



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

MODELO DE GESTIÓN PREDICTIVO DE SOPORTE A QUIEBRES
OPERACIONALES: APLICACIÓN A TIENDAS Y SOCIOS
ESTRATÉGICOS DE CADENAS DE CENTROS COMERCIALES A
NIVEL REGIONAL

PABLO RAMOS DONOSO

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2025



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

**MODELO DE GESTIÓN PREDICTIVO DE SOPORTE A QUIEBRES
OPERACIONALES: APLICACIÓN A TIENDAS Y SOCIOS ESTRATÉGICOS
DE CADENAS DE CENTROS COMERCIALES A NIVEL REGIONAL**

Por: PABLO RAMOS DONOSO

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUÍA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Dr. Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Dr. José Luis Salazar N, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas de la Universidad del Desarrollo de Chile

Noviembre, 2025

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado **MODELO DE GESTIÓN PREDICTIVO DE SOPORTE A QUIEBRES OPERACIONALES: APLICACIÓN A TIENDAS Y SOCIOS ESTRATÉGICOS DE CADENAS DE CENTROS COMERCIALES A NIVEL REGIONAL**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo, a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



PABLO RAMOS DONOSO
Firma

A Yesenia, mi esposa, por ser el pilar fundamental de mi vida, por ser mi apoyo constante y por permitirme construir mi futuro a su lado.

A Lautaro, mi pequeño hijo, quien me enseñó el verdadero sentido de la vida y me motivó a desafiarme.

A mis padres, Amelia y Arturo, por entregarme las herramientas y valores que van conmigo a todos lados.

A mi hermana, Claudia, por su apoyo incondicional en cada paso que doy.

A mis amigos de la vida,

A mi perro, Tinto, por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Llegar a este punto, con la tesis de Magíster finalizada, es el cierre de una etapa increíblemente desafiante, y sé que no lo habría logrado sin la red de apoyo más importante: mi familia. Mi gratitud es enorme y comienza por casa, con lo más importante que tengo.

Primero, a Yesenia, mi esposa, mi compañera de vida y, sin duda, la base de todo. Gracias por tu paciencia infinita, por aguantar los momentos de estrés, las horas de encierro frente al computador y por recordarme que había vida fuera de la tesis. Eres mi refugio y mi motor constante, y te agradezco por permitirme construir mi futuro a tu lado. Este logro es tan tuyo como mío, y te lo dedico a ti. A Lautaro, mi pequeño, mi gran maestro y mi recordatorio diario de lo que realmente importa. Me enseñaste el verdadero sentido de desafiarme y de esforzarme; tu alegría y curiosidad fueron la mejor vitamina para seguir adelante. A mis padres, Amelia y Arturo. Todo lo que soy, la ética de trabajo y los valores que me trajeron hasta aquí, se los debo a ustedes. Gracias por su apoyo incondicional y por siempre creer en mí. A mi hermana, Claudia, por su apoyo incondicional en cada paso y por ser esa voz de aliento que siempre necesito. A mis amigos del trabajo, a esos que mantuvieron la cordura conmigo, me dieron respiro y me recordaron que no todo era estudiar y trabajar (siempre hay espacio para el deporte y algo más). Esos momentos de desconexión fueron vitales. Y, claro, a Tinto, mi perro, mi gran amigo, por su amor sin condiciones desde hace más de 5 años.

En el ámbito académico, también hay personas clave a las que debo dar las gracias. En primer lugar, a mi director de Magíster, el Dr. Héctor Valdez González, por su tiempo, su buena disposición y su guía. Usted me orientó con una claridad tremenda, me dio el empujón necesario cuando lo necesité y, honestamente, sin su visión, este trabajo no habría sido posible. Agradezco también a todo el cuerpo docente del Programa de Magíster de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo, por darnos el espacio y las herramientas para crecer. Y, por último, a mis compañeros de clase y grupo de trabajos, con quienes compartí tantas horas de estudio, cafés (virtuales) y discusiones; fue mucho más fácil recorrer este camino con ustedes.

Finalmente, quiero dar un agradecimiento especial a mi pasión, el running. Este deporte, especialmente el maratón, me ha enseñado la disciplina, la resiliencia y la fortaleza mental que se necesita para la vida. También quiero agradecer a los amigos que he conseguido gracias a correr y hoy se han transformado en un apoyo incondicional en cada uno de mis pasos (El Barrio y los Malandras). Y lo más importante, agradezco profundamente que la familia que hoy tengo es, en gran medida, una bendición que me ha regalado este deporte.

Este proyecto cierra una etapa, pero abre muchas puertas. Mi gratitud a todos es el punto de partida para lo que viene.

MODELO DE GESTIÓN PREDICTIVO DE SOPORTE A QUIEBRES OPERACIONALES: APLICACIÓN A LOCALES Y SOCIOS COMERCIALES DE UNA CADENA DE CENTROS COMERCIALES A NIVEL REGIONAL

PABLO RAMOS DONOSO

Bajo la supervisión del profesor Héctor Valdés-González, PhD en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo analiza la continuidad operacional de las tiendas de una cadena de centros comerciales para que funcionen de manera eficiente y sin interrupciones. Las funciones del equipo de soporte operacional abarcan una amplia gama de tareas, desde la resolución de problemas técnicos, la mantención del edificio, hasta la coordinación de servicios comerciales. El objetivo de este estudio es proponer un modelo de gestión y de toma de decisiones para la mejora, eficiencia, calidad y experiencia en la atención de los requerimientos de las tiendas en la cadena de centros comerciales a nivel regional (Chile, Perú y Colombia). Para lograrlo, la metodología empleada fue un enfoque mixto; cualitativamente considera entrevistas semi estructuradas a 4 ejecutivos y profesionales del área de servicios y operaciones del centro comercial y a 4 gerentes de grandes marcas que reciben el servicio, mientras que cuantitativamente se efectuaron 1305 encuestas a los equipos de todas las tiendas para profundizar hallazgos en particular respecto de la reducción de incidencias recurrentes, mejorando la gestión de incidencias y asegurando que todos los requerimientos se resuelvan dentro de los plazos establecidos. El análisis de los datos recopilados permitió identificar necesidades y oportunidades estratégicas para fortalecer la excelencia operacional y garantizar un alto desempeño en contextos dinámicos. Los resultados indican que prácticas como la capacitación constante, la claridad en roles claves, temporalidad de mantenimientos preventivos y tomar decisiones con datos son esenciales para el éxito de la operación de un centro comercial y que la implementación de un modelo de gestión predictivo y estructurado es el camino correcto hacia la excelencia operacional de un centro comercial. La implementación de este modelo cierra la brecha de desconocimiento del 35% de los gerentes y jefes sobre el impacto de sus KPIs en el plan estratégico comercial, al vincularlos directamente y proporcionar un tablero de mando unificado. Asimismo, responde a la insatisfacción del 28% de los locatarios y la baja percepción de facilidad de resolución, al introducir un sistema de gestión en tiempo real que permite trazabilidad, comunicación proactiva y análisis de tendencias. De esta manera, el uso de un modelo de gestión predictivo y estructurado se consolida como el camino hacia la excelencia operacional y la mejora del Net Promoter Score (NPS). En última instancia, se concluye que la implementación de un Modelo de Gestión Predictivo de Soporte a Quiebres Operacionales aborda directamente la dicotomía entre la percepción funcionalista y estratégica del soporte, redefiniendo las áreas operacionales como centros de valor estratégico.

Palabras clave: Continuidad operacional, resolución de incidencias, optimización de procesos, gestión de soporte, experiencia del cliente, satisfacción de clientes.

HIGHLIGHTS

MODELO DE GESTIÓN PREDICTIVO DE SOPORTE A QUIEBRES OPERACIONALES: APLICACIÓN A LOCALES Y SOCIOS COMERCIALES DE UNA CADENA DE CENTROS COMERCIALES A NIVEL REGIONAL

PABLO RAMOS DONOSO

- Propone modelo de gestión para la eficiencia en atención de centros comerciales
- Utiliza entrevistas semiestructuradas y encuestas para obtención de modelo conceptual
- Considera muestra con 8 entrevistas y 1305 encuestas a jefes de tiendas
- Identifica oportunidades estratégicas para fortalecer la excelencia operacional
- Aborda dicotomía entre la percepción funcional y estratégica del soporte operativo

Tabla de contenido

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Introducción..... | 8 |
| 1.1 | Gestión operacional: Novedad, propuesta y contribución | 12 |
| 1.2 | Objetivos de la investigación..... | 13 |
| 2 | Metodología | 14 |
| 2.1 | Aproximación cualitativa..... | 15 |
| 2.2 | Aproximación cuantitativa | 16 |
| 2.3 | Análisis cualitativo | 18 |
| 2.4 | Análisis cuantitativo | 23 |
| 2.5 | Discusión de resultados | 25 |
| 2.6 | Modelo de gestión propuesto..... | 26 |
| 3 | Conclusiones | 28 |
| 3.1 | Trabajos futuros | 29 |
| 4 | Referencias..... | 30 |
| 5 | Anexo 1: Revisión de plagio | 32 |
| 6 | Anexo 2: Resultados CX Drivers jefes de tiendas | 33 |

1 Introducción

En un contexto global de transformación digital, incertidumbre económica y cambios en el comportamiento del consumidor, los centros comerciales deben evolucionar hacia modelos de gestión más eficientes, resilientes y centrados en todos sus grupos de interés.

Los centros comerciales modernos surgieron de la visión del arquitecto Victor Gruen, quien en la década de 1950 diseñó el Southdale Center (Minnesota, EE.UU.), uno de los primeros malls completamente cerrados. Gruen imaginó estos espacios como verdaderos centros urbanos, con zonas peatonales, áreas de recreación, servicios comunitarios y tiendas ancla (Lange, 2022). Este diseño influyó fuertemente en la expansión mundial del modelo “tipo Gruen”: centros comerciales cerrados con clima controlado, plazas interiores y una composición de tiendas organizada en torno a uno o varios anclajes (Colopelnic, 2023). No obstante, con el tiempo, Gruen mismo criticó la deriva de su ideal, al constatar que muchos malls privilegiaron el consumo y se volvieron entidades hostiles al peatón, dando origen a extensas superficies de estacionamiento y zonas dominadas por el automóvil (Endres, 2019).

El desarrollo de los centros comerciales modernos en Latinoamérica se consolidó como un rubro inmobiliario clave, transformando el paisaje urbano y redefiniendo el consumo. En Chile, este hito se marcó con la inauguración de Parque Arauco en 1982, que, a pesar de la crisis económica de la época, introdujo el modelo de destino de consumo bajo un techo, estableciendo un nuevo estándar para activos inmobiliarios de alto valor. Hoy, el desafío para el sector retail y, por extensión, para los malls, ya no se limita a la afluencia, sino a la calidad de la experiencia. El principal reto radica en el soporte operacional en tiendas y la medición de satisfacción a lo largo del viaje del cliente. Las interrupciones en el servicio, la inconsistencia en la atención y las deficiencias en el mantenimiento de las instalaciones representan puntos de fricción que se traducen directamente en Detractores del NPS. Investigaciones recientes confirman que, si bien las empresas chilenas muestran un compromiso con la calidad experiencial aún existen brechas significativas en la capacidad de las organizaciones para gestionar la experiencia de principio a fin, lo que incluye la captura, análisis y distribución efectiva de la opinión de los clientes para impactar la gestión diaria del negocio (Asociación DEC Chile & Deloitte, 2022). Superar estos desafíos requiere una transformación cultural y tecnológica que integre la voz del cliente en la eficiencia operativa.

Modelos de gestión en operaciones retail

Los modelos de gestión de operaciones en retail se extienden de manera crítica al soporte operacional, un componente esencial para garantizar la continuidad y eficiencia de las actividades diarias. Un modelo efectivo busca minimizar las interrupciones y optimizar el rendimiento de los activos (Jengwa, E. & Pellissier, R., 2022).

