Minka para el 2019. Elaboración propia.

Según los resultados de la investigación cualitativa, y con una visión de innovación, se cambiará de operador de las salas cinematográfica, actualmente siendo Cinerama, a la cadena Cineplanet. El motivo es que esta último genera mayor atracción entre el público objetivo.

Como parte del servicio ofrecido se implementará “Combi Minka”, con la finalidad de solucionar uno de los factores que han ocasionado que los visitantes dejaran de asistir, este es la inseguridad, sabiendo que el Callao es una zona peligrosa y por tanto el radio de influencia del complejo comercial también, por ello, velando el bienestar y la tranquilidad de los clientes finales se han planteado dos rutas que facilitarán su llegada a diversas paradas de autobuses o a zonas que sean más seguras y vigiladas.

En referencia a la investigación de mercado realizada, se ha obtenido como resultado que el 50% de la muestra que ha dejado de asistir a Minka es debido a la inseguridad de la periferia inmediata, por ello es que se proponen dos alternativas con el propósito de resguardar la seguridad de los clientes finales.

Combi Minka.

El “Combi Minka” transitará de Lunes a Domingo en el horario de 10:00 a 22:00 de manera gratuita para todas los clientes Minka y las rutas serán:

- Ruta 1 (ver Figura 31): Acceso Avenida Argentina – Avenida Argentina con Avenida Elmer Faucett – Avenida Elmer Faucett con Avenida República de Venezuela – Avenida República de Venezuela con Avenida Juan Velasco Alvarado – Avenida República de Venezuela con Avenida Santa Rosa – Avenida Santa Rosa con Avenida Oscar R. Benavides – Avenida Santa Rosa con Avenida Argentina.



Figura 31. Recorrido de la Ruta 1 de “Combi Minka”. Elaboración propia.

- Ruta 2 (ver Figura 32): Acceso Avenida Argentina – Avenida Argentina con Avenida Alfredo Palacios – Avenida Argentina con Avenida Contralmirante Mora – Avenida Argentina con Jirón Manco Capac – Avenida Agustín Gamarra con Daniel Nieto - Daniel Nieto con La Mar – Callao Monumental.

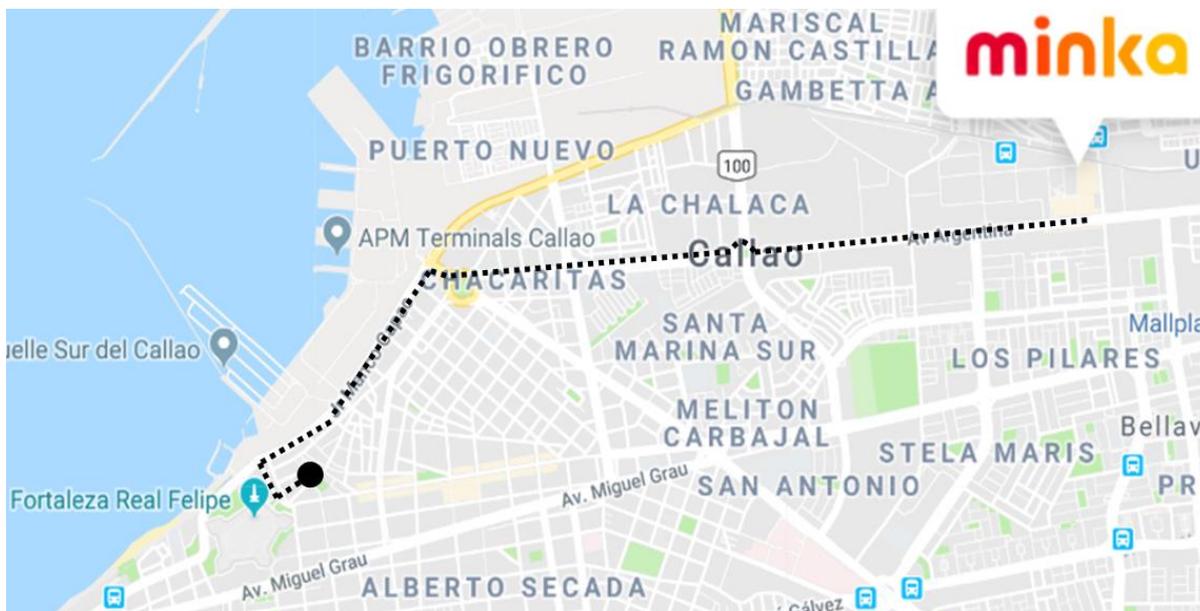


Figura 32. Recorrido de la Ruta 2 de “Combi Minka”. Elaboración propia.

Taxi Beat.

Se realizará un acuerdo con la empresa TaxiBeat el cual consistirá en que los clientes que muestren su ticket de compra por un monto mínimo de S/ 50.00 en la oficina de servicio al cliente recibirá un vale por S/ 5.00 para su viaje al punto de destino que desee, tomando en cuenta las siguientes condiciones:

- No son acumulables.
- Debe pedir su taxi a través de la aplicación donde el inicio de su viaje debe ser Minka.
- Aplicarse el mismo día de la compra.

En referencia a los precios de arrendamiento, en la clasificación regional se tiene una renta promedio por m² en un rango entre S/ 115 y S/ 195 (Colliers, 2017), los cuales no incluyen publicidad y mantenimiento. En el caso específico de Minka en el año 2018 la renta promedio se mantiene en un rango de S/ 83 y S/ 100, sin incluir gastos comunes ni gastos de publicidad. Cada año se ha realizado un incremento del 10% en la renta para

cada uno de los locatarios, sin embargo, como se ha mencionado, al no cumplirse en los últimos 4 años los objetivos de afluencia y rentabilidad, se ha tomado la decisión de mantener el precio de arrendamiento para el año 2019 y concentrarse en impulsar las actividades de marketing pertinentes para mejorar dichos aspectos.

Respecto a los precios de los productos para el cliente final se realizarán acuerdos con los locatarios para poder llevar a cabo determinadas promociones que permitan incrementar la afluencia y por ende, sus ventas.

7.1.2 Mezcla de marketing: personal de ventas y promoción

Personal de ventas.

Se incrementará la fuerza de ventas al ser el primer filtro cuando un operador nuevo o antiguo decide arrendar un local, para ello es necesario contratar profesionales que se enfoquen de acuerdo a su experiencia, ya sea al canal tradicional o al canal moderno. También se propone reclutar especialistas en supervisión de locales comerciales, de manera que se encarguen de vigilar el cumplimiento del horario, exhibición de productos, cumplimiento de los acuerdos para las promociones y temas operativos sucedidos al instante.

Promoción.

Con el fin de incentivar la afluencia, se considera plantear un programa de actividades semanales (ver Figura 38) en el cual el cliente final encontrará diversas promociones que los motive a realizar compras de productos. El cronograma de dichas ofertas se realizará basado en un cruce de los productos que mayormente consumen, con los días menos concurridos con el objetivo de incrementar las visitas durante esos días de la semana. Para acceder a dichos beneficios el cliente deberá contar con la tarjeta “MinkAhorro”.

De la misma manera, se realizarán eventos (ver Tabla 6) conforme a los gustos y expectativas reflejados en la investigación de mercados.

Los medios de comunicación que se emplearán son:

- ATL: Paneles publicitarios en zona Callao y encartes quincenales los cuales se entregarán en la periferia y contendrán la información de las promociones y eventos que se llevarán a cabo.
- BTL: Eventos, email marketing y redes sociales.

Tarjeta MinkAhorro.

Dentro de la propuesta se desarrollará el implemento de la tarjeta “MinkAhorro”, cuyo proceso de inscripción solo requiere el registro del cliente con su DNI y correo electrónico en el área de atención al cliente. Al contar con ésta, podrá acceder a las promociones que se realicen en el punto de venta.

Programa de actividades semanales.

Tabla 14

Propuesta de actividades semanales en Minka para el año 2019.

