

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION



**EL BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN EL CENTRO COMERCIAL
OPEN PLAZA TRUJILLO. 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**MENCION: GESTIÓN COMERCIAL Y COMUNICACIONES DE
MARKETING**

AUTOR(A):

OLGA LUCIA PARRA LOPEZ

ASESOR(A):

DRA. MARGOT ISABEL HERBIAS FIGUEROA

**TRUJILLO - PERÚ
2016**

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza, guiarme y encaminarme para seguir adelante en este proyecto, no desmayar en los problemas que se presentaban enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca el ánimo ni la meta de obtener el Grado de Magister en Ciencias de la comunicación.

A mí amado hijo, por ser la luz que alumbra mi camino, por su amor, paciencia, sacrificio, comprensión, motivación y apoyo incondicional a pesar de la distancia. El es la razón de cada objetivo y meta que me propongo para que el sienta orgulloso y me vea como un buen ejemplo a seguir.

Olga.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra Margot Isabel Hervías Figueroa, por brindarme su tiempo, paciencia, comprensión y seguimiento durante todo el proceso de elaboración para poder culminar y presentar esta tesis para optar el Grado de Magister en Ciencias de Comunicación. Permítame resaltar su calidad profesional y humana.

A mi compañera de tesis por estar pendiente de mí y siempre mantenerme informada para sacar adelante este proyecto que empezamos con muchas dificultades pero que siempre encontramos amigos y personas que nos apoyaron y aportaron para sacarlo adelante.

A la empresa que me dio la oportunidad de conocer desde adentro lo que es gestión y me permitió conocer personas valiosas que te suman ya sea con su exigencia o apoyo cada día, proyectándote a más y aportándote para lograr los sueños.

A las muchas personas que han formado parte de mi vida profesional y a las cuales me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles, algunas permanecen a mi lado y otras están en mi corazón y mis recuerdos.

A Miguel por ayudarme a crear la fuerza interior que me permitió tener la visión de a donde quiero llegar, a esas personas que aparecen en la vida con su buena energía, ideas claras y ternura que te impulsan para cada día ir más hacia adelante

A mi amado hijo que ha sido el motor y motivo para conseguir esta meta gracias por su amor, paciencia, sacrificio, comprensión y apoyo incondicional, a pesar de la distancia, él es la razón de cada objetivo y meta que me propongo para que él sienta orgulloso y me vea como un buen ejemplo a seguir.

La autora.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad presentar una propuesta de utilizar la metodología del Balanced Score-card (BSC) como herramienta de gestión para incrementar significativamente la rentabilidad del Centro Comercial Open Plaza durante el año 2016.

El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿En qué medida el BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, lograra mejorar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial OPEN PLAZA.- Trujillo 2016?; cuya hipótesis es: El BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, incrementará de manera significativa la rentabilidad en el Centro Comercial OPEN PLAZA .- Trujillo .- 2016, destacando como variables de estudio: Variable independiente (X): Balanced Score-card (BSC) como herramienta de gestión; y, Variable dependiente(Y): Incremento de manera significativa de la Rentabilidad

Con el diseño del Balanced Score-card (BSC) se incrementará la rentabilidad porque se corregirán las desviaciones en los procesos que afectan directamente el resultado de esta.

Se utilizó el diseño pre-experimental, así como los métodos cualitativos y cuantitativos. La población objeto de estudio estuvo conformado por 21 colaboradores y 19 locatarios, se utilizaron las técnicas de entrevista, observación, análisis documental y estadístico para la recopilación y procesamiento de datos.

Mediante los resultados obtenidos, se puede apreciar que el Centro Comercial Open Plaza Trujillo posee proyecciones de crecimiento altamente significativas; sin embargo, las desviaciones en los procesos habían generado un clima de incertidumbre y riesgo que afectaban la utilidad y producían volatilidad en la rentabilidad económica

Con este informe de investigación concluyo que la ejecución de un Balanced Score-card (BSC) como herramienta de gestión incrementa la rentabilidad significativamente y genera estabilidad porque mejora los procesos y crea compromiso ante las metas y objetivos comunicados y con seguimiento y control para corregir las desviaciones y proveer los riesgos.

PALABRAS CLAVES: Balanced Score-card (BSC), Rentabilidad

ABSTRACT

The purpose of this research work is to present a proposal to use the Balanced Score-card (BSC) methodology as a management tool to significantly increase the profitability of the Open Plaza Shopping Center during 2016.

The research problem is related to the following question: To what extent the BSC (Balanced Score card) as a management tool, managed to improve the profitability of the OPEN PLAZA Shopping Mall.- Trujillo 2016 ?; whose hypothesis is: The BSC (Balanced Score card) as a management tool, will significantly increase profitability in the OPEN PLAZA Shopping Center .- Trujillo .- 2016, highlighting as study variables: Independent variable (X): Balanced Score-card (BSC) as a management tool; y, Dependent Variable (Y): Significantly increase Profitability

With the design of the Balanced Scorecard (BSC) the profitability will be increased because the deviations in the processes that directly affect the result of this will be corrected.

The pre-experimental design was used, as well as the qualitative and quantitative methods. The population studied was made up of 21 collaborators and 19 tenants, using the techniques of interviewing, observation, documentary and statistical analysis for the collection and processing of data.

Through the results obtained, it can be seen that the Open Plaza Trujillo Shopping Center has highly significant growth projections; however, the deviations in the processes had generated a climate of uncertainty and risk that affected the utility and produced volatility in the economic profitability

With this research report I conclude that the execution of a Balanced Score-card (BSC) as a management tool increases profitability significantly and generates stability because it improves processes and creates commitment to the goals and objectives communicated and with follow-up and control to correct the deviations and provide the risks.