Una de las filosofías más influyentes es Lean, la cual busca la optimización de procesos y la reducción de desperdicios (waste) para mejorar la experiencia. La implementación de los principios Lean, como el mapeo de flujo de valor y la eliminación de actividades sin valor, ha demostrado mejorar la eficiencia en la reposición de productos y la disponibilidad para el cliente en el retail (Marques, et al., 2022). Estos principios pueden trasladarse a la operación del mall (logística interna, mantenimiento, coordinación con arrendatarios) mediante la estandarización de procesos y la mejora continua (Čiarnienė, 2024).

Además, la gestión se apoya en sistemas de gestión de tickets para resolver problemas técnicos y logísticos de manera eficiente (Mora Artigas, S. 2024), y requiere estrategias de capacitación continua para el personal, centradas en competencias de servicio (Jain, Trilok Kumar and Sharma, 2022)

Marco regulatorio para operaciones en centros comerciales chilenos

El soporte operacional de los centros comerciales en Chile se fundamenta en un marco regulatorio multidisciplinario. En primer lugar, la seguridad y gestión de emergencias se encuentran normadas principalmente por la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC) y su modificación a través de la Ley N° 19.303, las cuales establecen criterios esenciales para la evaluación, prevención de incendios y seguridad privada. En el ámbito de las relaciones laborales, el Código del Trabajo y la legislación complementaria sobre jornada laboral definen los derechos y obligaciones de los trabajadores que operan en los centros comerciales. La Ley de Libre Competencia, a través de sus resoluciones busca prevenir prácticas anticompetitivas en las interacciones entre los operadores de los centros comerciales y sus arrendatarios. Adicionalmente, la protección de la salud pública y los derechos de los consumidores son garantizados mediante las autorizaciones sanitarias emitidas por las autoridades competentes y la fiscalización activa del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). Finalmente, a nivel local, las ordenanzas municipales específicas de cada comuna y la obligatoria obtención de la Patente Municipal regulan aspectos operativos y administrativos dentro de cada territorio. Este entramado legal y diverso, constituye el marco fundamental que dirige y regula el comportamiento operacional de los centros comerciales en Chile (Chile, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2024).

Soporte operacional como función organizacional

En el contexto de un centro comercial, las funciones de soporte operacional, como mantenimiento, seguridad, gestión energética y limpieza, pueden transformarse sustancialmente mediante la adopción de tecnologías inteligentes. Tal como señalan Pissardini et al. (2024), las “funciones organizacionales inteligentes mejoradas” no solo amplían sus capacidades operativas, sino que también enfrentan barreras importantes, como la falta de habilidades tecnológicas, resistencia al cambio y carencia de infraestructura, que deben superarse para evolucionar. En un mall, esto implica que el soporte tradicional, orientado a resolver incidencias reactivamente, puede pasar a un modelo más autónomo y predictivo: sensores IoT podrían anticipar fallos en los sistemas de clima o en la iluminación, y herramientas de análisis de datos podrían optimizar recursos operacionales. Así, la función de soporte no solo mantiene la infraestructura, sino que aporta valor estratégico, apoyando decisiones sobre eficiencia energética, experiencia del cliente y planificación de inversiones. Según el marco evolutivo propuesto por Pissardini et al, este cambio no es inmediato, sino que debe darse a través de etapas progresivas de madurez tecnológica, organizativa y cultural, lo cual resulta especialmente relevante para centros comerciales que buscan diferenciarse competitivamente mediante la eficacia operativa y la sostenibilidad.

Particularidades de la operación en centros comerciales

Las tiendas ubicadas en centros comerciales no operan de forma aislada, sino que se insertan en un ecosistema operativo compartido, regido por la administración del mall. Esta coexistencia de múltiples marcas, servicios y áreas comunes bajo una gestión central genera una complejidad única. El desafío se centra en la interdependencia operativa: el desempeño y la satisfacción del cliente de una tienda individual dependen de la eficiencia del soporte brindado por la administración central, incluyendo la limpieza, la seguridad, la climatización y la gestión de parking. Esto requiere una coordinación rigurosa entre el operador del centro comercial y el equipo operacional de cada tienda

(Grewal et al., 2017), ya que las fallas en la infraestructura compartida o en la logística del mall pueden anular los esfuerzos de servicio de una tienda individual.

Además, esta dinámica de operación compartida amplifica los retos de la experiencia del cliente (CX). La competencia por la atención no es solo entre tiendas del mismo rubro, sino también entre la tienda y el entorno del mall. La experiencia global del cliente se forma como una cadena de valor donde el NPS (Net Promoter Score) del centro comercial (NPS estratégico) impacta directamente en el NPS de la tienda (NPS operacional). Por ello, es crucial que los centros comerciales evolucionen de ser meros arrendadores para convertirse en socios estratégicos que invierten activamente en plataformas de datos unificadas y procesos operativos que garanticen la fluidez y comodidad de la visita, siendo este soporte operacional colaborativo un pilar fundamental para mantener la rentabilidad del activo inmobiliario (Afaq Z, Gulzar A, Aziz S, 2020).

Eficiencia, calidad y principios Lean en operaciones de centros comerciales

Implementar los principios Lean en la operación de centros comerciales tiene un gran potencial para mejorar la eficiencia y reducir desperdicios. En un estudio aplicado al retail y e-commerce, Marques, et al. (2022) demuestran cómo herramientas como el mapeo de flujo de valor y eliminación de actividades sin valor conducen a una mejora en la reposición de productos y en la disponibilidad para el cliente. Aunque su enfoque es a nivel tienda, estas prácticas pueden trasladarse a la operación del mall (logística interna, mantenimiento, coordinación con inquilinos). En una línea similar, Čiarnienė (2024) analiza cómo la estandarización de procesos, la mejora continua y el control de variabilidad pueden fortalecer el rendimiento de compañías de retail, lo que sugiere que un centro comercial podría beneficiarse de Lean no solo en servicios comunes, sino también en back-office y operación de proveedores.

Modelos internacionales de soporte operacional en centros comerciales de alto estándar

En los principales centros comerciales del mundo, como The Dubai Mall (Emiratos Árabes Unidos), Westfield London (Reino Unido), y Mall of Americas (Estados Unidos), el soporte operacional se configura como una unidad estratégica dentro del ecosistema de gestión comercial. Estos centros no solo brindan servicios básicos de mantenimiento y seguridad, sino que cuentan con plataformas digitales, centros de monitoreo en tiempo real, protocolos estandarizados para atención de emergencias y modelos colaborativos con los locatarios.

Por ejemplo, Westfield London, se emplea un modelo de Retail Delivery Support, que incluye desde asistencia técnica en la apertura de tiendas hasta la coordinación de eventos, logística de carga y descarga, soporte digital (Unibail-Rodamco-Westfield, 2022). Este modelo permite a los retailers enfocarse en su operación comercial mientras el operador del centro comercial garantiza condiciones óptimas.

En The Dubai Mall, el soporte operacional está altamente tecnificado. Se utilizan sistemas integrados de gestión de instalaciones y dashboards operativos con inteligencia artificial para prever fallas y optimizar recursos (Emaar Malls, 2021).

Finalmente, el Mall of América destaca por su enfoque centrado en la experiencia del cliente, con un sistema de soporte 24/7 para las tiendas, que incluye canales de comunicación directos, protocolos de respuesta rápida y acompañamiento en campañas estacionales. Según Retail Dive (2020), el trabajo colaborativo entre el operador y el arrendador ha sido clave para su sostenibilidad.

Estos casos evidencian que el soporte operacional no solo cumple un rol reactivo, sino que es un habilitador de valor cuando se gestiona con visión estratégica y tecnología de punta.

Importancia de la continuidad operacional de un centro comercial

La continuidad operacional de un centro comercial es mucho más que una simple meta operativa; es un pilar fundamental para garantizar su éxito financiero y su sostenibilidad a largo plazo. La capacidad de un centro comercial para mantener sus operaciones sin interrupciones significativas tiene un impacto directo en su rentabilidad, reputación y relación con los clientes y locatarios.

Un quiebre operacional, ya sea una falla técnica, un desastre natural o un incidente de seguridad, puede desencadenar una serie de consecuencias negativas que van más allá de la simple pérdida de ingresos. Desde la disminución de la confianza de los clientes y la afectación de las relaciones con los locatarios, hasta el incumplimiento de las regulaciones y la generación de costos adicionales, estos eventos pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio.

La continuidad operacional, es decir, la capacidad de mantener la actividad pese a shocks externos es crítica para centros comerciales, donde la interrupción del flujo peatonal o los servicios puede implicar pérdidas significativas. Kim, Yun, Kim y Lee (2021) estudian la resiliencia de áreas comerciales en Seúl antes y después del estallido de la pandemia, empleando big data para medir la robustez de estas zonas. Su hallazgo: la diversidad del mix comercial, la accesibilidad y la estructura urbana fueron factores clave para mantener el funcionamiento. Por su parte, la guía de Protiviti (2022) proporciona un marco práctico para desarrollar planes de continuidad: análisis de impacto al negocio, gobernanza, pruebas periódicas y gestión de terceros. Para un mall, esto significa implementar monitoreo de riesgos, protocolos preventivos y estrategias de recuperación proactiva, asegurando que los operadores y visitantes estén protegidos frente a eventos imprevistos.

Satisfacción del cliente y operadores de centros comerciales

Las encuestas de satisfacción son herramientas esenciales para medir la experiencia de clientes y la relación con operadores (arrendatarios), y permiten a los centros comerciales diseñar estrategias más eficientes y centradas. En un estudio reciente, García-Nieto, Ramón-Jerónimo y Flórez-López (2025) investigaron cómo la colaboración CRM entre mall y retailers, a través de programas de fidelización y retroalimentación constante, mejora la satisfacción del cliente y promueve una relación más estrecha que beneficia a ambos. En cambio, desde la perspectiva de los operadores, Solihin, Wardhana, Tan, Furinto y Tamara (2023) demostraron que la satisfacción de los arrendatarios tiene un efecto positivo en la intención de renovación del contrato, y que la confianza y la percepción de una imagen ecológica median esta relación, sugiriendo que los operadores pueden mejorar la retención ajustando políticas sostenibles. A esto se suma el análisis de Peranginangin (2023), quien encuentra que la calidad del servicio (mantenimiento, limpieza, accesibilidad, seguridad) ofrecido por la administración del mall se asocia directamente con la satisfacción de los arrendatarios. En conjunto, estos estudios muestran que los mecanismos de medición deben ir más allá de indicadores convencionales como el NPS (Net promoter Score): es necesario emplear métricas específicas para arrendatarios, encuestas de satisfacción recurrentes y programas colaborativos CRM.

La causa raíz de la investigación y la forma de abordar el problema, se centra en una cadena específica de centros comerciales y se presenta conceptualmente en la figura 1.