Programa semanal				
Día	Tipo de negocio	Canal	Dinámica	Promoción
Lunes	Abarrotes y Pollo	Tradicional	Productos de primera necesidad a precio especial	10% de descuento en kg de pollo y abarrotes: Pañales, papel higiénico, leche, aceite, arroz, azúcar, shampoo y detergente
Martes	Cine	Moderno	Combos promocionales	Combo S/10: Entrada + canchitas chicas + gaseosa chica
Miércoles	Frutas y verduras	Tradicional	Productos a precios especial	20% de descuento en kg de frutas y verduras de temporada
Jueves	Bares	Moderno	After office de "patas"	2 x S/10 de 17:00 a 22:00 en bares (precio regular S/ 6)
Viernes	Coney Park	Moderno	2 juegos mecánicos gratis por compra	Ticket de compra superior a S/50 ese día
Sábado	Musical y Teatral	Ambos	Gratuito	Mini show de diversos estilos musicales y teatro
Domingo	Pescado	Tradicional	Precio especial del día	15% de descuento en kg de pescado

Nota: Elaboración propia.

Para poder llevar a cabo estas actividades se realizarán condiciones contractuales, las mismas que se incluirán en los acuerdos comerciales, donde se comunicará desde un inicio de la negociación al actual y futuro locatario el programa de ofertas que se deberán llevar a cabo en el transcurso del año como parte de una condición obligatoria del Centro Comercial Minka. De no ser así, en el contrato estarán estipuladas las sanciones

Campañas especiales.

De la mano a las promociones semanales, se realizarán promociones por campañas:

Tabla 15

Propuesta de campañas del plan de marketing 2019 para Minka.

<u>Mes</u>	<u>Evento</u>	<u>Justificación</u>	<u>Presupuesto por evento</u>
Enero	Mundialito Minka	Contribuir en la práctica deportiva para los jóvenes y/o personas que quieran tener un estilo de vida sano, y contrarrestar a la delincuencia. “MUNDIALITO MINKA” se jugará los jueves a las 19:00 en la cancha deportiva de la Municipalidad, al equipo ganador se le otorgará como premio una gift card con valor de S/ 1,000.000 y la copa del campeonato. Ubicación de la cancha: Calle Túpac Amaru en la Parroquia María Madre del Redentor.	Operación y mantenimiento: S/ 6000.00 Costo del árbitro: S/ 4,000.00 Total: S/ 10,000.00
Febrero	Fotografía romántica en Minka	Los participantes tendrán que tomarse una foto romántica en Minka y posteriormente publicarla en la red social de Facebook con el hashtag #amorenminka; igualmente se debe presentar comprobante de compra cuyo monto mínimo sea de s/ 20.00 (no incluye al operador Metro). Las diez parejas que	Costo de la cena para dos personas en la Choza Náutica de Minka: S/ 200.00 Total: S/ 2,000.00

		<p>obtengan más likes ganarán una cena romántica para dos en Minka.</p> <p>El evento se promocionará del 01 al 12 de febrero, anunciando al ganador el 13 del mismo mes a las 14:00 por la misma red social. Las parejas deberán presentarse a recibir su cupón de ganadores el día 14 de Febrero y lo pueden hacer válido como máximo el 28 del mes.</p>	
Febrero	Volviendo al cole	<p>Se organizará una feria escolar, en la cual se van a exponer por pabellones: Ropa y zapatos, maletas y mochilas, libros y papelería. Su promoción será a partir del día 15 de Febrero para realizarse el Domingo 24 de Febrero en el anfiteatro de Minka a las 9:00.</p>	<p>Costo de toldo: S/ 5,000.000</p> <p>Costo de instalación de mesas: S/ 2,000.00</p> <p>Costo de la Iluminación y sonido: S/ 3,000.00</p> <p>Total: S/10,000.00</p>
Mayo	Sorteo día de la madre	<p>El evento se promocionará desde el 29 de abril al 12 de mayo del 2019 con demostraciones de fabricación de fragancias los viernes y sábados de 19:00 a 20:00 (dentro de ese periodo) en el módulo de la perfumería Factory. El 11 de Mayo, día de la madre, a las 17:00 se realizará un sorteo de diez packs donde cada uno se compone de tres</p>	<p>Costo de cada pack: S/ 105</p> <p>Costo del animador: S/ 1,000</p> <p>Total: S/ 2,050.00</p>

		<p>perfumes de 15ml de sus aromas preferidos, en el cual podrán participar aquellos que presenten su ticket de compra mínimo de S/100 (no incluye al operador Metro).</p>	
Junio	Sorteo día del padre	<p>Se sortearán cuatro televisores de 40” de Curacao y cuatro equipos de sonido de Coolbox, en el que podrán participar las personas que presenten su ticket de compra mínimo de S/ 100.00 (no incluye al operador Metro).</p> <p>El sorteo será válido por compras desde el 1 al 15 de junio del 2019 y será realizado el día 16 del mismo mes, día del padre, a partir de las 17:00 en el anfiteatro de Minka.</p>	<p>Costo de televisor: S/ 1,000.00</p> <p>Costo del equipo de sonido: S/ 700.00</p> <p>Total: S/ 6,800.00</p>
Julio	Misturita	<p>Se realizará “Misturita” en Minka sabiendo que los eventos de gastronomía peruana son considerados de los más importante del país, donde se busca la participación de los locatarios cuyo rubro sean tipos de comida criolla y marina. De igual manera, se convocará a los huariques más reconocidos en la zona del Callao.</p> <p>El evento se realizará los sábados y domingos del mes de Julio 2019. El</p>	<p>Costo de las 20 mesas y toldo: S/ 15,000.00</p> <p>Costo del personal de seguridad: S/. 2,000.00</p> <p>Costo de la Iluminación y sonido: S/ 5,000.00</p> <p>Total: S/ 22,000.00</p>

		sorteo se realizará el 12 de Mayo a las 16:00 en el anfiteatro Minka.	
Agosto	Día del niño	<p>Los más influyentes de una familia compuesta por padres e hijos, son los más pequeños de la casa, quienes tienen el don de convencer a sus padres para asistir a los eventos que más llamen su atención.</p> <p>Se creará un convenio con Coney Park para que instalen su saltarín los días 17 y 18 de Agosto, cuyo ingreso será gratis en el horario de 15:00 a 17:00, seguido por un show infantil del mismo locatario en el anfiteatro Minka.</p>	<p>Costo de la Iluminación y sonido: S/ 2,500.00</p> <p>Costo de la animación: S/ 2,000.00</p> <p>Total: S/ 5,500.00</p>
Agosto	FestiCallao	<p>Uno de los eventos más importantes y conmemorativos de la zona es el aniversario de la Provincia Constitucional del Callao, por ello es crucial que Minka se haga partícipe de esta ocasión y realice un evento acorde a los gustos del público objetivo, por ello, se realizará un concierto con los dos artistas de mayor influencia y relevancia para el target, Daniela Darcourt y Zaperoko.</p> <p>Se promocionará el evento en los encartes de esa quincena, Facebook</p>	<p>Costo de los dos cantantes: S/ 32,000.00, incluye Daniela Darcourt y Zaperoko</p> <p>Costo del cantante adicional para iniciar el evento: S/ 2,500.00</p> <p>Equipo Sonido e iluminación: S/ 4,000.00</p>

		y panel publicitario durante el mes de Agosto, llevándose a cabo el 31 del mismo mes de 18:00 a 21:00.	Escenario: S/ 4,000.00 Total: S/ 42,500.00
Septiembre	Día del shopping	Promoción del 22 al 28 de Agosto en encarte semanal, Facebook y sitio web de las diversas ofertas que tendrán los locatarios del canal moderno, de igual manera, los clientes podrán registrar durante ese mes las compras realizadas con un monto mayor a S/100 en el canal moderno, a través del sitio web para ganar la posibilidad de participar en un “meet and greet” el día 28 a las 17:00 con los personajes públicos dentro del medio peruano: Nicola Porccella, Gino Pesarecci y Angie Arizaga. Seguido del “meet and greet”, a las 18:00 habrá un desfile de moda con la presentación de Karen Schwarz, famosa en el medio peruano, quien será la persona que anime el evento con seis modelos encargadas de exhibir la ropa en representación de cada marca del canal moderno.	Costo de los cuatro artistas: S/ 19,000.00. Costo de cada modelo: S/ 250.00 Equipo Sonido e iluminación: S/ 4,000.00 Escenario: S/ 4,000.00 Total: S/ 28,500
Octubre	Halloween criollo	El 31 de Octubre es el día de la música criolla, orgullo peruano donde muchas de las personas salen de sus casas a festejar. Ese día en el anfiteatro de Minka se festejará con	Costo de las caritas pintadas: S/ 2,500.00, incluye a cinco pintores