KEY WORDS: Balanced Score-card (BSC), Profitability

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	<i>i</i>
AGRADECIMIENTOS.....	<i>ii</i>
RESUMEN	<i>iii</i>
ABSTRACT	<i>iv</i>
I. INTRODUCCIÓN	01
1. Formulación del Problema	01
1.1. Enunciado del Problema	06
1.2. Antecedentes.....	06
1.3. Justificación.....	09
2. Hipótesis de Investigación	10
2.1. Hipótesis.....	10
3. Objetivos de Investigación	10
3.1. Objetivo General.....	10
3.2. Objetivos Específicos.....	11
II. DISEÑO METODOLÓGICO	11
1. Material de estudio.....	11
1.1. Tipo de investigación	11
1.2. Área de estudio	12
1.3. Definición de la población maestra	12
1.4. Consideraciones éticas	12
2. Métodos, Procedimiento e Instrumento de recolección de datos	13
2.1. Método.....	13
2.2. Descripción del procedimiento.....	13
2.3. Instrumento de recolección de datos	14

3. Variables.....	17
4. Análisis estadístico de la información	18
III. MARCO	19
3.1 Marco Conceptual.....	19
3.2 Marco Teórico	30
3.3 Marco Referencial.....	37
IV. PRESENTACIÓN DE DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES	71
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	74

I. INTRODUCCIÓN

1. Formulación del Problema

En una realidad de globalización, consumo y crecimiento urbanístico de las ciudades, los centros comerciales son lugares iconos de esta realidad, se convierten en parte de la vida de los ciudadanos, creándoles espacios que generan experiencias que son parte de su historia de vida y que aseguran con ello su éxito gracias a la aceptación conseguida.

En el Perú, el sector Retail que incluye a los centros comerciales está enmarcado dentro del sector comercio, el cual presenta resultados interesantes de acuerdo a un análisis del Instituto de economía y desarrollo (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima precisó César Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP “Estimó que el Perú liderará el crecimiento del sector comercio en América Latina superando a países como Brasil, Chile y Colombia. Existen proyecciones auspiciosas para este sector en los próximos dos años, con tasas de expansión del 4,9 y 5,5% para el 2015 y 2016, respectivamente¹, el avance del sector comercio peruano en la región, se explica por la apuesta del sector comercio por una recuperación del consumo privado y de la actividad económica a partir del segundo semestre del presente año, que se prolongará en el 2016”.

El sector comercio alcanzó un crecimiento anual de 7,7% en el periodo 2010 - 2014, por encima del PBI global (5,8%), y es por esa razón la segunda actividad más dinámica después del sector construcción (9,2%)².

Por otro lado, el comportamiento del Sector Retail tiene relación con en el comportamiento del PBI peruano.

¹ <http://peru21.pe/economia/ccl-peru-lideraria-crecimiento-comercio-america-latina-2016-2212351>

² <http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>

En los anexos 01 y 02 se muestra la evolución del PBI desde 1995 hasta el año 2007 y la actividad del Retail peruano desde el año 1995 hasta marzo del 2007, comparando las figuras, se puede observar que, se registraron variaciones negativas del año 1995 a 1996, así como en el período 1997 a 1998. Igualmente coincide el comportamiento positivo del Sector Retail y del PBI en los años 1997, 1999, 2000, 2005 y 2006 y en las figuras demanda disgregada 2007-2014 anexo 03 se confirma esta tendencia, por lo tanto, se puede concluir de la comparación que el sector Retail afecta en el comportamiento del PBI peruano.

A pesar de que el crecimiento económico en el país ha ido disminuyendo en los últimos años, debido a las crisis externas y a los problemas interno del gobierno el país aún tiene un crecimiento fuerte y sostenible gracias a la inversión y desarrollo del país, un buen indicador de esta expansión son los centros comerciales, según indican los expertos para el 2021 habrá 137 locales en todo el territorio peruano. Es decir, lo que hasta ahora nos había tomado dos décadas se registrará en 6 años con un crecimiento acelerado de casi el 100%. El IEDEP señala que la penetración del Retail pasará de 2,7 a 2,9 centros comerciales por cada millón de habitantes, que son niveles similares a los de Brasil (3,0) y Argentina (2,8), acercándonos a los registrados en Chile (4,1) y Colombia (3,6)³.

El 2014 se consolidó como un año de crecimiento para las ventas de los centros comerciales peruanos. Los 72 centros comerciales en operación han conseguido vender 7,053 millones de dólares y la tasa de vacancia ha caído a 4.2%. La tendencia de crecimiento en ventas ha permitido el aumento del área arrendable y el número de tiendas en más de 10% del 2013 al 2014. Anexo 4 y 5.

³ <http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>

Sin embargo, ahora los empresarios apuntan la expansión al interior del país. Por lo menos 50% de las ciudades en provincia aún no cuentan con un ‘mall’. Tumbes, Amazonas, Loreto, Pasco, Madre de Dios, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Moquegua y Tacna son algunas de ellas. Según José Antonio Contreras, presidente de la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), “En los próximos 5 años cada ciudad tendrá un centro comercial pues se estima contar con más de 100 malls al cierre del 2018, de los cuales 40% se ubicarían en Lima Metropolitana y 60% en el resto del país⁴ ”.

La Libertad se ha convertido en la tercera región de mayor crecimiento y dinamismo a nivel nacional contribuyendo con aproximadamente un 5% del PIB nacional eso significa us\$9464 millones durante el 2013. El instituto nacional de estadística no mide el crecimiento de las ciudades sino el de las regiones, no obstante, todos coinciden que el PIB Trujillo ha crecido 6.5% en promedio en los ultimo años. “Trujillo es una ciudad que ha crecido por encima de Lima en términos económicos, tiene una población económicamente activa (PEA) de 250000 personas y un ingreso promedio per cápita mensual de USD \$321 comenta Jorge Guillen catedrático de Esan”

Trujillo posee tres grandes centros comerciales y las expectativas a futuro del mercado trujillano son muy positivas, basados en el mercado interno y la continua inversión extranjera se continuará con el crecimiento en los diversos formatos comerciales haciendo que este sea un ambiente mucho más competitivo y de esta manera obliga a evolucionar, adaptarse y mejorar continuamente sus procesos y estrategias para llegar al consumidor y ser su mejor experiencia.

⁴ www.accep.org.pe

El Centro Comercial Open Plaza Trujillo con 8 años en el mercado aún no cuenta con una posición competitiva, con ventajas internas que marquen diferencias con el entorno y lo adapten y pongan por encima de una competencia entrante, las metas eran seguir con las necesidades básicas de sostenimiento y generar utilidades gracias a su ubicación privilegiada y el respaldo financiero del grupo al que pertenece pero esta situación no motiva a los accionista del grupo a ser una mayor inversión porque su rentabilidad va de acuerdo a un proyectado y no por encima de ello como correspondería según el ciclo de vida de los negocios⁵ en el cual estarían en sostenimiento o incluso en cosecha donde cualquier inversión debería tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas.