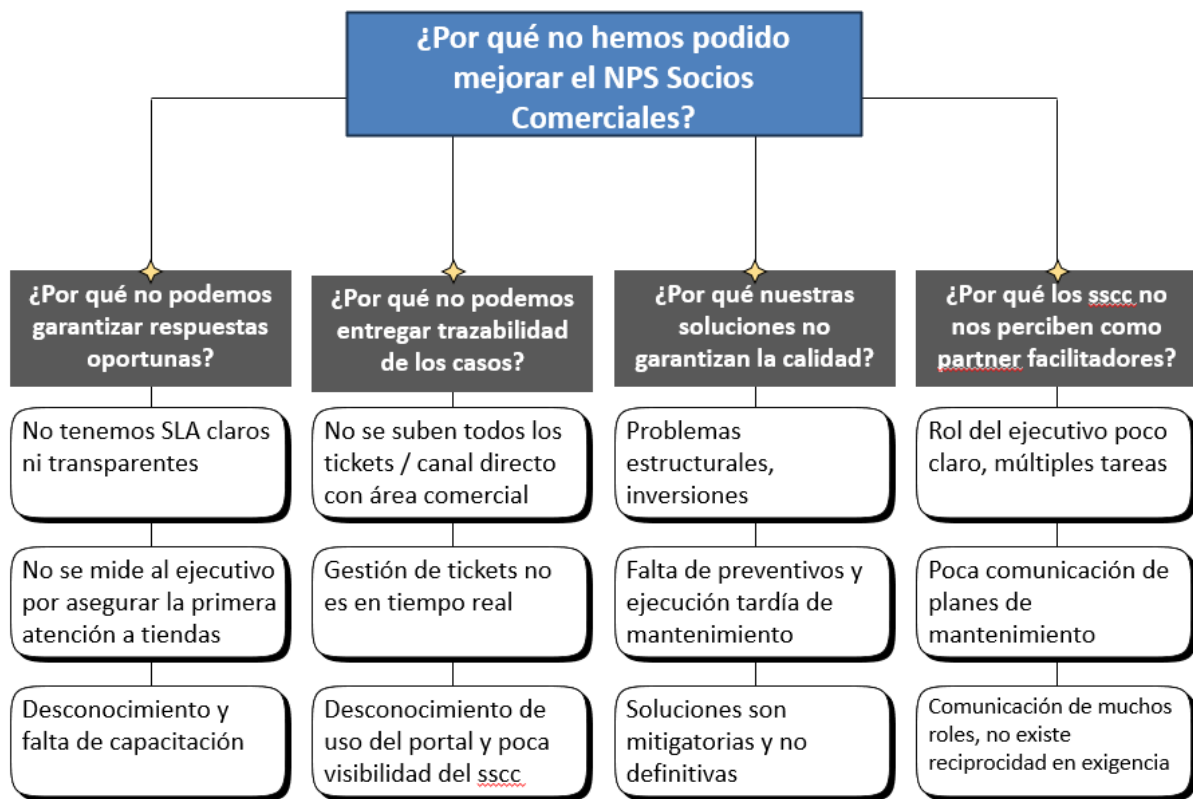


Figura 1: Mapa conceptual que explica la causa raíz del problema

Fuente: Elaboración propia

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cómo influye un modelo de gestión estructurado en la eficiencia y efectividad de la respuesta a quiebres operacionales en locales de centros comerciales?

Un modelo de gestión estructurado es esencial para garantizar una respuesta eficiente y efectiva ante quiebres operacionales. Al definir los procedimientos y canales de comunicación claros se garantiza una respuesta eficaz y coordinada, lo que contribuye a proteger la reputación y a minimizar las pérdidas económicas y asegurar la continuidad de la operación.

1.1 Gestión operacional: Novedad, propuesta y contribución

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido que el correcto funcionamiento de los locales comerciales es crítico para la experiencia del cliente y la sostenibilidad del negocio. La creciente complejidad de las operaciones y la falta de visibilidad en la resolución de incidencias hacen necesaria una herramienta que permita optimizar la gestión de quiebres operacionales y asegurar la continuidad en el servicio.

El modelo que se propone se enfoca en la estructuración formal de procesos y canales de comunicación para abordar quiebres operacionales, eliminando prácticas informales que dificultan

la resolución de problemas. Este enfoque combina la rápida adaptabilidad del equipo de soporte con el uso de métricas claras para garantizar tiempos de respuesta y satisfacción, destacando una metodología única aplicable a cadenas comerciales de alta densidad operativa.

Así el proyecto aporta un modelo replicable para otras cadenas comerciales con estructuras operativas similares, combinando herramientas prácticas de gestión y análisis de datos. Además, promueve la mejora continua de los equipos de soporte, fortaleciendo su capacidad para manejar quiebres operacionales con rapidez y calidad, lo que beneficia tanto a los colaboradores como a los clientes finales.

1.2 Objetivos de la investigación

Entendido lo anteriormente discutido, el objetivo general de este trabajo es:

Proponer un modelo de gestión que impulse la mejora, la eficiencia, la calidad y la experiencia en la atención de requerimientos de las tiendas de centros comerciales en Chile, Perú y Colombia.

Los objetivos específicos son:

- Analizar información relevante de los prestadores de servicios de centros comerciales, para comprender el flujo actual, los volúmenes de requerimientos, los niveles de servicio y las percepciones de la calidad de atención en la cadena de centros comerciales.
- Determinar brechas importantes en la operación y el soporte de atención de requerimientos, identificando la causa raíz que impacta negativamente la eficiencia, calidad y la experiencia del usuario.
- Establecer un enfoque estratégico claro que defina los pilares, lineamientos y componentes clave para la creación de un nuevo modelo de gestión, orientado a cerrar brechas identificadas e impulsar la mejora continua.

2 Metodología

Paradigma y diseño: El paradigma de investigación mixta se caracteriza por la integración sistemática de elementos cualitativos y cuantitativos, trascendiendo su concepción como enfoques opuestos para considerarlos complementarios. Esta integración metodológica aprovecha las fortalezas de ambas tradiciones para ofrecer una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado. El diseño combina la riqueza de los métodos cualitativos (como las entrevistas semiestructuradas, que exploran significados y percepciones) con la evidencia empírica y generalizable de los métodos cuantitativos (como las encuestas). Este enfoque es especialmente adecuado para investigaciones complejas que requieren múltiples perspectivas para abordar la realidad investigada. (Rodríguez & Valldeoriola, 2014).

Datos con los que se efectuó el estudio: La metodología de este estudio fue de enfoque mixto, combinando datos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión robusta sobre la calidad de los servicios operacionales y su impacto en la reducción de incidencias recurrentes en centros comerciales. La fase cualitativa incluyó 8 entrevistas semiestructuradas a 4 profesionales de servicios y operaciones del centro comercial, y a 4 ejecutivos de marcas retail usuarios del servicio. Esto permitió obtener una comprensión detallada de sus vivencias y desafíos operativos. Paralelamente, se implementó una encuesta de satisfacción a los equipos de 1305 tiendas de la cadena, lo que proporcionó una visión cuantificable de las percepciones sobre la calidad del servicio. La triangulación de estos datos fue clave para validar las conclusiones y generar una comprensión profunda de las dinámicas investigadas. (Rodríguez & Valldeoriola, 2014).

Entorno en una investigación: El presente estudio de metodología mixta se ejecutó en un entorno híbrido que combinó espacios presenciales y virtuales, abarcando centros comerciales de la cadena en Chile, Perú y Colombia. La fase cualitativa se desarrolló en un entorno presencial, específicamente en las oficinas y espacios comunes de la Casa Matriz de la cadena. Este ambiente facilitó un intercambio detallado y la comodidad de los participantes al compartir sus experiencias y reflexiones sobre la calidad de los servicios. Por otro lado, la fase cuantitativa se implementó en un entorno digital, utilizando plataformas en línea para administrar encuestas a una muestra representativa de los encargados de las tiendas, accesible a través del Portal Tiendas. Esta estrategia digital superó las limitaciones geográficas, permitiendo un amplio acceso a los participantes. La combinación de estos entornos presencial para la profundidad cualitativa y virtual para la amplitud cuantitativa posibilitó una integración coherente de los resultados, enriqueciendo la comprensión contextualizada del fenómeno investigado.

2.1 Aproximación cualitativa

Instrumentos: La investigación mixta utilizó un enfoque integrado de entrevistas cualitativas y cuestionarios cuantitativos. En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas para obtener una comprensión profunda de las experiencias de los participantes en la gestión de los servicios operacionales a las tiendas.

Etapa 1: jefes de área de servicios y operaciones de la cadena de centros comerciales.

1. ¿Qué tipo de servicios ofrece actualmente su área y cómo beneficia a los usuarios o a la organización?
2. ¿Cómo define usted la calidad y el éxito en la prestación de los servicios de su área? ¿Qué elementos o características considera que son fundamentales para alcanzar estos estándares en cada uno de ellos?
3. ¿Cómo se miden actualmente los niveles de desempeño y la satisfacción del cliente en relación con los servicios que su área proporciona? ¿Podría compartir algunos indicadores claves de rendimiento?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculos que enfrenta su área para asegurar una prestación óptima de sus servicios?
5. ¿Cómo visualiza la adaptación o expansión de los servicios de su área en los próximos 12 a 24 meses?

Etapa 2: Ejecutivos de marcas retail usuarios del servicio.

1. Cuénteme sobre su experiencia reciente utilizando los servicios proporcionados por el área de operaciones.
2. Pensando en su experiencia, ¿qué tan satisfecho se sintió en general? ¿Podría destacar un aspecto que le resultó especialmente positivo y otro que podría mejorarse?
3. Cuando un problema crítico (ej. una filtración o fallo de clima) ocurre, ¿qué tan satisfecho está con la comunicación del equipo de operaciones, el seguimiento de la solución, y la información sobre el plan para evitar que vuelva a suceder?
4. Si tuviera la capacidad de inyectar recursos en el área de operaciones, ¿cuál sería su principal prioridad de inversión (ej. personal, tecnología o infraestructura) y qué cambio espera que esto genere en el servicio que usted recibe?
5. Si el área de operaciones se transformara en un 'Socio Estratégico' de su marca, ¿qué cambios fundamentales debería implementar en su modelo de gestión (ej. reuniones, estructura, indicadores) para demostrarle que está priorizando el éxito de su negocio (ventas, experiencia del cliente) tanto como la gestión del edificio?

2.2 Aproximación cuantitativa

Paralelamente, en la fase cuantitativa, se aplicaron encuestas estandarizadas para recolectar datos sobre percepciones generales de la calidad de los servicios operacionales que se brinda a los socios comerciales, específicamente a sus tiendas.

En una escala del 1 al 10, donde 1 es “Muy Insatisfecho” y 10 es “Muy Satisfecho”, se aplicó el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué tanto recomendaría a otro operador trabajar con este centro comercial?
2. ¿Qué tan fácil es resolver un requerimiento con el centro comercial?
3. ¿Qué tan de acuerdo está con la relación que tiene con el equipo de operación de tiendas?
4. ¿Qué tan fácil le resultó acceder a la información o al soporte que necesitaba para utilizar el servicio?
5. Considerando la solución que recibió en relación con el tiempo y el esfuerzo invertido, ¿cómo calificaría la calidad del servicio?

Los instrumentos se diseñaron para complementar los hallazgos; las entrevistas permitieron explorar temas emergentes en profundidad, mientras que los cuestionarios proporcionaron datos numéricos que facilitaron la generalización de los resultados. La integración de los datos cualitativos y cuantitativos se realizó durante la fase de análisis, permitiendo una visión integrada del fenómeno estudiado.

Antes de su aplicación final, los instrumentos cualitativos (guía de entrevistas) y cuantitativos (cuestionarios de satisfacción) fueron validados mediante un piloto en una muestra reducida para garantizar su pertinencia, claridad y la alineación de las preguntas con los objetivos específicos de la investigación, permitiendo la triangulación coherente de los resultados.

Plan de análisis de los datos: A partir de los datos recolectados, se procedió a la organización y el análisis de las respuestas mediante la identificación de categorías esenciales. Inicialmente, se utilizó la codificación abierta para fragmentar los datos y etiquetarlos en conceptos relevantes.

Posteriormente, estos datos se analizaron para determinar los factores críticos que impactan el rendimiento organizacional. Dicho análisis se realizó mediante la comparación constante con modelos teóricos, incluyendo el modelo de madurez de excelencia operacional (Carvalho et al., 2023) y los principios de gestión del cambio propuestos por Hiatt (2024). Finalmente, se examinaron las principales discrepancias identificadas en las entrevistas para establecer oportunidades de mejora.