		<p>Lucila de la Cruz, cantante de música criolla más reconocida del Perú, el concierto será de 19:00 a 20:00. Sabiendo que de la misma forma se festeja Halloween se ofrecerá de manera gratuita el servicio de maquillaje del terror para niños y adultos, con el fin de que puedan ir de local en local pidiendo dulces.</p>	<p>Costo de la cantante: S/ 8,000.00</p> <p>Equipo de sonido e iluminación: S/ 4,000.00</p> <p>Escenario: S/ 4,000.00</p> <p>Total: S/ 18,500.00</p>
Noviembre	Black Friday	<p>Se publicarán del 24 al 30 de Noviembre las ofertas que se llevarán a cabo los días 29 y 30 en el canal moderno, considerando que será necesario contar con una persona incógnita que hará la simulación de compra con el fin de controlar el cumplimiento de las promociones.</p>	<p>Costo del comprador incógnito: S/500</p>
Diciembre	Canastas Minka	<p>Los clientes podrán participar por compra diaria mínima de S/ 100 (no incluyen operadores Metro). para entrar al sorteo de: una minka canasta la cual incluye productos que suman un valor de S/ 2000, y dos canastas regulares cuyo valor sea cada una por S/ 500. Tomando en cuenta que deben ser perecibles de primera necesidad y de alta calidad.</p>	<p>Costo Minka canasta: S/ 2000.00</p> <p>Costo Canasta regular: S/ 500.00</p> <p>Total: S/3000.00</p>

Para poder participar deberán presentar su ticket de compra en los módulos de atención al cliente para obtener su boleto de participación al sorteo que se realizará el 24 de diciembre en el anfiteatro Minka a las 12:00.

Nota: Elaboración propia.

Para las campañas que tienen estipulados montos de consumo en el complejo comercial se deben considerar los siguientes aspectos:

- Se realizará en el sitio web el registro de:
 - Código del ticket de compra.
 - Monto
 - Fecha de compra
 - Tienda o código de local
 - Nombre
 - DNI o carnet de extranjería
 - Teléfono
 - Correo
 - Distrito
- Participará el canal tradicional o moderno dependiendo de los términos y condiciones de la promoción (exceptuando Metro y Ripley Max).
- No son válidos los pagos de servicios, depósitos o transferencias.
- No es acumulativo
- Se establecerán los montos mínimos y máximos dependiendo de la promoción.
- A más ticket de compra mayor posibilidad.
- El ganador deberá solicitar su ticket de registro en el caso de ser necesario para el sorteo promocionado.
- La persona ganadora deberá presentar su ticket de compra al momento de brindarle el premio.
- El ticket de compra en el caso del canal moderno debe tener la dirección de Minka.

- Se debe ser mayor de edad.
- Se debe llenar todos los campos del formulario correctamente tal cual se indica.

De tour en Minka.

El estudio realizado por “World Travel & Tourism Council” en el año 2017 concluyó que, el movimiento turístico de Lima genera alrededor de US\$4.500 millones anuales, representando el 4,6% del total del PBI anual del Perú.

Como se mencionó de inicio, Minka es una propuesta comercial única, la primera que se destacó por su variedad y calidad de productos en el canal tradicional y que posteriormente, con visión de futuro crecimiento del retail, ofrece como valor agregado el canal moderno. Visitar Minka es toda una experiencia incomparable ya que en Latinoamérica no existe un formato similar, por ello, aprovechando el nivel de turistas con el que cuenta actualmente Lima y Callao Monumental, se pactará con la agencia “Tour histórico, Callao-Monumental” para que dentro del costo del tour que realizan por la zona de influencia se incluya una visita a las 10:00 am donde podrán tomar un piqueo tradicional chalaco a media mañana en Minka, y por parte del centro comercial recibirán un souvenir de recuerdo de su experiencia.

7.2 Calendario de ejecución del plan.

A continuación, se presenta el calendario de las actividades semanales y campañas especiales que se realizarán para el 2019 en Minka (ver Figura 33, Figura 34 y Figura 35)

Campaññas Especiales	INICIO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETEMBR E				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Marcas Anclas																																													
Convocatoria Ejecutiva de ventas						Falabella								Maestro												H&M																			
Presentacion Minka Oficial																																													
Negociacion - toma de decisi3n																																													
Aceptacion de la marca																																													
Presentacion y evaluacion del Diseño de loca																																													
Remodelacion de local																																													
Inauguracion y apertura de local																																													

Figura 35. Calendario de acuerdos comerciales con marcas ancla. Elaboraci3n propia.

7.3 Presupuesto de marketing.

A continuación, se presenta el presupuesto asignado para lograr llevar a cabo el plan de marketing 2019 para Minka. (ver Tabla #, Tabla # y Figura 36)

Tabla 16

Propuesta de campañas del plan de marketing 2019 para Minka.

Presupuesto de Marketing								
Detalle del Presupuesto			Gasto Real por mes 2019					
Categorías	Presupuesto Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
PUBLICIDAD	80,000.00	21%						
Impresos	12,000.00		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Paneles	24,000.00		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Facebook, Instagram y web	42,000.00		3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Publicidad Combi Minka	2,000.00		2,000.00					
PROMOCION	151,850.00	40%						
Tarjeta Minka ahorro	1,000.00		1,000.00					
Evento Mundialito Minka	10,000.00		10,000.00					
Sorteo día de los enamorados	2,000.00			2,000.00				
Feria Back to School	10,000.00			10,000.00				
Sorteo día de la madre	2,050.00						2,050.00	
Sorteo día del padre	6,800.00							6,800.00
Misturita Minka	22,000.00							
Día del niño	5,500.00							
FestiCallao	42,500.00							
Día del Shopping	28,500.00							
Halloween	18,500.00							
Sorteo Minka canasta Navideña	3,000.00							
VENTAS	72,500.00	19%						
Simulador de compra black friday	500.00							
CombiMinka	48,000.00		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Sabados musicales	24,000.00		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
PLAN DE CONTIGENCIA	80,000.00	21%						
Cross selling Metro	50,000.00				25,000.00	25,000.00		
Cortesía Minka	30,000.00				15,000.00	15,000.00		
Total	384,350.00	100%	25,500.00	24,500.00	52,500.00	52,500.00	14,550.00	19,300.00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17

Presupuesto de marketing de Julio a Diciembre.

Presupuesto de Marketing								
Detalle del Presupuesto			Gasto Real por mes 2019					
Categorías	Presupuesto Total	%	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PUBLICIDAD	80,000.00	21%						
Impresos	12,000.00		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Paneles	24,000.00		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Facebook, Instagram y web	42,000.00		3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Publicidad Combi Minka	2,000.00							
PROMOCION	151,850.00	40%						
Tarjeta Minka ahorro	1,000.00							
Evento Mundialito Minka	10,000.00							
Sorteo día de los enamorados	2,000.00							
Feria Back to School	10,000.00							
Sorteo día de la madre	2,050.00							
Sorteo día del padre	6,800.00							
Misturita Minka	22,000.00		22,000.00					
Día del niño	5,500.00			5,500.00				
FestiCallao	42,500.00			42,500.00				
Día del Shopping	28,500.00				28,500.00			
Halloween	18,500.00					18,500.00		
Sorteo Minka canasta Navideña	3,000.00							3,000.00
VENTAS	72,500.00	19%						
Simulador de compra black friday	500.00						500.00	
CombiMinka	48,000.00		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Sabados musicales	24,000.00		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
PLAN DE CONTIGENCIA	80,000.00	21%						
Cross selling Metro	50,000.00							
Cortesía Minka	30,000.00							
<i>Total</i>	<i>384,350.00</i>	<i>100%</i>	<i>34,500.00</i>	<i>60,500.00</i>	<i>41,000.00</i>	<i>31,000.00</i>	<i>13,000.00</i>	<i>15,500.00</i>

Nota. Elaboración propia.