Luego de observar y analizar, es claro que existe una necesidad en querer estar por encima de la estrategia y metas planteada, para llegar a estas la información debe estar clara y comunicada, es fundamental para ello verificar que los procesos estén enfocados en seguir las estrategias y que el uso de sus recursos esté alineado con ellas, para que sean utilizados eficientemente pero no solo es implementar un método que las controle y que mida el cumplimiento sino que sea fácil de entender en la comunicación.

El Centro Comercial cuenta con una misión, visión, objetivos y metas de las cuales el personal operativo no está enterado que tiene que cumplir, prácticamente no tienen participación las áreas operativas lo cual crea una serie de irregularidades o problemas asociados al área de operaciones que terminan teniendo un impacto en la gestión comercial, hacen que los resultados no vayan mas allá de un proyectado y por lo tanto de continuar con esta línea es muy probable que no alcance sus objetivos estratégicos, su visión, misión y un posicionamiento en el mercado para que no se afecte con la competencia entrante.

⁵ Roberts. Kaplan, David P. Norton; Perspectiva Financiera

Frente a esta coyuntura es importante tener información clara de los resultados que se pretenden alcanzar, expresados en términos cualitativos y cuantitativos (indicadores de gestión o metas), ya que es la manera más idónea de lograr trasladar las estrategias a la práctica, es importante saber información precisa y oportuna sobre indicadores críticos para el éxito de la gestión que hayan sido previamente definidos e integrados, con esto se pretende que los resultados obtenidos al final de cada periodo, fruto de las decisiones tomadas por administración y ejecutadas por los colaboradores, sean más efectivas y se reflejen en el logro de los objetivos organizacionales, permitiendo no sólo una mayor rentabilidad, sino también un mejor nivel competitivo.

La presente tesis está basada en la Metodología del Balanced Scor Card, que es una herramienta flexible y sencilla que al implementarla ayuda para el logro de los objetivos.

El Balanced Scor Card es una herramienta metodológica que hace que los empleados lleven a cabo los objetivos por medio de acciones concretas las cuales es posible ir controlando.

En el proceso de utilización del Balance Scorecard, se muestran los resultados que podemos lograr, evaluando el desempeño de cada área, llevándolos en términos de indicadores que podemos medir y mejorar con la visualización de las relaciones causa-efecto en cada una de las cuatro perspectivas:

“Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas. El reconocimiento explícito de

esta cadena causante, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial.”⁶

1.1 Enunciado del Problema

¿En qué medida el BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, lograra mejorar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial OPEN PLAZA.- Trujillo 2016?

1.2 Antecedentes

Gamboa Alanya Julio (2014), en “RETAIL: Implicancias del Crecimiento de la Economía Peruana en el Sector Retail (2007 – 2012)”, para optar en título de Economista de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho, Concluyo:

“La investigación tuvo como objetivo general, el poder determinar cuáles son las principales variables que intervienen en el retail y cuáles son sus principales características, después del tratamiento de información los resultados obtenidos permitieron determinar de acuerdo al modelo Macroeconómico I, que las variables predominantes del sector Retail son, el nivel de Riesgo País, las ventas del Sector Retail y la Evolución del Crédito al sector privado.”

Mora Carchi (2011), en su tesis “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión (KPI’S) en la Industria Cervecera”, para optar al grado de Magister en Auditoria de Gestión de la Calidad, título de Maestría en Auditoria de Gestión de la Calidad en la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, Concluyo:

⁶ http://arroyoquero.blogspot.pe/2015_10_01_archive.html

“Que el aspecto clave para que una empresa sea rentable y altamente competitiva no solo es calidad depende de una utilización óptima. El uso efectivo del proceso de la administración de indicadores, proporciona un escenario de ganar-ganar para todos los grupos de interés de cualquier empresa. Construir una cartera de indicadores de gestión es una parte clave de un buen sistema de medición de desempeño, un conjunto de datos numéricos bien detallados y organizados, ayudan en la toma decisiones y a considerar cuanto mas se ganaría si fueran mas eficientes y sobre todo identificar las áreas criticas en donde deberían trabajar de manera urgente.”

Regalado et al., (2009), en su publicación “Factores críticos de éxito en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y el Callao” publicado por la Universidad ESAN de Lima, concluyó que:

“1. Existen diez factores claves que determinan el éxito de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao: Vías de acceso, Tenant mix, ubicación, administración centralizada, - Diseño e infraestructura, - Tienda ancla,- Uso de tarjeta de crédito,-Estimación de la demanda, - Crecimiento del país,-Tamaño y dimensiones. 2. Existe convergencia en los factores que han determinado el éxito del sector de los centros comerciales en diversos países de la región como Argentina, Colombia, Ecuador y Chile. 3. Existe convergencia en lo que respecta a los factores críticos que determinan el éxito de un centro comercial, a partir del benchmarking, y desde el punto de vista de los expertos del sector, de los administradores de retailers de los centros comerciales y de los consumidores. 4. Sobre el desarrollo, expansión y situación actual de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao. 5. Existen características similares en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los principales centros comerciales en Lima”.

Avendaño (2006), en su tesis “Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A”, para optar al grado de Especialista en costos titulo de Especialización de Contaduría Mención en Costos en la Universidad Centroccidental de Venezuela concluyo:

“Que se definió un total de 13 indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas, dichos indicadores complementan a los que venían usando en la organización, facilitando así un análisis mas completo de la gestión y con la ventaja de que ahora si se pueden establecer relaciones causales para determinar las causas de las variaciones de las variables medidas, lo cual es la gran meta del cuadro de mando integral que permite ofrecer a la organización un conocimiento mas preciso y explicito de las causas de las variaciones de manera que se puedan aplicar a tiempo las acciones correctivas o de mejora que permitan retomar el rumbo de los resultados para asegurar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa que conllevan al cumplimiento de su visión asegurando el éxito competitivo de la empresa y mantener satisfechos a los accionistas, a los clientes y a los empleados de la organización.”