La información se registrará mediante documentos digitales escritos y grabaciones. Las grabaciones serán transcritas y verificadas manualmente para asegurar su precisión (Rodríguez & Valdeoriola, 2021).

Ética en una investigación mixta: En el diseño de la investigación mixta, se adoptó un enfoque ético riguroso que integró los principios de las metodologías cualitativas y cuantitativas. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado, que incluía una explicación clara de los objetivos, métodos y posibles implicaciones del estudio. Se garantizó que los datos recopilados, tanto cualitativos como cuantitativos, se manejaran con la máxima confidencialidad, utilizando protocolos de anonimización y almacenamiento seguro. En la fase cualitativa, se prestó especial atención a las dinámicas de poder y a evitar cualquier tipo de coacción emocional. En la fase cuantitativa, se

mantuvo la objetividad en la recolección y análisis de los datos. (Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. 2020).

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los instrumentos utilizados en este estudio. Por cuestiones de espacio y claridad en la lectura se ha incluido solo la información más relevante para este artículo.

2.3 Análisis cualitativo

Entrevistas a jefes y gerentes de áreas de operaciones del centro comercial.

Ítem 1: ¿Qué tipo de servicios ofrece actualmente su área y cómo beneficia a los usuarios o a la organización?

El análisis de las respuestas de los cuatro prestadores de servicios a la pregunta sobre el tipo de servicios que ofrecen y su beneficio revela una fuerte orientación a la excelencia operacional y a la protección del activo. La narrativa principal que atraviesa a la totalidad de los entrevistados (100%) es la de ser un pilar de funcionamiento cuya misión es la ejecución impecable y la mitigación de riesgos.

La misión central se articula en torno a garantizar la continuidad operativa y proteger el activo. Áreas como mantención (E-1) destacan su rol al "evitar daños mayores y costosos" en la infraestructura (cubiertas, climatización), enfocándose en la protección del capital físico. Paralelamente, el 50% de los entrevistados (E-1 y E-2) concentra su discurso exclusivamente en la protección del activo y la mitigación de riesgos, asegurando el cumplimiento de protocolos y manteniendo la imagen de lugar seguro.

Si bien la continuidad operativa es el núcleo, existe una conexión explícita entre la función de soporte y la experiencia directa del locatario o visitante. El 75% de los entrevistados (E-1, E-3 y E-4) menciona un beneficio directo en la comodidad, salubridad o funcionalidad para los usuarios finales. En este punto, el área de soporte a tiendas (E-3) emerge como la única que conecta su función de soporte de servicios básicos a tiendas con la rentabilidad del centro comercial. Este entrevistado, representando el 25% del grupo, indica que su rol es permitir que el locatario "mantenga su propia operatividad al 100%", impactando directamente en sus ventas y, por consiguiente, en la renta del mall. Esta postura sugiere una visión de socio estratégico, que va más allá de la mera ejecución técnica. En general, los prestadores de servicios definen su rol como facilitadores de las condiciones básicas para que el negocio principal pueda ocurrir sin fricciones, pero la integración a los objetivos comerciales no es uniforme en todas las áreas.

Ítem 2: ¿Cómo define usted la calidad y el éxito en la prestación de los servicios de su área? ¿Qué elementos o características considera que son fundamentales para alcanzar estos estándares en cada uno de ellos?

El análisis de las respuestas sobre cómo se define la calidad y el éxito en los servicios revela una fuerte tensión entre la ejecución de tareas (el hacer) y la percepción del usuario (el cómo se siente), siendo la primera el enfoque dominante.

La definición de éxito está fuertemente anclada en la excelencia en la operación y la ausencia de fallos, funcionando como una métrica de cumplimiento interno para la mayoría de los equipos. El 100% de los entrevistados define el éxito como un estado de cero problemas o cero quejas (ej. "ausencia de

fallas mayores" E-1, "cero incidentes críticos" E-2, "no recibir quejas" E-4). Específicamente, el 50% de las áreas de apoyo operativo utiliza el cumplimiento de planes internos o la ausencia de defectos como indicador principal ("100% del plan de mantenimiento preventivo" E-1; áreas "recién limpias" E-4).

No obstante, el 75% del grupo (E-2, E-3, E-4) incorpora activamente la experiencia del usuario o locatario en su definición de calidad. Esto se manifiesta en la necesidad de generar una "percepción de seguridad y tranquilidad" (E-2), asegurar una "alta satisfacción del locatario" (E-3) o garantizar una "experiencia placentera" (E-4). El área de soporte a tiendas (E-3) es la más orientada al servicio, destacando que el éxito es tener una respuesta rápida y la necesidad de "solucionar a la primera" como su estándar principal de calidad.

En cuanto a los elementos fundamentales para alcanzar estos estándares, el 50% de los prestadores (E-1 y E-2) prioriza la planificación, la proactividad y la tecnología (ej. "planificación rigurosa" E-1; "proactividad" y "tecnología" E-2), demostrando un enfoque en la prevención y la inversión en la infraestructura. El otro 50% (E-3 y E-4) prioriza los recursos humanos y la gestión del contacto, enfatizando la "comunicación eficiente" y el "buen trato" (E-3) o la "dotación de personal adecuada" y la "supervisión constante" (E-4). Esto refleja que la estrategia para lograr la calidad varía significativamente dependiendo de si la interacción principal es con equipos o con personas.

Ítem 3: ¿Cómo se miden actualmente los niveles de desempeño y la satisfacción del cliente en relación con los servicios que su área proporciona? ¿Podría compartir algunos indicadores claves de rendimiento?

El análisis sobre los mecanismos de medición de desempeño evidencia una dualidad clara en la forma en que los servicios operativos son evaluados: la mayoría se basa en la proximidad a la operación (medición interna), mientras que una minoría se enfoca en la captura directa de la voz del cliente.

La medición del desempeño está fuertemente internalizada. El 75% de los entrevistados (E-1, E-2, E-4) declara que sus principales mecanismos de evaluación son controles internos como las inspecciones visuales de calidad, el cumplimiento de planes o la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. De hecho, el 50% de las áreas de apoyo operativo utiliza la cantidad de quejas recibidas como sustituto de la medición activa de la satisfacción, lo que implica una gestión reactiva.

Por otro lado, solo un 25% del grupo (E-3, soporte a tiendas) demuestra un enfoque proactivo y formal en la medición de la satisfacción, utilizando una encuesta simple al cierre del servicio. Este es el único servicio que reporta un indicador de satisfacción con una meta específica, lo que refuerza su posición como la interfaz con la cliente más orientada al servicio dentro del grupo de prestadores.

En resumen, existe una brecha entre la medición del desempeño (alta, basada en métricas internas y reactivas) y la medición de la satisfacción del cliente (baja, siendo formalmente capturada solo por una de las cuatro áreas).

Ítem 4: ¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculos que enfrenta su área para asegurar una prestación óptima de sus servicios?

La identificación de desafíos revela que los principales obstáculos para la prestación óptima de servicios se concentran en tres áreas: restricciones económicas (costos e inversión), procesos internos ineficientes y factores humanos (personal o cliente).

El desafío más recurrente es la restricción económica, mencionada por el 75% de los entrevistados (E-1, E-2, E-4). Esta restricción se divide entre la falta de capital de inversión para mantener la infraestructura y tecnología al día y la presión directa por reducir el gasto operativo, que afecta directamente la dotación de personal. Específicamente, el 50% del grupo (E-1 y E-2) señala la necesidad de inversión en capital fijo (infraestructura obsoleta o tecnología de punta).

En segundo lugar, se destaca la ineficiencia en procesos e integración como un obstáculo significativo, señalado por el 50% de las áreas de gestión de flujo (E-1, E-3). Esto abarca desde la falta de coordinación interna para realizar trabajos sin interrupciones hasta la priorización ineficiente de solicitudes de los locatarios. Ambos casos están directamente relacionados con la falta de herramientas digitales o integración mencionada por el 25% del grupo (E-3).

Finalmente, los factores humanos representan una barrera importante. El 25% del grupo lucha contra la alta rotación de personal, lo que impacta directamente el estándar de respuesta y la calidad del servicio. Por otro lado, otro 25% identifica la falta de conciencia del cliente con el uso de las instalaciones como un factor externo que compromete la calidad percibida. Esto sugiere que los desafíos no solo son internos, sino que también están condicionados por la cultura de uso de los visitantes del centro comercial.

Ítem 5: ¿Cómo visualiza la adaptación o expansión de los servicios de su área en los próximos 12 a 24 meses?

La visión a 12-24 meses de los prestadores de servicios está marcada de manera contundente por la transformación digital y tecnológica y por la búsqueda de una mayor eficiencia operativa.

El enfoque en la tecnología como catalizador de la eficiencia es el tema principal, mencionado por el 75% de los entrevistados (E-1, E-2, E-4). Esta inversión tecnológica no solo busca modernizar, sino también cambiar el modelo de gestión del servicio. Las áreas de mantenimiento y seguridad (E-1 y E-2) buscan evolucionar hacia modelos de gestión predictiva y proactiva, sea mediante la implementación de sistemas de recepción de incidentes y sensores para mantenimiento predictivo o mediante el uso de analítica de video para la detección de riesgos. De manera similar, el área de limpieza (E-4) visualiza la automatización parcial (robots) como una forma de liberar a la dotación de tareas rutinarias.

Otro pilar clave de la expansión es la mejora de la experiencia del cliente interno (locatario), mencionado por el 50% del grupo (E-2 y E-3). El área de soporte a tiendas (E-3) es la que tiene la visión más ambiciosa en este sentido, buscando pasar de ser un centro de respuesta a un asesor. Este cambio implica desarrollar una plataforma unificada que brinde transparencia en el servicio, transformando la relación de reactiva a proactiva.

En síntesis, los prestadores buscan un futuro donde la tecnología potencie la proactividad y la prevención, permitiendo que el personal se enfoque en tareas de mayor complejidad o impacto en la experiencia del cliente.

Entrevistas a ejecutivos de marcas retail y usuarios del servicio.

Ítem 6: Cuénteme sobre su experiencia reciente utilizando los servicios proporcionados por el área de operaciones.

El análisis de la experiencia de los jefes y gerentes de grandes marcas revela una percepción de los servicios de soporte como lentos, reactivos e ineficientes, con un impacto directo y cuantificable en sus operaciones y ventas.

La queja más recurrente es la lentitud en el tiempo de respuesta y de solución, mencionada por el 100% de los entrevistados como el principal punto de fricción. Esta lentitud no se limita a emergencias; mantención (E-1) demoró 72 horas en una filtración que dañó stock, y otros (E-4) consideran inaceptable la espera para reparaciones básicas.

Dos problemas de índole estacional y crónico son el foco de la insatisfacción. El 50% de los entrevistados (E-1 y E-2) reporta fallos graves vinculados al clima: filtraciones en invierno que causan daño directo a la mercancía (E-1) y el problema crónico de climatización en verano (E-2), que afecta la comodidad y la rotación del cliente. Ambos casos son percibidos como falta de anticipación y gestión superficial con parches temporales.

Finalmente, el 50% de los entrevistados (E-3 y E-4) señala que la ineficiencia operativa se traduce en pérdida de tiempo de venta o aumento de costos. Esto se debe a la burocracia excesiva para solicitar soporte técnico (E-3) y a las demoras logísticas en el uso de andenes de carga (E-4). La conclusión general es que el área de operaciones prioriza el costo sobre la experiencia y no está funcionando como un facilitador del negocio.

Ítem 7: Pensando en su experiencia, ¿qué tan satisfecho se sintió en general? ¿Podría destacar un aspecto que le resultó especialmente positivo y otro que podría mejorarse?

El análisis de la satisfacción general de los jefes y gerentes de grandes marcas revela un consenso de insatisfacción, lo que valida el diagnóstico de una prestación de servicios deficiente.