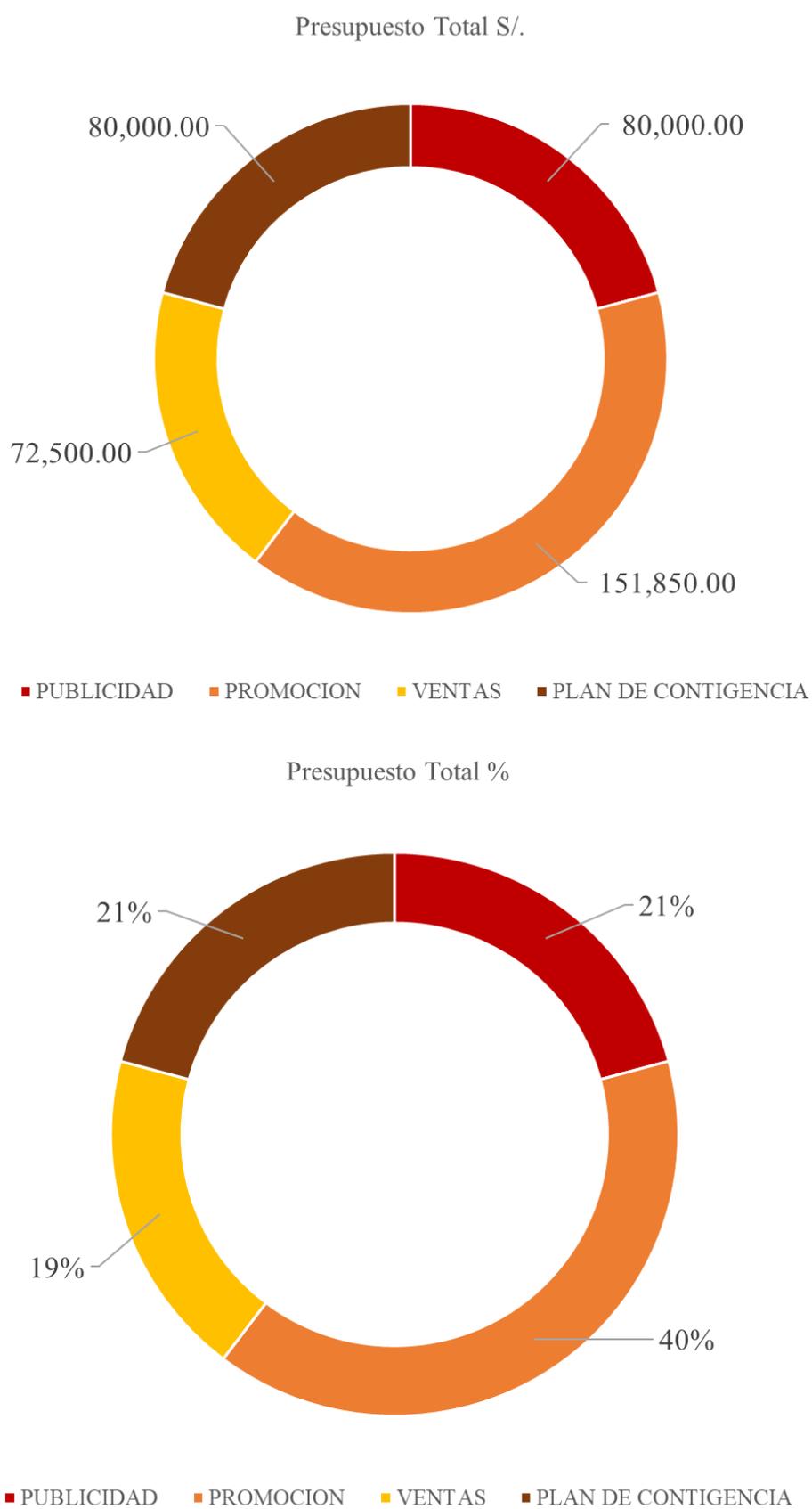


Figura 36. Distribución del presupuesto por conceptos. Elaboración propia.

Capítulo VIII: Evaluación de la estrategia

8.1 Sistema de información y control

Tabla 18

Balance Scorecard 2018: ABL.

DATOS REALES				
2018				
PABELLON	ABLTotal	ABL arrend.	Vacancy	% Vacancy
PAB.01 "Outlet"	3,340.91	2,497.43	-843.48	25.25%
PAB.02	7,950.00	7,505.61	-444.39	5.59%
PAB.03	9,235.00	5,407.71	-3,827.29	41.44%
PAB.04	5,250.00	4,599.42	-650.58	12.39%
PAB.05	8,100.00	5,850.58	-2,249.42	27.77%
PAB.07 "Ripley Max", Cine & food court	18,430.00	15,898.31	-2,531.69	13.74%
PAB.09	7,749.00	6,479.11	-1,269.89	16.39%
TOTAL	60,054.91	48,238.17	-11,816.74	20.37%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19

KPI proyección 2019: ABL.

Objetivo 2020 Vacancy 20%				
2019				
PABELLON	ABLTotal	ABL arrend.	Vacancy	% Vacancy
PAB.01 "Maestro"	3,340.91	3,340.91	0.00	0.00%
PAB.02	7,950.00	7,505.61	-444.39	5.59%
PAB.03	9,235.00	5,407.71	-3,827.29	41.44%
PAB.04	5,250.00	4,599.42	-650.58	12.39%
PAB.05	8,100.00	5,850.58	-2,249.42	27.77%
PAB.07 "Falabella", Cine &	18,430.00	15,898.31	-2,531.69	13.74%
PAB.09	7,749.00	6,479.11	-1,269.89	16.39%
TOTAL	60,054.91	49,081.65	-10,973.26	16.76%
Acuerdo comerciales primer año sin cuota		11,341		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20

KPI 2018 vs 2019: Pronóstico de incremento de ventas del operador y afluencia al complejo comercial.

DATOS REALES													
PERSPECTIVA FINANCIERA													
2018													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Canal Moderno	Ingresos	S/1,979,642	S/1,747,728	S/1,992,584	S/2,044,700	S/2,099,537	S/2,310,283	S/2,502,994	S/2,490,366	S/2,498,859	S/2,357,697	S/2,498,859	S/2,640,021
Canal Tradicional	Ingresos	S/1,256,197	S/1,193,848	S/1,166,793	S/1,115,790	S/1,105,876	S/1,189,557	S/1,162,915	S/1,161,997	S/1,124,242	S/1,148,405	S/1,172,568	S/1,196,732
DATOS REALES													
PERSPECTIVA FINANCIERA													
2018													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Modulos	Ingresos	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400	S/26,400
DATOS OBJETIVOS													
PERSPECTIVA FINANCIERA													
2019													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Canal Moderno	Ingresos	S/1,979,642	S/1,747,728	S/1,992,584	S/2,044,700	S/2,099,537	S/2,310,283	S/2,502,994	S/2,490,366	S/2,498,859	S/2,357,697	S/2,498,859	S/2,640,021
	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Canal Tradicional	Ingresos	S/1,256,197	S/1,193,847.70	S/1,190,128.84	S/1,138,106.29	S/1,161,169.40	S/1,225,243.63	#####	S/1,196,856.64	S/1,157,969.58	S/1,148,405.38	S/1,172,568.45	S/1,292,470.04
	%	0%	0%	2%	2%	5%	3%	8%	3%	3%	0%	0%	8%
		S/3,235,839	S/2,941,575	S/3,182,713	S/3,182,806	S/3,260,707	S/3,535,527	S/3,758,942	S/3,687,223	S/3,656,829	S/3,506,103	S/3,671,428	S/3,932,491
DATOS OBJETIVOS													
PERSPECTIVA FINANCIERA													
2019													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Modulos	Ingresos	0	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800
	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800	S/52,800
DATOS REALES													
PERSPECTIVA CLIENTES													
2018													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Aumentar Ventas	Ventas	S/26,740,466	S/26,797,976	S/31,879,664	S/30,332,299	S/31,775,497	S/30,820,416	#####	S/33,197,635	S/31,842,860	S/33,197,635	S/34,552,411	S/35,907,186
Mejorar Afluencia de Visitas	Afluencia	1,407,332	1,474,443	1,653,208	1,631,562	1,727,977	1,656,863	1,785,047	1,796,633	1,651,024	1,500,000	1,600,000	1,900,000
										14,784,089			
DATOS OBJETIVOS													
PERSPECTIVA CLIENTES													
2019													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Aumentar Ventas	ventas	0	27,275,276	27,333,936	32,517,257	31,848,914	34,953,046	31,745,028	38,125,426	34,857,517	33,435,003	33,861,588	36,625,555
	%	0	2%	2%	2%	5%	10%	3%	10%	5%	2%	6%	10%
Mejorar Afluencia	Afluencia	0	1,435,479	1,518,676	1,735,868	1,680,509	1,987,174	1,739,706	2,052,804	2,066,128	1,783,106	1,575,000	1,728,000
	%	0	2%	3%	5%	3%	15%	5%	15%	15%	8%	5%	8%

Nota. Elaboración propia.