Mora García (2005), en “Los Indicadores Claves del Desempeño Logístico”, para Indicadores de la Gestión Logística, Bogotá-Colombia, Concluyo:

“En síntesis la medición en la gestión logística constituye una herramienta y imprescindible en la planeación de las operaciones internas y externas lideres del mercado que utilizan indicadores como gestión del control y benchmarking para su mejoramiento continuo. Recomienda identificar los indicadores claves de desempeño en las empresas y alineados efectivamente a la estrategia corporativa y estrategia de la organización para no solo controlar su comportamiento interno sino mejorarlo en forma permanente como una filosofía de trabajo y efectuar benchmarking con las empresas lideres de su sector para poder identificar oportunidades de mejora y así prepararse y competir eficazmente los mercados actuales.”

1.3 Justificación

Este estudio se justifica porque va a permitir generar una metodología de gestión basada en el BSC (Balanced Score Card) que servirá para alcanzar un nivel de alto rendimiento y efectividad, pues su aplicabilidad permitirá tener las coordenadas (¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Quién?) Definidas, evitando así los criterios diversos y puntos de vista diametrales.

Cuando no existe un consenso en el manejo de la información los responsables de la ejecución de la estrategia la aplican de manera errónea o simplemente no la aplican gestionando de acuerdo a su experiencia o la información incompleta que obtuvieron ya que trabajarla implica mucho tiempo e incluso cansancio

El cuadro de mando integral o BSC (Balanced Score Card) no solo es un diseño operativo también es un dispositivo de comunicación que busca crear una cultura de resolver problemas y aprender, en lugar de buscar culpables, este es su mayor aporte desde las comunicaciones ya que es una excelente herramienta para comunicar a todos la planificación estratégica de la empresa y esta sea algo real y no etérea, logra que todos se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas y medibles que son fáciles de entender y comprender.

Para conseguir las grandes mejoras de rendimiento que han logrado las empresas gracias a la implementación del cuadro de mando integral, las ideas deben llegar de las personas que están más cerca de los procesos, más cerca de los clientes a los que ofrecen esta mejora. Los directivos se han dado cuenta de que tienen que cambiar la cultura y cambiar a las personas con las que trabajaban, y han visto el cuadro de mando integral como una herramienta para comunicar en qué consiste el cambio y cómo conseguirlo

El manejar puntos de control estratégicos trae una reducción de la subjetividad, fomenta la participación en la toma de decisiones porque nos permite observar en el día a día alarmas en el caso de existir algún problema, trayendo con esto mejoras en la toma de decisiones y control de tiempos que conllevan a importantes ganancias y ahorros en los resultados generando una mejor rentabilidad y una gestión exitosa y competitiva.

Desde el punto de vista metodológico, su contribución será que se podrá extrapolar a otros centros comerciales, permitiendo identificar brechas por trabajar y buenas prácticas por aplicar.

2. Hipótesis de Investigación

2.1 Hipótesis

El BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, incrementará de manera significativa la rentabilidad en el Centro Comercial OPEN PLAZA .- Trujillo .- 2016

3. Objetivos de Investigación

3.1 Objetivo General

¿Determinar en qué medida el BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, lograra mejorar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial OPEN PLAZA .- Trujillo 2016?

3.2 Objetivos específicos

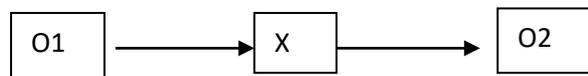
1. Medir la rentabilidad de la gestión 2015 hasta la actualidad del Centro comercial Open Plaza- Trujillo
2. Elaborar el FODA como herramienta de análisis estratégico para desarrollar el mapa estratégico del BSC (Balanced Score card)
3. Diseñar el BSC (Balanced Score card) del Centro Comercial Open Plaza Trujillo-2016
4. Proyectar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial Open Plaza Trujillo-2016

II. DISEÑO METODOLÓGICO

1. Material de estudio

1.1. Tipo de investigación

Diseño pre-experimental



Dónde:

O1: Rentabilidad antes del BSC (Balanced Scor Card)

O2: Rentabilidad antes del BSC (Balanced Scor Card)

X: BSC (Balanced Scor Card)

1.2. Área de estudio

	CANTIDAD	POBLACION
ADMINISTRACION	1	1
COORDINACION	1	1
SUPERVISION	6	6
ORIENTADORES	13	13
LOCATARIOS MENOR	16	16
ANCLA	2	2
TOTAL	39	39
AUTORIA PROPIA		

Población.

N1: Está conformado por 21 colaboradores Open Plaza Trujillo

N2: Está conformado por los 19 locatarios Open Plaza Trujillo.

1.3. Definición de la población maestra

Por ser la población pequeña el tamaño de la muestra es equivalente a la población maestra por tanto el tamaño de la muestra para colaboradores es $n_1=21$ y el tamaño de la muestras para locatarios $n_2=19$

1.4 . Consideraciones éticas

En la presente investigación se consideró los derechos de los autores relacionados a las tesis que sirvieron como antecedentes y los libros que se tomaron como referencia bibliográfica.

2. Métodos, Procedimiento e Instrumento de recolección de datos

2.1. Método

2.1.1. Tipo de Estudio

- Según su finalidad
Investigación Aplicada
- Según el alcance temporal
Transversal
- Según su carácter

Cuantitativa – Cualitativa: En esta investigación se realizaron estudios cuantitativos con datos secundarios del análisis documental, se complemento y valido con los estudios cualitativos de la entrevista semi-estructurada y la observación directa.

2.2 Descripción del procedimiento

“El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones...Por lo tanto se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos”⁷

Para el desarrollo de la investigación se tomo toda la población y información disponible con el objetivo de lograr la mejor comprensión.

La información se proceso para obtener resultados claros y concisos de fácil comunicación, recogiendo y validando datos con el análisis documental.

⁷ Tamayo y Tamayo Op Cit Pag. 103

Se realiza un análisis tanto interno como externo del centro comercial a través de las entrevistas a los locatarios y colaboradores, para poder identificar las fortalezas y debilidades como también oportunidades y amenazas respectivamente (análisis FODA), a partir del análisis FODA, se planteo los objetivos a seguir para llegar a la meta propuesta.

Con esta información clara, se transformó en objetivos específicos y cuantificables, para construir un Mapa Estratégico. Este mapa sirve para describir y comunicar la estrategia, como también representa un instrumento clave en el diseño del BSC (Balanced Score card), pues proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. Por lo tanto, con el mapa se procede a crear y asignar indicadores que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos en el tiempo.