El aspecto más valorado (positivo) por el 75% de los entrevistados (E-1, E-3, E-4) es la disponibilidad y el factor humano del equipo operativo del centro comercial. Los gerentes y jefes destacan el trato directo con la jefatura, la disponibilidad de personal en fines de semana para emergencias y el rigor en el control de accesos por parte de seguridad. El único servicio de ejecución que es rescatado positivamente por una minoría (25%, E-2) es la limpieza y aseo de áreas comunes, un punto crítico para la imagen de un patio de comidas.

En contraste, la principal área de mejora, mencionada por el 100% de los entrevistados, es la gestión de fondo de los problemas. El 50% de las quejas se enfoca en la falta de proactividad y mantenimiento preventivo (E-1 y E-2), citando el problema crónico de climatización en verano y la recurrencia de filtraciones en invierno. El otro 50% se concentra en la ineficiencia de procesos, señalando la necesidad de mejorar la burocracia y los tiempos de tramitación para solicitudes menores (E-3), y la incapacidad de solucionar rápidamente problemas que requieren más de 24 horas (E-4). Esto subraya que, si bien el trato es bueno, la resolución de problemas sistémicos es la principal debilidad.

Ítem 8: Cuando un problema crítico (ej. una filtración o fallo de clima) ocurre, ¿qué tan satisfecho está con la comunicación del equipo de operaciones, el seguimiento de la solución, y la información sobre el plan para evitar que vuelva a suceder?

El análisis de la comunicación y el seguimiento post-incidente revela que, si bien la confirmación inicial de la solicitud es generalmente funcional, el proceso falla drásticamente en la transparencia, el seguimiento activo y la proactividad futura.

La principal crítica, mencionada por el 100% de los entrevistados, es la falta de un seguimiento proactivo y la ausencia de un plan de prevención. Los gerentes de retail se sienten obligados a ser "gestores de la solución", teniendo que llamar para consultar el estado (E-1) o escalar el problema para recibir respuesta (E-2), lo que demuestra un sistema de comunicación pasivo y reactivo (E-3).

La falta de transparencia sobre la solución de fondo es un punto de frustración importante, mencionado por el 50% de los entrevistados (E-1, E-2). Los entrevistados no reciben información sobre la causa raíz del fallo o sobre el plan definitivo para evitar la recurrencia, lo que refuerza su percepción de que solo se están aplicando parches temporales a problemas sistémicos (filtraciones, clima).

Finalmente, el 50% del grupo (E-3 y E-4) señala un problema de integración de procesos en la comunicación. Esto se manifiesta en la percepción de que la solución no es "integrada" (E-3, cada área resuelve su parte) y que el sistema de comunicación oficial es burocrático y lento (E-4), obligando a los usuarios a recurrir a canales informales para una respuesta rápida. El cese abrupto del seguimiento una vez que el ticket es cerrado (E-4) es otro factor que alimenta la desconfianza sobre la solidez de la reparación.

Ítem 9: Si tuviera la capacidad de inyectar recursos en el área de operaciones, ¿cuál sería su principal prioridad de inversión (ej. personal, tecnología o infraestructura) y qué cambio espera que esto genere en el servicio que usted recibe?

Al solicitar a los gerentes y jefes de grandes marcas que prioricen la inversión, las respuestas se distribuyen de manera equitativa entre las tres grandes categorías: infraestructura, tecnología y personal, demostrando que la debilidad de la operación es multifactorial.

La inversión más crítica se concentra en la solución de los problemas sistémicos y crónicos. El 25% del grupo (E-1) prioriza la infraestructura crítica (reemplazo de cubiertas y climatización, buscando un cambio transformacional: pasar de ser una operación reactiva a una proactiva. Esta inversión está directamente vinculada a la eliminación de las fallas estacionales que causan pérdidas directas al retail.

El otro 75% se enfoca en la eficiencia del proceso y el factor humano. El 50% del grupo (E-3 y E-4) invertiría en personal, pero con fines distintos. Mientras E-4 busca mayor dotación ("más manos") para reducir el tiempo de espera en la logística y las reparaciones menores, E-3 prioriza el personal técnico especializado con mayor autoridad para eliminar la burocracia y el escalamiento innecesario. Ambos esperan una mejora drástica en el tiempo de solución.

Finalmente, el 25% restante (E-2) prioriza la tecnología y los procesos a través de un sistema de gestión unificado. El cambio esperado no es solo de velocidad, sino de cultura y rendición de cuentas, buscando generar transparencia y trazabilidad en la solución de los problemas crónicos. En resumen, si bien los entrevistados reconocen la necesidad de invertir en infraestructura, sus prioridades inmediatas se centran en obtener respuestas rápidas, transparentes y definitivas a través de una mejor gestión del personal y la tecnología.

Ítem 10: Si el área de operaciones se transformara en un Socio Estratégico de su marca, ¿qué cambios fundamentales debería implementar en su modelo de gestión (ej. reuniones, estructura, indicadores) para demostrarle que está priorizando el éxito de su negocio (ventas, experiencia del cliente) tanto como la gestión del edificio?

La pregunta de cierre impulsa a los gerentes de retail a proponer un Modelo de Gestión del Servicio centrado en la rentabilidad del locatario, requiriendo cambios en la estructura, la comunicación y, fundamentalmente, en los indicadores de éxito del área de operaciones.

El requerimiento más impactante es el cambio de enfoque de los KPIs, mencionado por el 50% del grupo (E-1, E-2). Los receptores demandan que las métricas de operación dejen de ser internas (ej. cumplimiento de plan) y pasen a reflejar el impacto económico y de experiencia del cliente. E-1 propone medir el costo de pérdida de inventario del locatario a causa de fallas, mientras que E-2 sugiere KPIs de comodidad del cliente (ej. temperatura validada). Esto demuestra que el valor de un "socio estratégico" se mide en la protección directa del ingreso del retail.

En términos de estructura y proceso, el 75% de los entrevistados (E-1, E-3, E-4) propone la creación de mecanismos de colaboración formal y continuo para garantizar la proactividad. Esto incluye la creación de un 'Key Account Manager Operacional' (KAM) con poder de decisión (E-3) y la implementación de una mesa de priorización operacional conjunta semanal para alinear la logística con el retail (E-4). Estos cambios buscan simplificar la burocracia y descentralizar la toma de decisiones para mejorar la agilidad.

Finalmente, el 50% de los entrevistados (E-1, E-2) exige una transparencia total en la planificación a largo plazo. E-2 requiere visibilidad del plan de inversión de infraestructura a 5 años para mitigar la incertidumbre sobre los fallos crónicos de clima. Esta exigencia de transparencia se combina con reuniones trimestrales obligatorias para validar el plan de prevención (E-1), transformando al retail de un receptor pasivo a un co-diseñador activo de la estrategia operativa del centro comercial.

2.4 Análisis cuantitativo

Por otro lado, la investigación incluyó la realización de un estudio cuantitativo exhaustivo, el cual se aplicó a 1305 tiendas distribuidas en 17 centros comerciales. El objetivo principal de este estudio fue determinar el nivel de lealtad y satisfacción de los jefes de tienda respecto a los servicios operacionales ofrecidos por los centros comerciales. Además, se buscó conocer a profundidad las razones que explican estas evaluaciones para, de esta forma, poder identificar prácticas exitosas, espacios de mejora claves y, especialmente, detectar potenciales necesidades insatisfechas en la gestión de servicios.

Dada la extensión de los hallazgos, es inviable presentar la totalidad de los resultados del estudio cuantitativo en este documento. Por consiguiente, nos centraremos en las métricas generales de satisfacción. En términos de lealtad, la cadena de centros comerciales obtiene un Net Promoter Score (NPS) de 11 puntos. Al analizar las razones que impulsan la recomendación, se destaca que el flujo de público y la variedad de tiendas constituyen la principal motivación para que los jefes de tienda recomienden la cadena. No obstante, el estudio también reveló puntos críticos que impactan negativamente la satisfacción: la falta de seguridad, las filtraciones y los problemas con el clima (aire acondicionado/calefacción) son los factores que disminuyen significativamente la evaluación positiva.

Para un análisis más detallado de la satisfacción por ubicación y gestión, la Figura 2 presenta la satisfacción neta desagregada por cada centro comercial, permitiendo identificar variaciones y el desempeño individual. Por su parte, la Figura 3 se centra de manera exclusiva en los resultados

relativos a la gestión de los requerimientos operacionales en tiendas, ofreciendo una perspectiva específica sobre la eficiencia en la respuesta y solución de problemas cotidianos en los locales. Finalmente, la figura 4 muestra una comparación histórica de la satisfacción y la lealtad (NPS) obtenida desde el año 2019 en la cadena de centros comerciales, lo cual permite evaluar la evolución de estos indicadores clave a lo largo del tiempo.

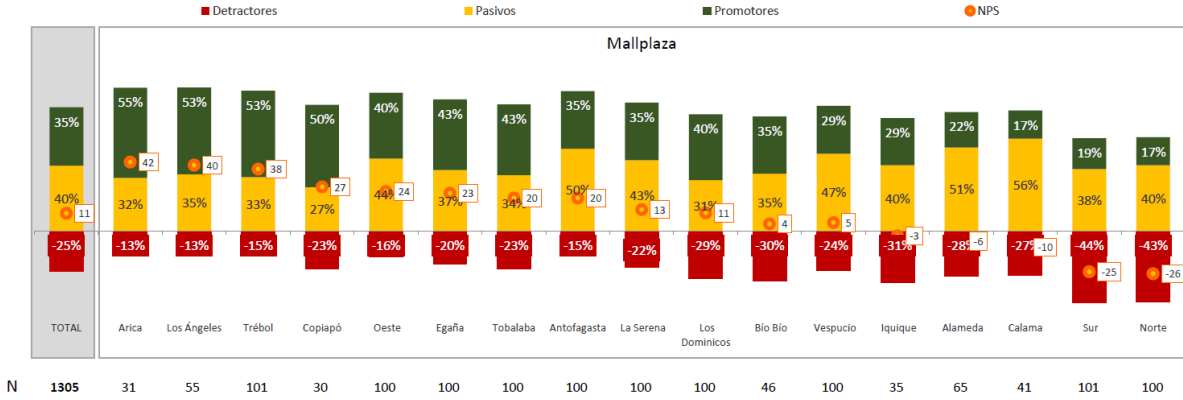


Figura 1: Lealtad NPS General (Fuente: Activa).