8.2 Plan de contingencia.

Para el plan de contingencia se deberán de tomar en cuenta los objetivos mencionados referentes a la afluencia y a la venta, considerando que, si en el primer trimestre no se están llegando a los montos proyectados, se tendrán que ejecutar las siguientes acciones (ver Tabla 7):

Tabla 21

Acciones del plan de contingencia.

Acciones	Justificación	Condiciones
Cross selling Metro	Por cada ticket de compra realizada en Metro por un monto mínimo de S/50.00, obtendrán un cupón de 20% de descuento en cualquier local de Minka.	Se ofrecerán dichos cupones en los posteriores dos meses al trimestre evaluado. No son acumulables.
Cortesías Minka	Por cada ticket de compra realizada en Minka (no aplica Metro) por un monto mínimo de S/70.00, obtendrán de obsequio una entrada doble al cine, vale de S/10.00 para Coney Park o entrada doble a pista de patinaje.	Se ofrecerán dichos vales en los posteriores dos meses al trimestre evaluado. No son acumulables. En los casos específicos de: Entrada doble al cine: aplicable con cualquier función. Vale Coney Park y pista de patinaje: No aplica en campañas especiales de la propia marca.

Nota: Elaboración propia.

En cuanto al tenant mix, de no ser posible cerrar con alguna de las marcas mencionadas con anterioridad en las propuestas, basándose en los resultados de la investigación de mercados, la muestra mostró interés también en encontrar como marca de ropa al operador “Paris”, partiendo de ello, se realizaría el mismo proceso y la misma propuesta de negociación para lograr colocar la superficie en Minka. En cuanto a mejora del hogar, se buscaría negociar con Sodimac para llegar a un acuerdo de ubicar una de sus sucursales dentro del gran complejo comercial.

8.3 Evaluación financiera del plan

Tabla 22

Forecast comercial.

FORECAST COMERCIAL																
Renta fija y fondo de promoción																
Ingresos Mensuales	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	FY1		
Unidades xm2 Canal Modeno		19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780	19780		
Unidades xm2 Canal Tradicional		17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961	17961		
Ingreso Promedio Unitario xm2 Canal Moderno	S/	83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	S/ 83	
Ingreso Promedio Unitario xm2 Canal Tradicional	S/	100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	
Total Ingresos canal moderno	S/	1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	S/ 1,641,740	
Total Ingresos canal tradicional	S/	1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	S/ 1,796,100	
Total Ingresos	S/	3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	S/ 3,437,840	41,254,080
Otros Ingresos	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	FY1		
Unidades de modulo		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
Ingreso Promedio Unitario modulos	S/	2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	S/ 2,640	
Total Ingresos	S/	52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	S/ 52,800	633,600
TOTAL INGRESOS	S/	3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	S/ 3,490,640	41,887,680
INGRESOS ANUALES	FY1	FY2	FY3													
Crecimiento	3%	10%	15%													
INGRESOS	S/ 41,887,680	S/ 46,076,448	S/ 52,987,915													

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23

*Inversión de marketing.***Inversión MKT**

	M0		M1		M2		M3		M4		M5		M6		M7		M8		M9		M10		M11		M12		FY1			
Posicionamiento	S/	-	S/	1,500	S/	43,500	S/	1,500	S/	1,500	S/	1,500	S/	1,500	S/	1,500	S/	60,000												
Cobertura	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Penetración	S/	-	S/	24,000	S/	23,000	S/	51,000	S/	51,000	S/	13,050	S/	17,800	S/	33,000	S/	17,000	S/	39,500	S/	29,500	S/	11,500	S/	14,000	S/	14,000	S/	324,350
	S/	-	S/	25,500	S/	24,500	S/	52,500	S/	52,500	S/	14,550	S/	19,300	S/	34,500	S/	60,500	S/	41,000	S/	31,000	S/	13,000	S/	15,500	S/	15,500	S/	384,350

INVERSION ANUAL	FY1		FY2		FY3	
Posicionamiento	S/	60,000	S/	60,000	S/	60,000
Cobertura	S/	-	S/	-	S/	-
Penetración	S/	324,350	S/	290,000	S/	240,000
GASTO	S/	384,350	S/	350,000	S/	300,000

INGRESOS	S/	41,887,680	S/	46,076,448	S/	52,987,915
		1%		0.8%		0.6%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24

Cálculo VAN.

Flujo		M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ingresos Mensuales	0%	S/ 3,490,640												
Costo de Ventas	0% 25%	S/ 872,660												
Margen Bruto		S/ 2,617,980												
Gastos Operativos	0% 5%	S/ 174,532												
Gasto de Ventas (MO, Comisiones, Otros)	0% 2%	S/ 69,813												
Gasto de MKT	0%	S/ 25,500	S/ 24,500	S/ 52,500	S/ 52,500	S/ 14,550	S/ 19,300	S/ 34,500	S/ 60,500	S/ 41,000	S/ 31,000	S/ 13,000	S/ 15,500	
TOTAL GASTOS OPE		S/ -	S/ 269,845	S/ 268,845	S/ 296,845	S/ 296,845	S/ 258,895	S/ 263,645	S/ 278,845	S/ 304,845	S/ 285,345	S/ 275,345	S/ 257,345	S/ 259,845
Margen Operativo		S/ -	S/ 2,348,135	S/ 2,349,135	S/ 2,321,135	S/ 2,321,135	S/ 2,359,085	S/ 2,354,335	S/ 2,339,135	S/ 2,313,135	S/ 2,332,635	S/ 2,342,635	S/ 2,360,635	S/ 2,358,135
			67.3%	67.3%	66.5%	66.5%	67.6%	67.4%	67.0%	66.3%	66.8%	67.1%	67.6%	67.6%

TASA DE DESCUENTO	13.00%
TASA DE DESCUENTO - Mensual	1.02%

VAN	S/ 26,314,319.57
-----	-------------------------

WACC = **13.0%** ⇒ TASA DE DESCUENTO DEL FLUJO DE CAJA
1.02% ⇒ Tasa Equivalente MENSUAL

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Análisis financiero proyectado.

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos											
ABL ARRENDABLE	S/	41,887,680	S/	46,076,448	S/	52,987,915	S/	60,936,102.48	S/	70,076,517.85	
Costo de Ventas											
Costo de Ventas	S/	10,553,841	S/	11,000,000	S/	11,000,000	S/	11,000,000	S/	11,000,000	S/ 54,553,841
Total CV	S/	10,553,841	S/	11,000,000	S/	11,000,000	S/	11,000,000	S/	11,000,000	
		25%		24%		21%		18%		16%	21%
Utilidad Bruta	S/	31,333,839	S/	35,076,448	S/	41,987,915	S/	49,936,102	S/	59,076,518	
		75%		76%		79%		82%		84%	79%
Gasto Administrativos V	S/	2,110,768	S/	2,300,000	S/	2,500,000	S/	2,300,000	S/	2,200,000	
		5%		5%		5%		4%		3%	4%
G. Ventas	S/	1,004,159	S/	1,121,264	S/	1,235,476	S/	1,346,783	S/	1,455,181	S/ 6,162,862
		2%		2%		2%		2%		2%	2%
Total GVyD	S/	3,114,927	S/	3,421,264	S/	3,735,476	S/	3,646,783	S/	3,655,181	
		7%		7%		7%		6%		5%	
G. MKT	S/	384,350	S/	350,000	S/	300,000	S/	300,000	S/	300,000	S/ 1,634,350
		1%		1%		0.57%		0%		0%	1%
Total Gastos	S/	3,499,277	S/	3,771,264	S/	4,035,476	S/	3,946,783	S/	3,955,181	
		8%		8%		8%		6%		6%	7%
Utilidad Operativa	S/	27,834,562	S/	31,305,184	S/	37,952,439	S/	45,989,320	S/	55,121,337	S/ 198,202,842
		66%		68%		72%		75%		79%	
VAN		S/133,575,615									

Nota. Elaboración propia.