Finalmente se diseña y plantea un BSC (Balanced Score Card) con los indicadores asignados.

2.3. Instrumento de recolección de dato

Técnicas	Instrumentos
A) Fuentes Primarias: Entrevistas Observación B) Fuente Secundaria: Análisis documentarios	Guía de instrumentos Hoja de Cotejos Reporte de Gestión

AUTORIA PROPIA

- **Entrevista**

La entrevista dirigida (semi-estructurada) es la técnica más eficaz y la mejor probada en el monitoreo. La entrevista semi-estructurada nos permite obtener información cualitativa (una descripción de la vida diaria en una institución de acceso restringido, declaraciones de testigos de cierto evento, etc.). Su ventaja es que nos permite verificar la información contra otra información de la misma fuente (por ejemplo, repitiendo la misma pregunta, pero formulada de manera diferente), e información obtenida de otras fuentes (preguntándoles a las personas, una y otra vez, por los mismos hechos). De esta manera, obtendremos información comparable (las entrevistas dirigidas según la misma guía debe tener una estructura similar, aunque puedan diferir, por ejemplo, en cuanto al orden de planteamiento de problemas específicos). Por otro lado, la técnica es lo suficientemente flexible para proporcionarnos información nueva e inesperada que nos interesa desde la perspectiva de la investigación.⁸

- **Guía de Entrevista (anexo 8-9)**

La guía de entrevista es una herramienta con la cual trabaja el entrevistador. Esto es, una lista de temas y preguntas de investigación que se ha adaptado, para usarse con tipos específicos de entrevistados, el orden y la manera de las preguntas la determina el investigador. El investigador determina el orden de los temas por discutir, y la manera en que deben proponerse las preguntas. La entrevista se desarrolla conforme a lo establecido en la guía. La guía no es rígida, pero el tema debe cubrirse exhaustivamente, si intentamos obtener respuestas a todas las preguntas.

⁸ janesick 1998

Fases en la elaboración de una entrevista

I. Planificación

1. Describir los objetivos de la entrevista

2. Muestreo de las personas a entrevistar

3. Planificación del desarrollo de la entrevista:

3.1. Organización y secuenciación de las preguntas

3.2. Contenido y naturaleza de las preguntas

3.3. Formulación de las preguntas

- **Observación Cuantitativa**

La observación es un método de análisis de la realidad que se vale de la contemplación de los fenómenos, acciones, procesos y situaciones en su marco **Natural**. La guía de Observación Cuantitativa para recolectar datos, es una forma de observación del contenido de comunicaciones verbales y no verbales y a diferencia de la cualitativa las variables a observar son específicas y definidas antes de comenzar la recolección de datos.

- **Hoja de Cotejos (anexo 10)**

La hoja de cotejos que es un mecanismo de revisión de indicadores que debe marcarse positivamente o negativamente según se encuentre presente o ausente en la observación. Tiene un amplio rango de aplicaciones por su flexibilidad y adaptabilidad a diferentes

situaciones, posee dos componentes un listado de indicadores y un rango de criterios de evaluación. En las filas los conceptos o aspectos que voy a observar y en las columnas la calificación que otorgo a esa observación.

- **Análisis Documentario**

El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo.

- **Estado de gestión**

Los Informes de Gestión sirven como una fuente importante de información pública.

3. Variables

3.1 Variables de Estudio

Variable independiente(X):

BSC como herramienta de gestión

Variable dependiente (Y):

Incremento de manera significativa de la Rentabilidad

Operacionalización de Variables

Variables	Definición	Indicadores
Financieras	Como ven a la organización los accionistas y personas involucradas	-Crecimiento de ingresos -Rentabilidad sobre las ventas operacionales. -Ingreso por ventas operacionales
Del cliente	Como ven los clientes a la organización.	-Índice de satisfacción del cliente. -Aumento de flujo de trafico -Cantidad de quejas. -Cuota de mercado
Internas	Que tan bien se manejan los procesos operativos de la organización.	-Mejoras en la eficiencia. -Aumento en la productividad.
Innovación y aprendizaje	Puede la organización seguir mejorando y creando valor?	-Número de nuevos proyectos -Inversión en capacitación

AUTORIA PROPIA

Matriz de Operacionalización de las variables (ANEXO II)

4. Análisis estadístico de la información

Para facilitar el manejo de los datos obtenidos y la presentación de los mismos, se procesó la información numérica resultante del Análisis en el paquete OFFICE, programa MS EXCEL, presentando los resultados a través de cuadros estadísticos y gráficos, entre otros, que evidencian la realidad de la investigación y sirve para contrastar la hipótesis mostrando los datos de una manera clara y precisa.

III. MARCO

3.1. Marco Conceptual

3.1.1 Qué es el Centro comercial o Mall?

“Un centro comercial es un grupo de establecimientos comerciales de venta minorista planificados, desarrollados, poseídos y gestionados como una sola propiedad; la administración de un centro comercial está en manos privadas, por lo general los locales comerciales se alquilan de forma independiente, existiendo varios arrendatarios de dichos locales (locatarios), los que deben pagar por el alquiler y servicios de mantenimiento al constructor o entidad administradora del centro comercial”. (Consejo Internacional de Centros Comerciales, 2010)

“Edificación constituida por un conjunto de locales comerciales y/o tiendas por departamentos y/u oficinas, organizados dentro de un plan integral, destinada a la compraventa de bienes y/o prestaciones de servicios, recreación y/o esparcimiento.” (Norma A. 70 del Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)

Como señala el historiador Juan Luis Orrego, (2014) “cuando nos referimos a un centro comercial, plaza comercial o mall, hablamos de uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que alberga locales y oficinas comerciales, cuyo fin es aglutinarlos en un espacio determinado para así reducir espacio y tener mayor cantidad de clientes potenciales. se diferencia de los hipermercados o tiendas por departamentos, porque está pensado como un espacio público con distintas tiendas, además de incluir lugares [de facilitación de gestiones], esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto”.