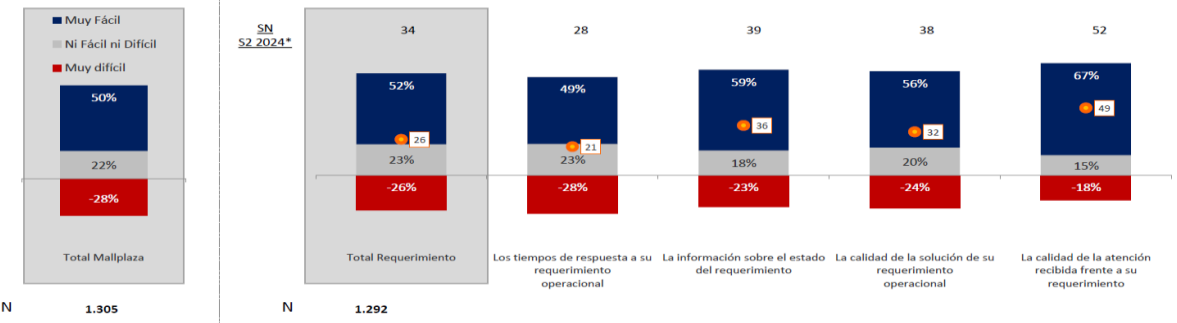


Figura 2: Facilidad para resolver un requerimiento con el centro comercial (Fuente: Activa)

| | 2019 | | 2021 | 2022 | | 2023 | 2024 | | 2025 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | S1 2019 | S2 2019 | S2 2021 | S1 2022 | S2 2022 | S1 2023 | S1 2024 | S2 2024 | S1 2025 |
| NPS® | -7 | 11 | 21 | 13 | 10 | 8 | 4 | 11 | 11 |

Figura 3: Lealtad y Satisfacción General – Evolutivo Histórico (Fuente: Activa)

2.5 Discusión de resultados

La discusión de los resultados presentados muestra una significativa brecha en la percepción del soporte operacional. Por un lado, la mayoría de los jefes de área, un 80% de los entrevistados, definen su éxito en términos de ejecución impecable y continuidad operacional. Esta visión funcionalista, reflejada en frases como “que nada falle” o “que la operación sea invisible”, se alinea con la definición del soporte como un conjunto de actividades que garantizan la continuidad. Sin embargo, esta perspectiva contrasta notablemente con los modelos internacionales de centros comerciales de alto estándar, como The Dubai Mall o Westfield London, donde el soporte operacional se configura como una unidad estratégica que habilita el valor del negocio, integrando tecnología avanzada y una colaboración proactiva con los locatarios. La desconexión es evidente en el 35% de los gerentes y jefes que no saben cómo sus KPIs impactan en el plan estratégico comercial, una cifra que demuestra que, aunque conocen sus metas operativas, no logran vincular su trabajo con los objetivos de negocio más amplios, lo que confirma una cultura interna orientada al cumplimiento de metas más que a una visión integrada.

Esta brecha también se manifiesta en la forma en que se define la calidad del servicio. Aunque un 70% de los gerentes de grandes marcas valora la proactividad, un 10% se limita a definir la calidad como el simple cumplimiento de los SLAs. Esta visión restrictiva choca con los principios de la filosofía Lean, que busca la optimización de procesos y la reducción de desperdicios para mejorar la experiencia. La insatisfacción de un 28% de los locatarios con la rapidez y consistencia del soporte operacional, y la baja percepción de facilidad para resolver requerimientos, sugieren que, a pesar de la buena intención, la ejecución proactiva aún enfrenta desafíos.

Además, a pesar de que la operación se enmarca en un robusto marco regulatorio chileno, que va desde la OGUC hasta las ordenanzas municipales, los resultados cualitativos revelan una falta de sinergia interna. Las críticas de los entrevistados sobre la falta de comunicación entre áreas y la desconexión entre las decisiones estratégicas y sus implicaciones operativas, evidencian que el entramado legal externo no se traduce necesariamente en una coordinación fluida a nivel interno. La experiencia del personal también juega un rol crucial: los profesionales más jóvenes o con experiencia en empresas de servicios externas tienden a adoptar una visión más estratégica y a verse como “agentes de cambio”, mientras que los veteranos se centran más en la ejecución funcional. Esta diferencia sugiere una evolución en la mentalidad que se alinea con los planteamientos de autores como Pissardini, que abogan por una alineación de los procesos de soporte con la estrategia organizacional.

En conclusión, la operación en la cadena de centros comerciales se encuentra en un punto de inflexión. Si bien se ha logrado una base sólida en términos de continuidad y eficiencia, evidenciada por la alta satisfacción en cuanto a flujos y mix comercial, existe una clara oportunidad para evolucionar. El desafío es transformar el soporte operacional de una función reactiva a un habilitador de valor estratégico, integrando los principios Lean y las mejores prácticas internacionales. Esto no solo mejoraría la eficiencia interna y la respuesta a quiebres, sino que también fortalecería la percepción de los locatarios y consolidaría el rol del área de operaciones como un socio clave para el éxito del negocio.

2.6 Modelo de gestión propuesto

Dados los análisis y las discusiones efectuadas para abordar las brechas y capitalizar las oportunidades, se propone un Modelo de Gestión Predictivo de Soporte a Quebres Operacionales de Tiendas (figura 5), concebido como un motor de valor continuo para el centro comercial, basado en ocho pilares estratégicos e interdependientes. En su núcleo, el modelo sitúa el Control de Procedimientos, que abarca la documentación y auditoría de todas las tareas críticas, asegurando la consistencia y la reducción de la variabilidad en el servicio. Este se complementa con Mantenimiento y Servicios, que busca mantener la infraestructura del mall en óptimas condiciones y emplea sistemas predictivos para maximizar la disponibilidad de la infraestructura crítica (climatización, eléctrica, limpieza, etc.) antes de que afecte la operación. Estratégicamente, se impulsa la Tecnología y Digitalización al integrar sistemas como una nueva herramienta de soporte que permita ingresar requerimientos y tener trazabilidad completa. Estos cimientos se protegen con una rigurosa Seguridad y Prevención, que implementa vigilancia avanzada y protocolos claros de coordinación con las tiendas ante cualquier incidente. La ejecución de estos procesos se garantiza a través de la Gestión de Talento y Capacitación, que dota al personal de las habilidades técnicas y de servicio necesarias para ser aliados efectivos de los locatarios. El resultado de esta eficiencia interna se traduce en la Experiencia Socio Comercial (SSCC), tratando a las tiendas como clientes internos e implementando canales de comunicación directos y sencillos para reportar problemas y recibir respuestas oportunas. Todo lo anterior se gestiona mediante el pilar de Soporte y Operación, que incluye la implementación de un sistema de levantamiento de hallazgos/tickets (figura 6) y la definición y comunicación transparente de los SLA. Finalmente, el éxito del modelo se fundamenta en una Cultura de Medición de Resultados, definiendo KPIs para evaluar la eficiencia y calidad, midiendo el tiempo promedio de resolución de incidencias e índice de satisfacción del SSCC. El objetivo es convertir el soporte operacional en el mejor socio de las tiendas, garantizando que puedan enfocarse en vender y asegurando la permanencia de los locatarios a largo plazo.

Para materializar este modelo, la gestión se rige por indicadores de desempeño (KPIs) de alta exigencia, orientados a garantizar la continuidad operativa. Se establece que el tiempo de primera respuesta ante un requerimiento de tienda no debe superar las 2 horas para casos críticos y un máximo de 24 horas para solicitudes generales, asegurando agilidad en el soporte. Asimismo, el éxito se mide a través del índice de cumplimiento de los SLA, con una meta superior al 95%, y un ratio de mantenimiento preventivo que debe dominar sobre el correctivo para minimizar fallas inesperadas. Finalmente, la efectividad del modelo se valida mediante encuestas periódicas de Satisfacción del Socio Comercial, buscando que la percepción de apoyo operacional sea un factor determinante en la retención y fidelización de los locatarios a largo plazo.

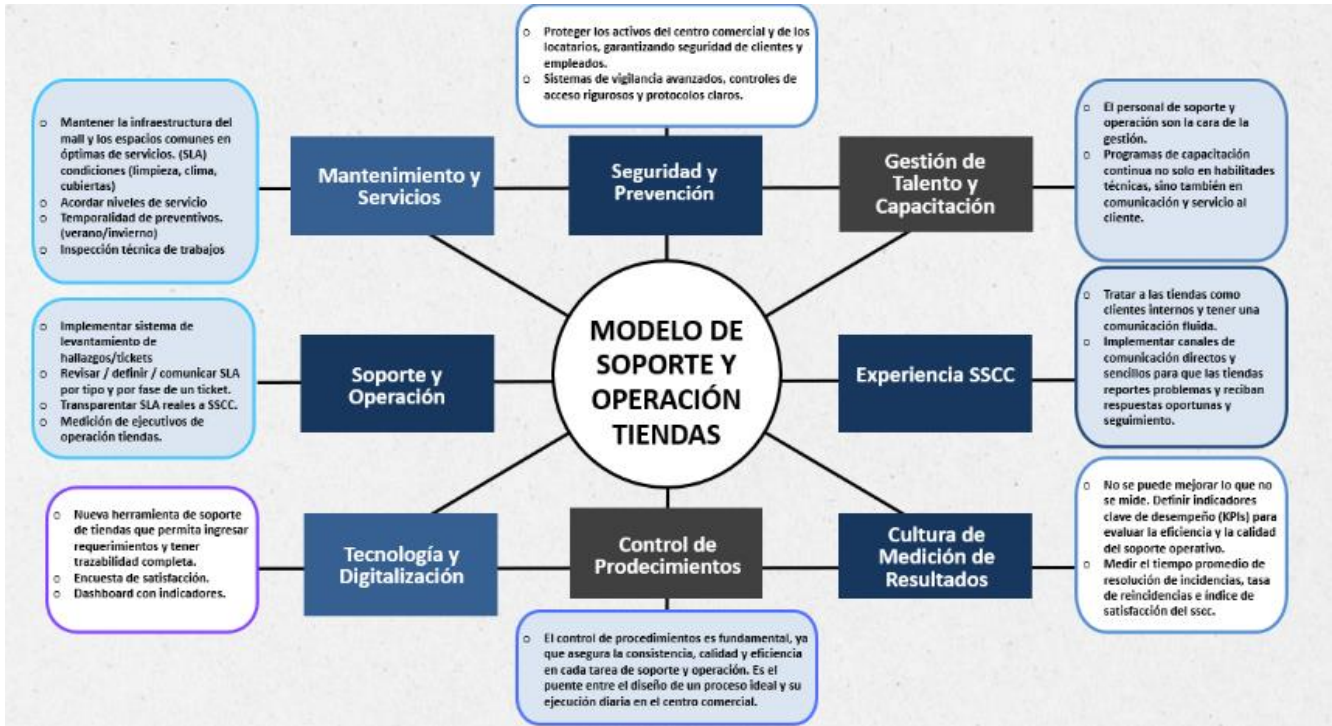


Figura 5. Modelo de gestión Operación Tiendas propuesto (Fuente: Elaboración propia)

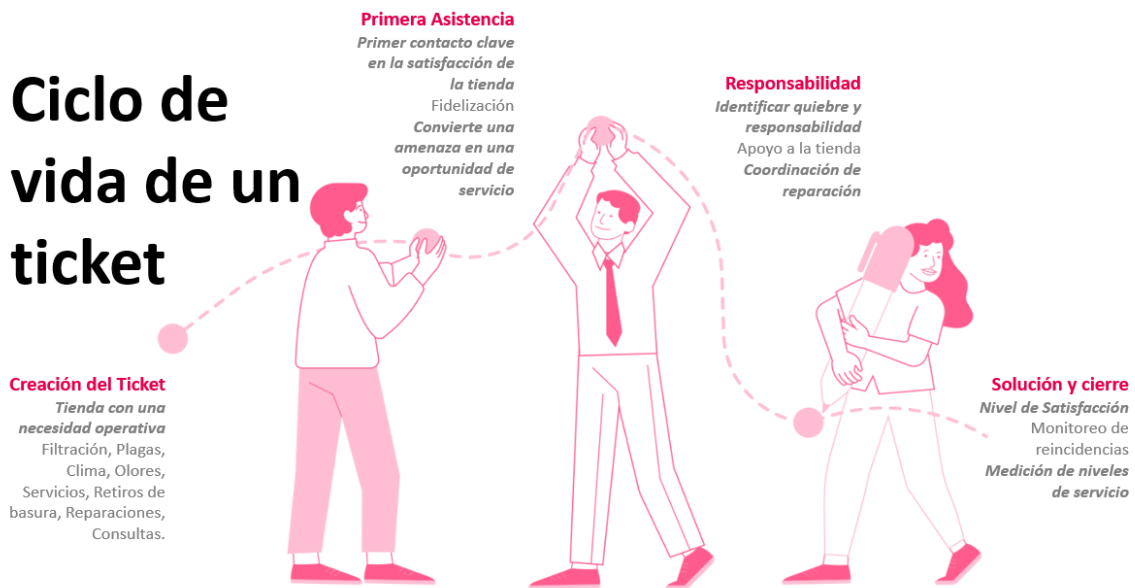


Figura 6. Ciclo de vida de un ticket (Fuente: Elaboración propia)

3 Conclusiones

Este trabajo establece que la influencia de un modelo de gestión estructurado en la eficiencia y efectividad de la respuesta a quiebres operacionales en locales de centros comerciales consiste en permitir la transición decisiva de un enfoque funcionalista y reactivo a una visión estratégica y proactiva del soporte operacional. Esto se logra fundamentalmente mediante la alineación de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) operativos con los objetivos estratégicos del negocio, lo que optimiza la sinergia interna y la comunicación, resultando en una respuesta más ágil y coherente ante cualquier interrupción. Además, la integración de tecnología de gestión en tiempo real y la priorización de la experiencia del locatario elevan la calidad percibida del servicio (NPS), superando la mera adherencia a los SLAs y consolidando la operación como un verdadero habilitador de valor competitivo.