	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	6 Año 1	7 Año 2	8 Año 3	9 Año 4	10 Año 5
Ingresos										
ABL ARRENDADO	S/ 42,215,364	S/ 46,436,900	S/ 53,402,435	S/ 58,742,679	S/ 64,616,947	S/ 43,931,965	S/ 44,752,185	S/ 45,475,059	S/ 46,122,366	S/ 46,709,205

-13%

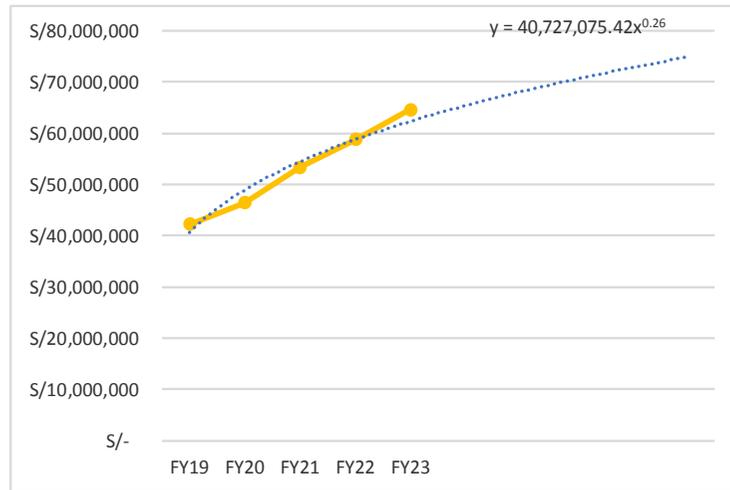


Figura 37. Proyectado potencial de ventas. Elaboración propia.

Conclusiones

- Tener presente el factor de percepción de inseguridad en el entorno inmediato de Minka, ya que ha sido un factor clave para la pérdida de clientes.
- El factor más valorado de Minka es la variedad de productos en el canal tradicional, por lo cual, no debe descuidarse este canal.
- El cliente actual sigue valorando la propuesta de complejo comercial que ofrece al canal moderno como valor agregado del tradicional.
- Hay que considerar que la propuesta de tenant mix de la competencia directa de Mall Bellavista causa atracción para el consumidor final.
- El cliente actual está tornando a interesarse más por enterarse de promociones y eventos a través de redes sociales.
- El cliente final busca propuesta de moda actual, si bien, marcas a precios asequibles, no le interesa encontrar prendas de vestir de temporadas anteriores a pesar del menor precio.

Recomendaciones

- El tenant mix actual, conformado por outlets y ofertas de entretenimiento, no generan expectativas o interés en el público, por ello, es importante considerar y evaluar otras propuestas de marcas o cadenas que podrían ubicarse en la gran superficie conforme se vayan culminando los contratos de las que se encuentran actualmente operando.
- Tomar en cuenta que, el tenant mix, debe responder a los gustos del target, considerando en la toma de decisiones y realización de acuerdo las marcas resaltadas en dicha investigación.
- Se recomienda realizar acuerdos comerciales para la colocación de tiendas anclas, para seguir con las tendencias del tenant mix de otros centros comerciales de la misma categoría, con el final de incrementar el tráfico de visitantes con el fin de generar interés en nuevos locatarios que aporten a la propuesta integral planteada.
- Aprovechar oportunidades del entorno, como son los proyectos inmobiliarios que se están desarrollando. Así como, otro factor mencionado con anterioridad, que es la atracción del turismo hacia esta ciudad comercial única en el mundo.

Referencias

- Arellano. (2017). *Los seis Estilos de Vida*. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Behavior Analytics Retail. (25 de Febrero de 2018). Mall Analytics. Recuperado de: <https://behavioranalyticsretail.com/mall-analytics/>
- CENEPRED. (03 de Diciembre de 2018). Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE). Recuperado de: <http://dgp.cenepred.gob.pe/web/itse/index>.
- Colliers. (2017). Reporte Comercial 2S 2017. Recuperado de: <http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/comercial%20s%202017%20issu.pdf?la=es-PE>
- Condor, J. (16 de abril de 2018). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. *Gestión*, 4. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf
- Conexiónesan. (19 de Agosto de 2015). ¿Qué criterios miden la situación financiera de una empresa?. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/criterios-miden-situacion-financiera-empresa/>
- CPI. (Agosto 2017). Market Report Perú: Población 2017. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, D.F.: Pearson. <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica (9a. ed.)*. México, D.F.: Pearson.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología (2a. Ed.)*. México, D.F.: Pearson.
- Divi. (2018). Modificación de la Norma técnica. Recuperado de: https://www.civilmas.com/wp-content/uploads/2018/09/RNE2011_A.070.pdf
- El Comercio. (09 de Septiembre de 2017). Edificios verdes: el reto de la construcción sostenible. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/zona-inmobiliaria/edificios-verdes-reto-construccion-sostenible-1003014>
- Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Flame Analytics. (2018). Instore Analytics. Recuperado de: <https://flameanalytics.com/wifi-analytics/>
- Gestión. (13 de Junio de 2017). INEI: Cantidad de mercados de abastos se duplicó durante en los últimos 20 años. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/inei-cantidad-mercados-abastos-duplico-ultimos-20-anos-137178>.

- Gestión. (17 de Noviembre de 2018). Tendencias del e-commerce: ¿hacia dónde va?. Recuperado de: <https://gestion.pe/videos/tendencias-e-commerce-249774>
- Gestión. (19 de septiembre 2017). Perú en el “top ten” de países con más atractivo para invertir en el retail. Recuperado de: http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/gestion_top10peruretail.pdf
- Gestión. (24 de Agosto de 2018). MEF elevó su proyección de crecimiento del PBI de 3.6% a 4% para 2018. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mef-elevo-3-6-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2018-nndc-242539>
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones (9a. ed.). México, D.F.:CENGAGE Learning.
- Grupo Romero. (2015) Afiliadas Grupo Romero. Recuperado de: http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/afiliadas_grupo_romero/
- Huete, L. (2003). Servicios y Beneficios (2a. ed.). Barcelona: Deusto.
- INDECOPI. (14 de agosto de 2010). Código de protección y defensa del consumidor. Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- INEI. (Abril 2018). Informe Técnico de Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf
- INEI (Julio 2018). Estadísticas de seguridad ciudadana enero-junio 2018. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_estadisticas-seguridad-ciudadana-ene-jun2018.pdf
- Iver, F. (2017). Impacto socioeconómico de los bienes raíces comerciales en América Latina. Santiago, Chile: International Council of Shopping Centers, Inc.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de marketing (14a. ed.). México: Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11va. ed.). México, D.F.: Pearson. https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- La República. (05 de Enero de 2018). CCR: Construyendo Engagement en El Shopper Online. Recuperado de: <https://larepublica.pe/marketing/1166898-ccr-construyendo-engagement-en-el-shopper-online>
- La República. (15 de Julio de 2018). San Isidro: tiendas que reduzcan uso de plástico serán certificadas. Recuperado de: <https://larepublica.pe/reportero-ciudadano/1278837-san-isidro-tiendas-reduzcan-plastico-seran-certificadas>
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados (5a. ed.). México, D.F.:Pearson.
- Mercado negro. (24 de Febrero de 2017). CCR: Bodegas continúan superando al canal moderno. Recuperado de: <http://www.mercadonegro.pe/ccr-bodegas-continuan-superando-al-canal-moderno/>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de abril de 2018). Informe de Actualización de Proyecciones macroeconómicas 2018-2021, p.7. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. España: Universitat Jaume.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación. Cuantitativa-Cualitativa y redacción de la tesis (4a. ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Oceaniko. (23 de Abril de 2018). Cómo ha sido el tráfico de personas en los principales centros comerciales de Lima metropolitana. Recuperado de: <https://oceaniko.com/2018/04/como-ha-sido-el-trafico-de-personas-en-los-principales-centros-comerciales-de-lima-metropolitana/>
- Parkin, M. (2004). Economía (6a. ed.). México: Pearson.
- Peñaranda, C. (27 de Agosto de 2018). Sector comercio sigue en constante expansión. La Cámara, 842, 6-8. <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion842/edicion%20842.pdf>
- PerúRetail, (01 de Marzo de 2018). Perú: Desafíos y tendencias del e-commerce para el 2018. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/peru-desafios-tendencias-ecommerce-2018/>
- PeruRetail. (06 de Febrero de 2017). La industria del entretenimiento en la dinámica del consumidor. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/industria-entretenimiento-dinamica-consumidor/>
- PerúRetail. (07 de Diciembre de 2017). La transformación comercial en el mercado peruano. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/la-transformacion-comercial-en-el-mercado-peruano/>
- PerúRetail. (13 de Junio de 2018). ¿Cuáles son las nuevas tendencias de centros comerciales en Latinoamérica?. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/nuevas-tendencias-centros-comerciales-latinoamerica/>
- PerúRetail. (13 de Marzo de 2017). Minka realiza importantes cambios en su ciudad comercial del Callao. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/minka-realiza-importantes-cambios-ciudad-comercial-callao/>
- PeruRetail. (17 de Agosto de 2018). Canal tradicional vs Canal moderno. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- PerúRetail. (17 de Agosto de 2018). Perú: Canal tradicional vs Canal moderno. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- PerúRetail. (20 de Abril de 2018). MegaPlaza y Plaza San Miguel son los centros comerciales con mayor crecimiento de tráfico en tiendas. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/megaplaza-plaza-san-miguel-centros-comerciales-trafico-tiendas/>