Eso son exactamente, un espacio de esparcimiento para las familias, las que no solo van a comprar sino resolver sus trámites y a disfrutar de diversas actividades, muchas de ellas culturales como el cine, teatro, exposiciones, conciertos, ferias de libros y otras. No son, pues, simples templos del consumo, sino lugares de encuentro familiar y de diversión dentro de espacios cómodos y seguros. Allí los padres pueden dejar circular libremente a adolescentes y jóvenes con tranquilidad. Los CC son, además, atractivos turísticos, algunos de ellos de gran significación, como Larcomar, que por ejemplo es el segundo destino turístico del Perú, después de Machu Picchu.

Los malls son parte del paisaje urbano desde los 60. Como señala Orrego, “la primera generación de centros comerciales en Lima apareció en 1960, con la apertura de Risso y “Todos” en San Isidro. La segunda generación, ya más modernos fueron Higuiereta (1976), Plaza San Miguel (1976), Arenales (1979) y Camino Real (1980); los “epígonos” [representativos] de este segundo grupo fueron Plaza Camacho y Mollicentro y, en cierta medida, Caminos del Inca y El Polo, imitadores del “modelo Camino Real”. Pero el impulso a esta nueva ola se produce con la construcción del Jockey Plaza en 1997, “El Jockey Plaza impuso un gran cambio, porque con ellos las tiendas del centro comercial ya no se vendían, solo se alquilaban”, señala Ernesto Aramburú, experto en el diseño de malls.

En cual en la historia peruana de los centros comerciales, tiene un lugar privilegiado. Su ingreso al mercado nacional, le dio un empujón a un sector dormido por años en el país y junto con Plaza San Miguel que llegó a tener un movimiento comercial impresionante y Mega Plaza, que abre la trocha en las zonas emergentes, despertaron el sector.

Luego se construyó Larcomar en Miraflores en medio de una gran y obtusa oposición de los vecinos del distrito. ¿Hoy, alguien puede concebir este distrito sin los atractivos de este mall levantado en uno de los lugares más bellos de la capital, la bahía de Lima? Fue un desarrollo de peruanos, hoy es propiedad de la compañía chilena Parque Arauco,

Sin duda, el cambio más importante experimentado en esta industria fue el desarrollo del Mega plaza en Lima Norte, luego de un revolucionario estudio de Arellano que determinó que los habitantes de los conos contaban con los recursos suficientes para hacer viable este tipo de inversiones (justamente, el éxito de Plaza San Miguel era por la afluencia de clientes desde Lima Norte). El éxito económico de esta apuesta, fue el disparador de la expansión a provincias, que empezó con la inauguración del Real Plaza en el año 2005, cuando el Grupo Interbank (Intercorp) inauguró el primer centro comercial de la cadena en Chiclayo. En el 2000, apenas existían 8 centros comerciales en el Perú, todos concentrados en Lima. Hoy, superan los 70 y se ubican en 13 regiones del país (La Libertad, Ancash, Lambayeque, Piura, Cajamarca, Huánuco, Ucayali, Huancayo, Lima, Ica, Arequipa, Cusco y Puno). Anexo 7

Tipos de centro comercial

TIPO	DESCRIPCION	CONCEPTO	TIENDA ANCLA
Centro Regional	Proporcionan una gran variedad de mercancías y servicios	Mercancía general, moda	Tiendas por departamentos
Centro Superregional	De mayor extensión que el anterior, tiene más tiendas ancla, ofrece una mayor diversidad de mercancías y tiene capacidad para atraer un mayor número de visitantes	Similar al centro regional pero con mayor surtido	Tiendas por departamentos
Centro de Vecindad	Comprende una tienda ancla, que mayormente es un supermercado y complementa su oferta con un pequeño grupo de tiendas por conveniencia	Conveniencia	Supermercado
Centro Comunitario	Típicamente ofrece una gama de ropa y tejidos más amplia que el centro de vecindad.	Mercancía general y conveniencia	Tiendas por departamentos/ supermercados/mejoramiento
Centro de Especialidad	Principalmente compuestas por tiendas de moda y tiendas de arte que llevan mercancía seleccionada o única de alta calidad y precio	Alta orientación por la moda	Moda
Centro de Poder	Power center (ing.) Compuesto por una o dos tiendas ancla (hipermercados, tiendas por departamento y/o de descuento), estas ofrecen una selección enorme de mercancías a precios bajos.	Anclas de categoría dominante	Category killer; mejora de casa, tiendas por departamento
Centro Tema/Festival	Típicamente emplean un tema de unificación que es realizado por las tiendas individuales en su diseño arquitectónico y hasta en su mercancía.	Ocio, orientado al turismo.	Restaurantes/ Hospitalidad
Centro Salud	Outlet's center (ing.) Por lo general se localiza en una zona rural o en ubicaciones turísticas, generalmente es implementado por un fabricante para tener un canal directo que ofrezca su producción a clientes finales o consumidores	Almacenes (Tiendas) de salud de fabricantes	Almacenes de salud de fabricantes

3.1.2. Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento gerencial que ayuda a dar una mejor visión sobre la situación actual de una empresa.

Fortalezas

Son los recursos con los que se cuentan en una organización y a los que hay que explotarlos.

Debilidades

Son los recursos que se encuentran al interior de la empresa y que representan una actual o potencial desventaja. Estos constituyen un obstáculo para el desarrollo de la empresa y para alcanzar sus objetivos

Oportunidades

Son hechos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden generar alternativas favorables para el desarrollo de la misma y a las que hay que aprovecharlas dentro de la organización.

Amenazas

Son riesgos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

3.1.3 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

3.1.4. Rentabilidad

Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de los procesos realizados y la utilización de inversiones.

3.1.5. Balanced Score Card (BSC)

Desde los años 90 aproximadamente, surge la propuesta de Robert Kaplan y David Norton, para medir la actuación de las organizaciones y de qué forma alcanzan sus objetivos por medio de una gestión de las estrategias basado en lo que ellos denominaron el Cuadro de Mando Integral (CMI) o el Balanced Score Card (BSC), que contempla a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Las metodologías de gestión que existen son variadas, la gran diferencia con BSC es que la gran mayoría dicen QUE hacer, y hasta COMO hacer, pero pocas explican cómo medir, como verificar y controlar lo relacionado a la gestión de la organización

El BSC es instrumento con indicadores que puedan ser relativamente sencillos de monitorear proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Donde, este debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Orígenes del Balanced Scorecard

En el año 1992, el Balanced Score card surge como una herramienta de medición. En 1996, evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral, y hoy por hoy se ha convertido en un Sistema de Gestión Estratégico Integral. Esta trayectoria ha servido para que las organizaciones tengan claro sus objetivos estratégicos y el alcance de los mismos y una vez claro dichos objetivos determinar los indicadores necesarios para el correcto control y desempeño

Perspectivas del Balanced Score card

Existen cuatro perspectivas que pueden presentarse de forma independiente, de modo que no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas.