Para materializar esta visión y abordar sistemáticamente todas las brechas detectadas en la investigación, se propuso un modelo de gestión predictivo de soporte a quiebres operacionales y de toma de decisiones para la mejora, eficiencia, calidad y experiencia en la atención de los requerimientos de las tiendas de centros comerciales. En efecto, los resultados demuestran que este modelo no solo sustenta y valida el enfoque estratégico necesario para incrementar la eficiencia y efectividad del soporte, sino que también cierra brechas operacionales concretas: cierra la brecha de desconocimiento de un 35% de los gerentes y jefes sobre el impacto de sus KPIs en el plan estratégico comercial, al vincularlos directamente y proporcionar un tablero de mando unificado. Asimismo, responde a la insatisfacción del 28% de los locatarios y la baja percepción de facilidad de resolución, al introducir un sistema de gestión en tiempo real que permite trazabilidad, comunicación proactiva y análisis de tendencias. Finalmente, el fomento de una cultura de colaboración y la inversión continua en capacitación transforman la mentalidad del personal, promoviendo una visión estratégica que se alinea con las mejores prácticas internacionales y los principios Lean, posicionando la operación como un diferenciador competitivo clave para el centro comercial.

Se concluye que la implementación de un Modelo de Gestión Predictivo de Soporte a Quiebres Operacionales aborda directamente la dicotomía entre la percepción funcionalista y estratégica del soporte, redefiniendo las áreas operacionales como centros de valor estratégico

Dicho esto, esta investigación contribuye aportando un modelo replicable para otras cadenas comerciales con estructuras operativas similares, combinando herramientas prácticas de gestión y análisis de datos, lo que promueve la mejora continua de los equipos de soporte.

Además, promueve la mejora continua de los equipos de soporte, fortaleciendo su capacidad para manejar quiebres operacionales con rapidez y calidad, lo que beneficia tanto a los colaboradores como a los clientes finales.

3.1 Trabajos futuros

Como parte de los trabajos que exceden el alcance de este proyecto de grado y que requieren de una investigación adicional tendiente a nuevos proyectos, se plantean los siguientes trabajos:

- Expandir la aplicación del modelo predictivo a otros tipos de quiebres de servicio no operacionales (como incidentes de seguridad física/cibernética y fallas en la calidad de la atención al cliente final) para migrar hacia una gestión de riesgos integral y proactiva. Esto implica adaptar los algoritmos para analizar patrones de big data transversales, permitiendo la identificación temprana y la mitigación de amenazas que impactan directamente la continuidad del negocio y la percepción de marca.
- Diseñar programas de incentivos y reconocimiento estructurados para el personal operacional que recompensen activamente la adopción de una mentalidad estratégica, proactiva e innovadora. Los criterios de elegibilidad deberán ir más allá de la eficiencia básica para incluir la contribución a la reducción de quiebres predichos, la propuesta de mejoras de proceso y la adopción exitosa de nuevas tecnologías, transformando al personal en agentes de valor.
- Integrar un sistema de feedback continuo y ágil con los locatarios y usuarios del servicio, estableciendo un "bucle de retroalimentación cerrado". Esto permitirá capturar, procesar y aplicar los datos de la voz del cliente en tiempo real para ajustar, optimizar y calibrar dinámicamente los servicios de soporte, garantizando la alineación de las prioridades operacionales con las expectativas de los usuarios y mejorando la satisfacción general.
- Explorar e implementar soluciones de Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML) para la predicción avanzada de fallas operacionales y la automatización inteligente de respuestas. Esto incluye desarrollar algoritmos de alto rendimiento para detectar anomalías con mayor precisión y automatizar tareas clave como la generación de tickets, la asignación proactiva de recursos y la autosanación de sistemas, minimizando la necesidad de intervención humana.
- Crear un comité de innovación operacional multidisciplinario que investigue y proponga nuevas tecnologías y procesos para el soporte de valor.

4 Referencias

- Afaq Z, Gulzar A, Aziz S (2020), "The effect of atmospheric harmony on re-patronage intention among mall consumers: the mediating role of hedonic value and the moderating role of past experience". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 37 No. 5 pp. 547–557, doi: <https://doi.org/10.1108/JCM-09-2018-2847> Chile, Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC Chile), & Deloitte. (2022). Estudio gestión de la experiencia de cliente en Chile: Primera edición Chile 2022. https://asociaciondec-cl.org/wp-content/uploads/2022/06/Reporte-Ejecutivo_-Estudio-CX-DEC-Deloitte-Mayo-2022-vf.pdf
- Carvalho, L. S. D., Fernandes, M. L., Alves, A. C., & Rentes, A. F. (2023). Operational excellence maturity model: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 382, 135246. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135246>
- Emaar Malls. (2021). Annual Report 2021. <https://www.emaarmalls.com>
- Grewal, D., Baker, J., Levy, M., & Voss, G. B. (2017). The future of retailing: an academic perspective. *Journal of Retailing*, 96(1), 1–6.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Hiatt, J. M. (2024). ADKAR: A model for change in business, government and our community (4th ed.). Prosci.
- Jain, Trilok Kumar and Sharma, Aditi, Impact of Training and Development on Employee Performance in Retail Sector: A Review Paper (January 16, 2019). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3316856> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3316856>
- Jengwa, E. & Pellissier, R., 2022, 'An operational excellence strategy implementation model for growth in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment', *Acta Commercii* 22(1), a960.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2024, 23 de abril). Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (Actualizada al 23 de abril de 2024). Obtenido de https://www.minvu.cl/wp-content/uploads/2024/04/OGUC_23-04-2024.pdf
- Mora Artigas, S. (2024). Extensión del sistema de gestión de tickets de Inmobiliaria Magal. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/200214>
- Retail Dive. (2020). Mall of America focuses on tenant support and experience. <https://www.retaildive.com>
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2014). Metodología de la investigación. Universitat Oberta de Catalunya.
- Unibail-Rodamco-Westfield. (2022). Retail Delivery & Operations Handbook. <https://www.urw.com>
- Lange, A. (2022). The history of the mall, from its origins in the 50s to the dead malls of the 00s and beyond
- Endres, K. (2019). Third Place in the Shopping Centre. École polytechnique fédérale de Lausanne.
- Colopelnic, O. T. (2023). The Past, Present and Future of the Shopping Mall (Trabajo de titulación). Surface – Syracuse University
- Pissardini, P. E., Godinho Filho, M., Callefi, M. H., Ganga, G. M. D., & Ribeiro da Silva, E. (2024). Smart-enhanced organisational functions: A framework comprising capabilities, barriers, and evolutionary path. *Expert Systems with Applications*, 255, 124530. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124530>

- Marques, P. A., Fernandes, F. J., Pereira, J. M., & Prado, J. (2022). Using Lean to Improve Operational Performance in a Retail Store and E-Commerce Service: A Portuguese Case Study. *Sustainability*, 14(10), 5913. <https://doi.org/10.3390/su14105913>
- Čiarnienė, R. (2024). Application of Lean Concept. Recuperado de <https://ojs.mruni.eu/ojs/vsot/article/view/8134/5814>
- Kim, D., Yun, J., Kim, K., & Lee, S. (2021). A comparative study of the robustness and resilience of retail areas in Seoul, Korea before and after the COVID-19 outbreak, using big data. *Sustainability*, 13(6), 3302. <https://doi.org/10.3390/su13063302>
- Protiviti. (2022). Guide to business continuity & resilience (5.^a ed.). Recuperado de https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-11/guide-to-business-continuity-and-resilience-fifth-edition-protiviti_GLOBAL.pdf
- García-Nieto, M., Ramón-Jerónimo, J. M., & Flórez-López, R. (2025). Effectiveness of Customer Relationship Management in Shopping Malls: Mall–Retailer Collaboration Empirics. *Administrative Sciences*, 15(1), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci15010031>
- Peranginangin, R. (2023). Analysis of Effect of Service Quality in Mall Management and Its Relation to Tenant Satisfaction. *JIRK*. Recuperado de <https://bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/4650/3452>
- Solihin, F., Wardhana, R. W. A., Tan, S., Furinto, A., & Tamara, D. (2023). Tenant Satisfaction, Trust, Green Image as Mediation, and Greenwashing Perception as Moderator of the Perceived Intention to Extend or Renew Rent. *AABFJ*, 17(5). Recuperado de <https://www.uowojournals.org/aabfj/article/1368/galley/1338/download>

5 Anexo 1: Revisión de plagio

05 PG2 Pablo Ramos MIIS 2025.docx

Universidad del Desarrollo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid::3117:541700260

Fecha de entrega

17 dic 2025, 6:22 p.m. GMT-3

Fecha de descarga

18 dic 2025, 8:46 a.m. GMT-3

Nombre del archivo

05+PG2+Pablo+Ramos+MIIS+2025.docx

Tamaño del archivo

1.2 MB

37 páginas

12.094 palabras

68.396 caracteres



Página 1 de 43 - Portada

Identificador de la entrega trnoid::3117:541700260



Página 2 de 43 - Descripción general de Integridad

Identificador de la entrega trnoid::3117:541700260

13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

► Bibliografía

Fuentes principales

10% Fuentes de Internet

1% Publicaciones

9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Anexo 2: Resultados CX Drivers jefes de tiendas

En el marco de la relación con sus operadores. XXX entrega servicios adicionales a todas las tiendas de los malls de la cadena. Entre estos servicios, se encuentran: energía, telefonía, internet, botón de emergencia,

Actualmente la cadena de centros comerciales está en revisión de la relación con sus operadores de tiendas y de los servicios que se les brinda

En este contexto, se requiere un estudio para conocer la satisfacción de los jefes de tiendas respecto a los servicios prestados en términos de la operación, para identificar espacios de mejora para la oferta de servicios que la cadena de centros comerciales entrega a sus operadores.

Objetivo general del estudio:

Conocer el nivel de lealtad y satisfacción de los jefes de tiendas en los centros comerciales de la cadena, respecto a los servicios que ofrecen.

Objetivos específicos:

- Establecer como evalúan los jefes de tienda, los servicios ofrecidos por la cadena de centros comerciales, en términos de desempeño, plazos, frecuencia, efectividad, entre otros.
- Comprar las evaluaciones de los servicios según centro comercial.
- Conocer las razones que explican estas evaluaciones, para identificar buenas prácticas, espacios de mejora y potenciales necesidades insatisfechas.

Resumen general:

- El NPS total de la cadena de centros comerciales se mantiene en 11 puntos desde el segundo semestre del 2024.
- El flujo de público y la variedad de tiendas siguen siendo las principales razones para recomendar la cadena de centros comerciales.
- La falta de seguridad continúa como la principal razón para no recomendarlos, sumándose esta vez una mala gestión administrativa.
- En cuanto a la satisfacción general con el servicio operacional del mall, se observa una baja de 4 puntos.
- En este ámbito, los problemas con el retiro de basuras continúan, siendo el dolor principal para los jefes de tiendas, ya que no existe una percepción sobre horarios establecidos y cumplimiento de estos.
- Respecto a los servicios, internet se mantiene como el peor evaluado. Se destacan positivamente los servicios básicos y los servicios de fumigación y auditoría sanitaria.
- Todos los canales de comunicación aumentan su nivel de satisfacción, siendo el Portal Tiendas el que más destaca.
- En relación con los equipos de administración, todos los atributos se observan a la baja durante el primer semestre del año.