- Porter, M. (2013). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (6a. ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo (4a. ed.). Barcelona: Deusto.
- Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, M., Miu, R. & vallejo, R. (2009) Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Lima: ESAN ediciones.
- Rubiños, J. (2017). Consumidor Peruano, Nueva Clase Media. Recuperado de: <http://www.adiperu.pe/wp-content/uploads/11-JORGE-RUBI%C3%91OS-CONSUMIDOR-PERUANO-NUEVA-CLASE-MEDIA.pdf>
- Sandro, V. (2017). Lima Metropolitana: ZONIFICACIÓN Situación Actual. Recuperado de: <https://revistaspatium.pe/actualidades/lima-metropolitana-zonificacion-situacion-actual/>
- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net 451 pp.
- Yaranga, Y. (2015). La comunicación para el desarrollo desde los mercados populares: estudio de caso del mercado “Santa Rosa” de Chorrillos. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Anexos

Guía de pautas entrevistas a profundidad.

La empresa

1. ¿Usted es la persona que toma las decisiones?
2. ¿Cuál es el modelo de negocio de la empresa?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa en los últimos años?
5. ¿Cómo visualizan la empresa en los próximos 5 años?
6. ¿Cree que existe algún aspecto que le gustaría mejorar de la empresa?
7. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas y oportunidades?
8. ¿Cuáles considera que son sus debilidades y amenazas?
9. ¿Por qué piensan que se están presentando estas debilidades?
10. ¿Qué acciones ha tomado para resolver dichos problemas?
11. ¿Qué oportunidades de mejora cree que existen en la empresa?

Los clientes directos

12. ¿Quiénes son sus clientes directos?
13. ¿Podría hacer una descripción detallada de ellos?
14. ¿Qué tendencias sociales, culturales y políticas están a estos clientes?
15. ¿Cómo han logrado captar el interés de sus clientes directos?
16. ¿Cómo ha logrado mantener la relación comercial con sus clientes?
17. ¿Cuál es el principal reclamo/queja de sus clientes?

La competencia

18. ¿Quiénes son sus competidores directos? (marca, ubicación, concepto)
19. ¿A quiénes considera como competidores indirectos? (marca, ubicación, concepto)

20. ¿Cuál considera que es su ventaja frente a esta competencia?

Cliente final (consumidor final)

21. ¿A qué público final en particular se orienta? ¿Rangos de edad, estilo de vida, sexo, residencia?

22. ¿Qué tendencias sociales, culturales y políticas están afectando las vidas de estas personas en el momento?

23. ¿Cómo han logrado captar el interés del cliente final?

24. ¿Ha recibido algún reclamo por parte del cliente final? En caso de ser así, ¿Cuáles serían los más frecuentes?

Publicidad

25. ¿Cuáles son sus elementos de publicidad?

26. ¿Conoce cuál es el medio de publicidad que ha sido más efectivo?

27. ¿Cuál es el mensaje que comunica a través de la publicidad?

28. ¿Qué otro tipo de actividades o eventos realiza para captar al cliente final?

Investigación de mercados

29. ¿Ya antes realizaron una investigación de mercados? ¿Aquella vez, tomaron en cuenta los resultados? ¿Les sirvió?

30. ¿Qué esperan de esta investigación de mercados?

31. ¿Cree usted que la investigación le será útil para poder identificar alguna deficiencia?

32. ¿Qué aspectos específicos desea que cubra la IM a realizar?

33. ¿Cree que ha logrado adaptarse a las innovaciones y a las nuevas necesidades del mercado?

Guía de pautas Focus group

Presentación

Buenos tardes presentes, mi nombre es _____, alumna de la Escuela de Posgrado USIL de la MAE Dirección de Marketing y Gestión Comercial. De primera instancia agradecemos este tiempo tan valioso que de manera cordial han accedido a otorgarnos, siéntanse en confianza de tomar los bocadillos que hemos traído especialmente para ustedes.

Esta entrevista será fundamental para nuestro trabajo de investigación del curso Investigación de Mercados.

Calentamiento

Las reglas del juego son las siguientes:

- Relajarse y espontaneidad
- Tengan opinión propia
- No teman en dar sus opiniones, nadie los juzga

Quisiera empezar con la presentación de cada uno de ustedes para que nos podamos conocer más entre todos. Les pido que de manera breve nos digan su nombre completo, su edad, estado civil y a que se dedican en la actualidad.

¿Cómo estuvo su semana?

¿Qué planes tienen para este fin de semana?

Acerca del público directo

¿Con quienes viven?

¿En qué distrito se encuentra la empresa/negocio donde laboran?

¿Cuántos días y horas labora a la semana?

¿Cuál es su distrito de residencia?

¿Qué actividades de esparcimiento o pasatiempos les gusta realizar comúnmente?

¿Cuánto tiempo le dedican a sus actividades de esparcimiento / pasatiempos al día?

¿Qué medio de transporte emplean?

Acerca de la zona (Provincia Constitucional Callao)

¿Qué opinión tiene sobre el Callao?

¿Qué ventajas distingue en esta zona? ¿Qué desventajas encuentra?

¿Qué opina del entorno urbano de la zona?

¿Considera que es una zona segura? ¿Por qué?

¿Qué tan fácil es llegar a la zona?

Competencia en mercados y centros comerciales

¿Qué mercados ubica dentro de la zona del Callao?

¿Cuáles serían de su preferencia para realizar sus compras? ¿Por qué?

¿A qué mercados no asistiría? ¿Por qué?

¿Qué es lo primero que busca en un mercado?

¿Qué opina sobre los precios que ofrecen estos mercados?

¿Cuál se ajusta más a su presupuesto de canasta diaria?

¿Qué tipo de promociones ha encontrado en éstos que le causen interés?

¿En qué medios te enteraste de estas promociones?

¿Qué centros comerciales ubica dentro de la zona del Callao?

¿A Cuáles prefiere asistir? ¿Por qué?

¿A qué centros comerciales no asistiría? ¿Por qué?

¿Qué es lo primero que busca en un centro comercial?

¿Qué opina sobre los precios que ofrecen estos centros comerciales?

¿Cuál se ajusta más a su presupuesto?

¿Qué tipo de promociones ha encontrado en éstos que le causen interés?

¿En qué medios te enteraste de estas promociones?

Acerca de Minka

Aplicación de técnica proyectiva de complementación:

Ahora, les pido que de manera espontánea escriban en la hoja proporcionada, lo primero que se les venga en mente completen la siguiente oración:

“para mí, Minka es...”

Profundizar en las respuestas

¿Qué percepción tiene sobre la infraestructura de Minka?

¿Qué productos y/o servicios encuentras en Minka, que no has logrado encontrar en otros lugares?

¿Considera que le harían falta a Minka algunas áreas comunes? ¿Cuáles proponen?

¿Considera que la seguridad interna es suficiente? ¿Por qué?

¿Qué opina sobre los eventos y actividades que se han realizado recientemente? ¿Cuáles propondría para llevarse a cabo?

¿Qué productos y/o servicios te gustaría encontrar?

¿Las promociones ofrecidas son de su interés?

¿Cuáles promociones son las que interesarían que existieran en Minka?

Aplicación de técnica proyectiva de juegos de roles o personificación:

Ahora, les pido que nuevamente de manera espontánea en la hoja proporcionada anoten, si Minka fuera una persona ¿cómo la describirías? Abarcando sexo, edad, ocupación, cualidades, defectos.

¿Cuáles son los motivos por los que asiste a Minka?

¿Por qué motivos dejaría de asistir?

¿Se identifica con Minka? ¿Por qué?

Comportamiento de compra en Minka

Cuando asiste a Minka ¿Qué productos compra con mayor frecuencia?