Perspectiva financiera

Esta perspectiva se centra en la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; es decir señala qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor.

Para esta perspectiva se requerirá de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a parámetros financieros como rentabilidad, crecimiento y valor al accionista los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad,

medida, por los ingresos, los rendimientos del capital empleado o más recientemente por el valor añadido económico. Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha”.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Y por lo general su objetivo financiero consiste el crecimiento de las ventas en el sector, en un grupo de clientes y en mercados seleccionados. Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento atraen inversiones, pero se les exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla. Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad.

En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. Es decir, “como nos ven los clientes”, pues ellos son los que van a generar el dinero que esperan recibir los accionistas. Además, esta perspectiva incluye indicadores, como la satisfacción del cliente, la retención, incremento de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de

negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones

a) Satisfacción del Cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

b) Retención de Clientes: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

c) Incremento de Clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

d) Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

e) Cuota de Mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza la empresa.

Perspectiva de procesos internos

Para lograr los objetivos de clientes y financieros, es preciso realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que hay que identificar y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Esta perspectiva, está relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo, cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas. Debe conocerse

perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas. De acuerdo a Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral, permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Además, en esta perspectiva se emplean medidas de costo, calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo, todo esto dentro de una concepción de procesos integrados y multifuncionales, que permitirán entregar productos y servicios superiores

Perspectiva de aprendizaje organizacional

Esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores ya que en esta perspectiva están los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En esta perspectiva se pueden destacar tres categorías principales de variables: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Sistema de gestión de indicadores.

El Balanced Score card hace uso de indicadores de gestión que permite visualizar el desempeño de los objetivos propuestos. De esto depende el éxito de una organización; del uso que haga de la información proporcionada y de las decisiones que se pueda tomar a tiempo para evitar problemas futuros.

Los indicadores se verán representados mediante semáforos, de esta manera se podrá evaluar la efectividad de dichos indicadores. Estos indicadores pueden ser positivos y negativos.

Elementos de un BSC (Balanced Score Card)

- **Indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

- **Métricas y KPIS**

Las Métricas y los KPIs son la base para construir un dashboard o tablero de instrumentos, ya que son las herramientas más eficaces para alertar a los usuarios en cuanto a donde se encuentran parados en relación a los objetivos. Por ello es importante contar con una clara definición de estos elementos que constituyen la base del diseño del dashboard.

- **Nivel base**

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño

- **Valor actual**

Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

- Meta

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

- Semáforo

Gráfico que representa el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva

- Tendencia

Permite determinar la dirección de crecimiento (o decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en períodos anteriores.

En resumen, los pasos fundamentales para la aplicación del BSC, se pueden resumir en:

A.-Realizar una planificación estratégica: que oriente la definición de Misión, Visión, Objetivos y Valores.

B.-Determinar las estrategias en cada perspectiva

C.-Fijar las coordenadas de los datos a tomarse en cuenta: ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

D.-Diseñar formatos para registrar la información de la gestión por los distintos procesos, esto va permitir mantener un monitoreo e historial de la aplicación del BSC.

E.- Determinar los porcentajes a llegar para obtener la rentabilidad proyectada

3.2 Marco Teórico

3.2.1 La Rentabilidad

Es el porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado.

Administración Financiera: “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad...”⁹

De acuerdo con Baca¹⁰ “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto...”

La rentabilidad según el diccionario del Banco Central de Reserva: “es sinónimo de rendimiento y viene hacer la capacidad de un activo para generar utilidad, una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad, a diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos (porcentuales).”

De acuerdo a Sánchez¹¹, “indica que es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. Agrega que esto supone la comparación entre la renta generada y los medios

⁹ Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, editorial Harla S.A., México, 1992, p. 62 y 171.

¹⁰ BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill, México, 1987, p. 179.

¹¹ según Sánchez (2002)

utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según el análisis realizado sea a priori o a posteriori. La rentabilidad también tiene su utilidad a nivel empresarial. En efecto el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere: Así tenemos:

1. Un primer nivel de análisis conocido como Rentabilidad Económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
2. En segundo nivel, la Rentabilidad Financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al costo medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

En este orden de ideas, la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión

más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. Así, a través de este indicador se puede juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

Bajo este contexto, el origen de este concepto, también conocido como rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y la rentabilidad respecto a los activos (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROE y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos. Finalmente, para la rentabilidad se asegura por factores como, la atención de nichos de mercado, el mejorar la gestión financiera y operativa, así como para controlar los efectos de los requerimientos de provisiones en base al desarrollo de mejor calidad de cartera. “

Reichheld y Kenny (1991), argumentan que mejorar la rentabilidad de la empresa no viene ni por aumentar los costes de servir ni por reducir los costes operativos, sino por aumentar la retención de los clientes, pues esta no es detectada fácilmente por la competencia. Peppers y Rogers (1993) señalan que existe sólo una forma en el mundo de los negocios que puede garantizar su sostenibilidad financiera: cultivando clientes leales y satisfechos. Wang y Spiegel (1994) argumentan que los segmentos de clientes leales generan altos márgenes de contribución a causa de los bajos costos de comercialización. McKenna (1995) sostiene que el desarrollo de sólidos lazos con el cliente es una efectiva forma de generar una ventaja competitiva para una compañía. Day (1999) sugiere que la compañía alcanza una más alta rentabilidad en la transacción construyendo relaciones de largo plazo con sus clientes (Nova, 2005, p. 88).