En la figura 7, podemos identificar la lealtad – NPS evolutivo por cada centro comercial entre el año 2021 y el primer semestre del 2025.

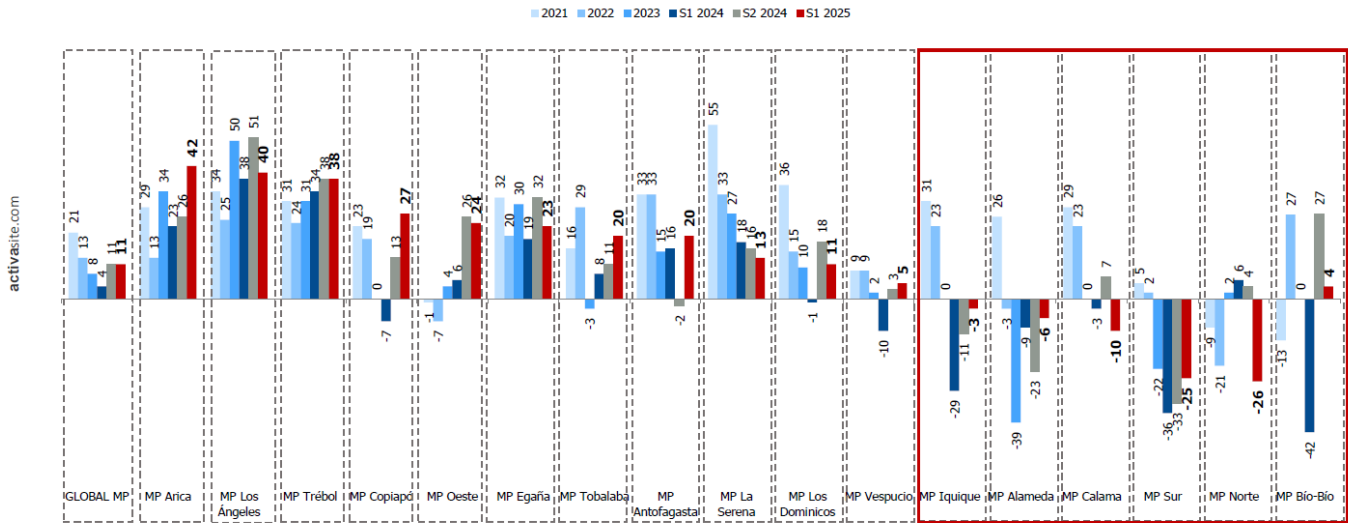


Figura 7: En una escala de 0 a 10, donde 0 significa “No recomendaría en lo absoluto” y 10 significa “Definitivamente recomendaría”, ¿Qué tanto recomendarías a otro operador trabajar con el centro comercial? (Fuente: Activa)

En la figura 8, podemos ver la distribución entre promotores, detractores y neutros en general de la cadena de centros comercial.

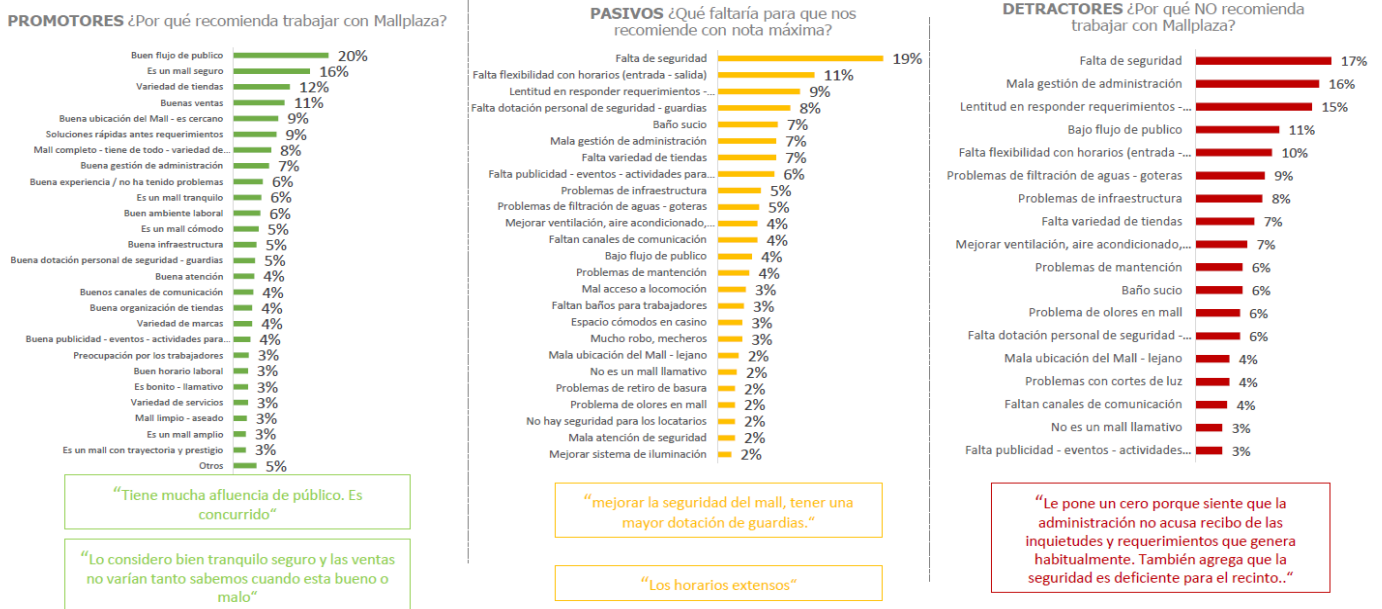


Figura 8: Lealtad – NPS General (Fuente: Activa)

En la figura 9, identificamos la satisfacción por tipo de servicio entregado a locatarios.

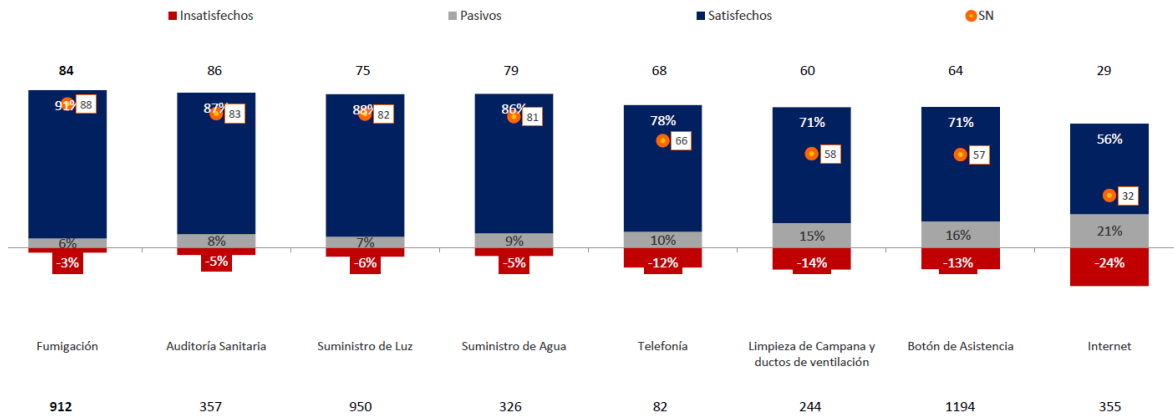


Figura 9: Satisfacción general con servicios operacionales (Fuente: Activa)

En la figura 10, se identificaron las brechas existentes con respecto al relacionamiento de la administración de los centros comerciales con los jefes de tiendas.

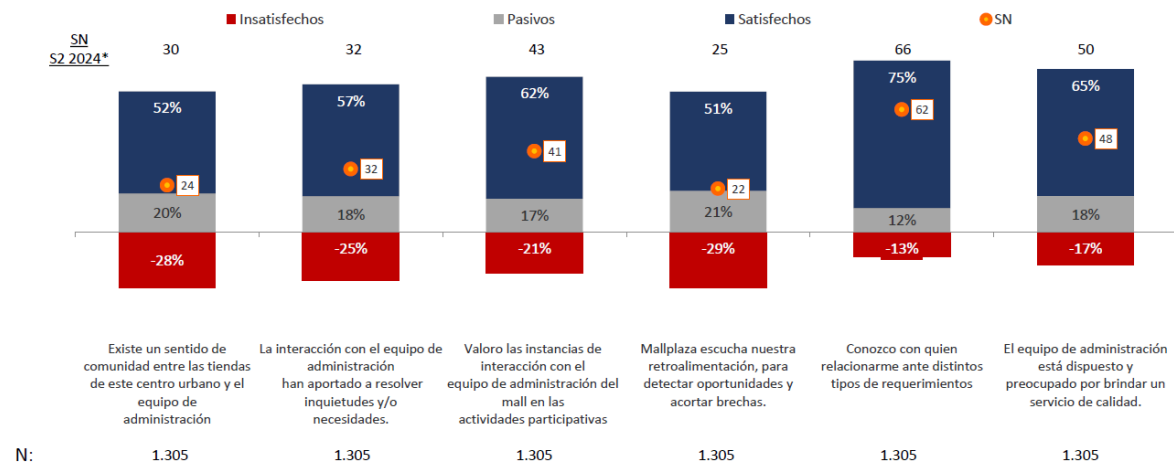


Figura 10: En una escala de 1 a 10, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” mientras que 10 es “totalmente de acuerdo” ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la relación con el equipo de administración de su centro comercial? (Fuente: Activa)

Conclusiones generales estudio cuantitativo:

1. NPS se mantiene, Satisfacción disminuye levemente

A nivel general, estos indicadores nos hablan de un leve estancamiento en los avances que venía experimentando Mallplaza. Las razones de recomendación continúan siendo las mismas del semestre anterior, sin embargo, las razones para no recomendar mencionan una mala gestión administrativa además de la seguridad.

2. Percepción de Seguridad

La seguridad continúa siendo uno de los principales dolores para los jefes de tienda, ya sea dentro o en alrededores del mall, lo cual les afecta en horarios de salida extendidos. Si bien, se reconoce que hubo un cambio en los guardias de seguridad, este cambio no ha significado un aumento positivo en la sensación de protección ni en la tranquilidad de los trabajadores.

3. Gestión de Residuos: Continúa siendo un Punto Doloroso

La gestión del retiro de basura continúa siendo una de las principales preocupaciones para los operadores. Persisten las quejas por retrasos en la recolección y por sectores donde los residuos se acumulan durante largos periodos, lo que impacta negativamente tanto en la operación cotidiana como en la percepción del mall.

4. Flexibilidad Horaria: Un Reclamo Persistente

La falta de flexibilidad en los horarios afecta principalmente a los trabajadores que deben desplazarse largas distancias. Este aspecto no solo impacta la percepción del mall como lugar de trabajo, sino que también disminuye la moral del personal en ubicaciones más alejadas.

5. Mala gestión administrativa

La lentitud o nula respuesta en la gestión de requerimientos se ha transformado en una molestia de los locatarios, quienes insisten en realizar requerimientos que mejoren la experiencia, pero se sienten ignorados al recibir respuestas muy fuera de plazo o bien, no recibir la atención solicitada.

6. Infraestructura e Impactos en la Experiencia

Las filtraciones y problemas de ventilación siguen siendo problemas transversales en varios malls, generando insatisfacción entre los arrendatarios. Además, estas deficiencias afectan directamente la imagen de calidad que Mallplaza busca proyectar.