¿Cuál es la tienda o local en donde prefiere comprar? ¿Por qué?

¿Cada cuánto asiste a Minka?

¿En cada visita realiza una compra?

En promedio ¿cuánto gasta en cada visita?

Normalmente ¿Con quién asiste a Minka?

¿En qué horario y días de la semana asiste para realizar sus compras?

Evaluación de precio

De acuerdo a los precios ofrecidos en Minka ¿cuál es su opinión?

¿Considera que los precios se encuentran dentro del rango de otros lugares?

Distribución y mantenimiento del local

¿Considera que la distribución de los locales dentro de Minka es la adecuada? ¿Por qué?

¿Qué propondría?

¿Cuál es su percepción respecto al mantenimiento y limpieza en Minka?

Respecto a las áreas comunes ¿Qué opina?

Medios de pago

¿Qué opinan de los medios de pago disponibles en Minka?

¿Cuál es el medio de pago que se le hace más práctico? ¿Por qué?

¿Qué forma de pago es la que emplea regularmente? ¿Por qué?

¿Cuál es su banco de preferencia?

Fidelidad

¿Cuánto tiempo lleva asistiendo a Minka?

¿Qué es lo que más valora de Minka?

¿Cuál es el mercado al que más asiste? ¿Por qué?

¿Cuál es el centro comercial al que más asiste? ¿Por qué?

¿Recomendaría Minka? ¿Por qué?

Comunicación

¿A través de qué medio te enteraste de Minka?

¿Ha tenido interacción con las redes sociales que emplea Minka para comunicar sus productos y servicios?

¿A través de qué medios te gustaría enterarte de sus promociones?

Agradecer

Encuesta

El objetivo esta encuesta es realizar un **diagnóstico comercial** sobre **Minka**. Marque con una [X] la alternativa correspondiente a su respuesta, siendo éstas lo más honestas y espontáneas posibles. Favor de contestar **todas** las preguntas, a menos que alguna de sus respuestas presente la indicación: **"Salto de pregunta"**

¿En algún momento ha sido cliente de Minka? a) Sí b) No De ser su respuesta NO, fin de la encuesta.

1.- En una escala ascendente del 1 al 5, donde 1 es el que menos le agrada y 5 es el que más le agrada, favor de clasificar los siguientes aspectos relacionados al distrito El Callao:

- a) Oferta de entretenimiento b) Seguridad c) Infraestructura urbana
d) Facilidad de acceso e) Orden y limpieza

3.- ¿A cuál de los siguientes mercados ha asistido con mayor frecuencia?
Seleccionar 1.

- a) Central Callao b) Mercado Rojo c) Mercado Santa Rosa
d) 3 de Enero e) Ninguno g) Otro: _____

Si la respuesta es e), saltar a la 7.

6.- ¿Cuáles son los motivos por los cuáles prefiere asistir a este mercado?
Seleccionar máximo 2.

- a) Precios b) Cercanía c) Variedad de productos y servicios
d) Ofertas e) Seguridad

8.- ¿A cuál de los siguientes centros comerciales ha asistido con mayor frecuencia? Seleccionar **1.** Si marcó d), saltar a la 12.

- a) Mall Aventura Bellavista b) Plaza San Miguel c) MegaPlaza
d) Ninguno e) Otro: _____

10.- ¿Con qué frecuencia asiste a este centro comercial?

- a) Diariamente b) Semanalmente
c) Quincenalmente d) Mensualmente

12.- ¿Ha asistido a Minka en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es a), saltar a la 15

- a) Sí b) No

14.- ¿Qué aspectos han influenciado en dejar de asistir a Minka en el último año? Seleccionar **máximo 3. Responder y saltar a pregunta 24.**

- a) Seguridad b) Precios c) Limpieza d) Otras alternativas de complejos comerciales e) Variedad de productos y servicios g) Otro: _____

15.- A continuación se presentan algunas afirmaciones referidas a **Minka**. Por favor indique qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra en cada una rellenanlo el recuadro que corresponda a su opinión:

AFIRMACIÓN	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	DES ACUERDO	TOTAL DESACUERDO
Los precios que ofrecen son accesibles					
Los eventos realizados son de mi interés					
Estoy satisfecho con la calidad de los productos					
Ofrecen promociones atractivas					
Áreas comunes son agradables					
La variedad de productos satisface mis necesidades					

16.- ¿Cuál es el principal motivo por el que compras en Minka? Seleccionar **1.**

- a) Variedad de productos b) Precios ofrecidos c) Las promociones
d) Calidad de los productos e) Seguridad al realizar compras

18.- ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de Minka?

- a) Hace 1 año b) 1 a 3 años c) 3 a 5 años d) Más de 5 años

20.- ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza por visita?

- a) 0 a 50 soles b) 51 a 100 soles c) 101 a 150 soles
d) 151 a 200 soles e) Más de 200 soles

23.- ¿En qué horario prefiere asistir?

- a) De 6:00 a 11:00 b) De 12:00 a 16:00 c) De 17 a 21:00

24.- ¿Qué tipo de productos le gustaría añadir a la variedad de Minka? Seleccionar **máximo 3.**

- a) Videojuegos b) Libros c) Juguerías d) Sangucherías
e) Decoración para hogar f) Moda local g) Productos orgánicos
h) Otros: _____

26.- Mencione **2 eventos o actividades** que serían de su agrado para llevarse a cabo en Minka.

28.- ¿A través de qué medio ha escuchado sobre Minka? Seleccionar **1.**

- a) Por recomendación b) Paneles publicitarios c) Redes sociales
d) Periódico e) Radio f) Televisión

2.- ¿Cuál de los siguientes mercados en Callao conoce? Seleccionar **máximo 2.**

- a) Central Callao b) Mercado Rojo c) Mercado Santa Rosa
d) 3 de Enero e) Ninguno f) Otro: _____

4.- ¿Sigue siendo cliente de este mercado?

Si la respuesta es b), saltar a pregunta 7.

- a) Sí b) No

5.- ¿Con qué frecuencia asiste a este mercado?

- a) Diariamente b) Semanalmente
c) Quincenalmente d) Mensualmente

7.- ¿Cuál de los siguientes centros comerciales conoce? Seleccionar **máximo 2.**

- a) Mall Aventura Bellavista b) Plaza San Miguel c) MegaPlaza
f) Ninguno g) Otro: _____

9.- ¿Sigue siendo cliente de este centro comercial?

Si la respuesta es b), saltar a pregunta 12.

- a) Sí b) No

12.- ¿Cuáles son los motivos por los cuáles prefiere asistir a este centro comercial? Seleccionar **máximo 2.**

- a) Precios b) Cercanía c) Variedad de productos y servicios
d) Ofertas e) Seguridad

13.- ¿Cuándo fue la última vez que asistió a Minka?

- a) Hace 6 meses b) Hace 1 año c) Hace 2 años d) Hace varios años

17.- ¿Qué tipo de productos o servicios compras con mayor frecuencia en Minka? Seleccionar **máximo 3.**

- a) Abarrotes b) Frutas y verduras c) Carnes d) Pescados e) Ropa
f) Calzado g) Boticas h) Otro: _____

19.- ¿Cada cuánto asiste a Minka?

- a) Diariamente b) Interdiario c) Semanalmente
d) Quincenalmente e) Mensualmente

21.- ¿Qué días de la semana prefiere asistir a Minka?

- a) Entre semana (Lunes a Jueves) b) Fin de semana (Viernes a Domingo)

23.- Normalmente ¿Con quién asiste a Minka?

- a) Solo b) Con amistades c) En pareja d) En familia

25.- Mencione **2 marcas** que le gustaría encontrar en Minka, e indique qué tipo de productos le interesan de éstas.

27.- ¿Qué forma de pago prefiere emplear?

- a) Efectivo b) Tarjeta Visa c) Tarjeta Mastercard

29.- ¿En qué medios le gustaría informarse de las promociones y eventos?

- a) Paneles publicitarios b) Redes sociales c) Periódico
d) Radio e) Televisión

Datos personales

Género: Fem. Masc. **Edad:** 25 a 35 36 a 46 47 a 57 58 en adelante

Estado civil: Solter@ Casad@ Divorciad@ Viud@

Hij@s: Sí No **Distrito:** Callao Bellavista San Miguel La Punta Otro _____

Ocupación: Estudiante Ama de casa Dependiente Independiente

¡Gracias por su colaboración!