Reichheld (1994) señala que las Fuerzas de la Lealtad pueden medirse en términos del flujo de caja, debido a la conexión existente entre lealtad, valor y beneficios. En este sentido, el autor distingue efectos de primero, segundo y tercer orden en relación con la lealtad. En el primero de los casos, la lealtad permite medir si se ha logrado crear un valor superior, puesto que los clientes vuelven o no para demandar el producto o servicio de la compañía. Los efectos de segundo orden, están relacionados con el crecimiento de los ingresos y de la cuota de mercado, la reducción de los costes y el incremento de la tasa de retención de los Clientes. Por último, debido a la disminución de los costes y al aumento de los ingresos, las utilidades se incrementan, constituyendo un efecto de tercer orden derivado de la lealtad.

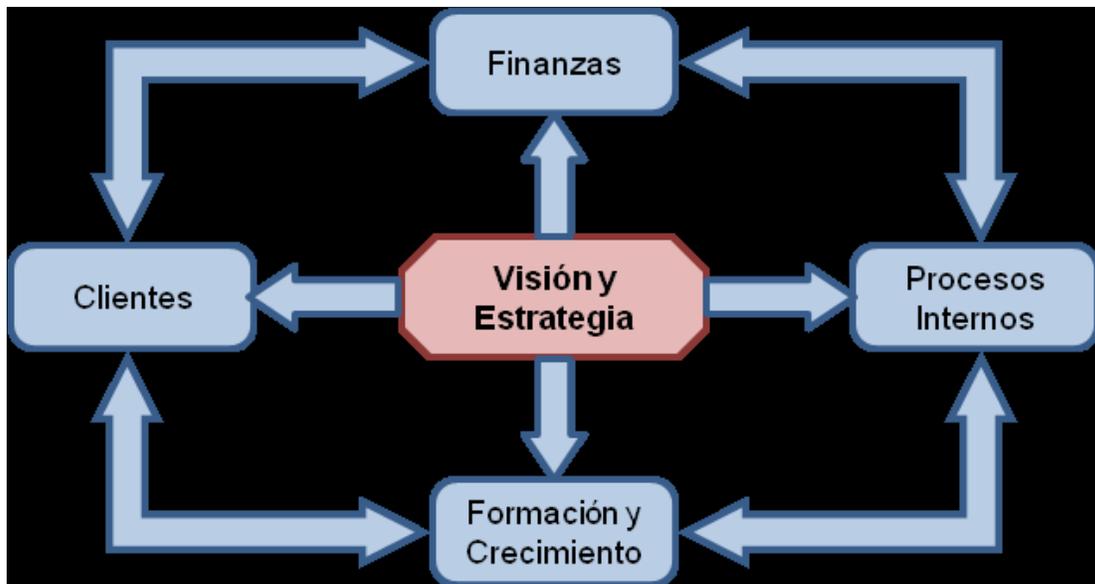
Seybold (1998) argumenta que cuando una compañía pierde un cliente, no sólo pierde los beneficios potenciales que se derivarían de este cliente, sino que además, los beneficios de la cadena de clientes que han escuchado la descarga de comentarios negativos que el cliente ha diseminado

3.2.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert Kaplan y David Norton y publicado en su libro “The Balanced Scorecard” en 1992. Citando este texto, los autores así definen el Balanced Scorecard: “...el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.”

A pesar de la utilidad que representa el BSC (Balanced Scor Card) en términos de medición de los objetivos estratégicos a través de sus respectivos indicadores, el aporte fundamental es cuando se transforma en un sistema de gestión. Puede utilizarse para clarificar y comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos con la estrategia, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, como también para realizar revisiones estratégicas de manera periódica y sistemática para poder evaluar y así aplicar los cambios que sean pertinentes a los procesos de la empresa.

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.



A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante.

Establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes: Creación sostenible de valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento. Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas. Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa

a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

3.3 Marco Referencial

Open plaza es la empresa del grupo Falabella dedicada al desarrollo y manejo de centros comerciales a nivel nacional. Contamos con dos formatos de negocio: power centers y centros comerciales; los cuales se desarrollan en base a las necesidades de mercado en el cual nos insertamos.

Ambos se caracterizan por contar con la presencia de por lo menos dos retailers del grupo: saga Falabella, Tottus y Sodimac, asegurando así una propuesta comercial muy atractiva, además de locales menores, zona de entretenimiento, plaza de comidas, servicios financieros, etc.

En el 2005 iniciamos operaciones con el primer power center del grupo ubicado en san miguel, al cual le siguieron siete aperturas más en el transcurso de los próximos cinco años, cerrando el año 2010 con ocho centros comerciales open plaza: la marina, ato Congo, los jardines - Trujillo, canta callao, cayma, Angamos y Piura. Convirtiéndonos así en uno de los principales desarrolladores inmobiliarios a nivel nacional.

Open plaza ha sido creada pensando en la familia peruana. Desarrollamos espacios entretenidos, seguros, accesibles y con los mejores estándares de calidad, para que las familias peruanas encuentren lo que buscan cerca de sus hogares.

OPEN PLAZA TRUJILLO

Los Jardines Open Plaza de Trujillo se inauguró a fines del año 2008, con una inversión de 26 millones de dólares.

Este centro comercial es el quinto establecimiento que se construyó en el país, mide 25 mil metros cuadrados, ubicado en la urbanización Los Jardines, al este del centro de la ciudad.

Es también denominado formato Power Center por la misma empresa, que se caracteriza por tener por lo menos dos locales ancla, en este caso están Hipermercados Tottus y Sodimac, y a su vez también están presentes operadores menores alrededor de tales tiendas ancla como Gliter, Radio Shack, Boticas Inkafarma, Topytop Express, etc., así como un Boulevard Financiero y una amplia playa de estacionamiento.

Entre los establecimientos comerciales más conocidos de este centro, tenemos:

Locales:

- Hipermercado Tottus
- Sodimac
- Radio Shack
- Ópticas GMO
- Topytop Express
- Inkafarma
- Coney Park
- Glitter

Boulevard Financiero:

- Banco Falabella
- Banco Interbank
- Banco de crédito
- Todos los cajeros

Planificación estratégica

Misión

Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicio, entorno y convivencia logrando así su Reiterada Preferencia

Visión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que nos insertamos.

Valores

Honestidad:

La sinceridad y la verdad serán un sello distinto de todas nuestras relaciones también actividades analíticas, económicas y humanas en general.

Vocación:

Daremos el mejor servicio a nuestros clientes y superaremos sus expectativas. El buen servicio y el respeto a las personas la base de nuestras acciones y el camino que nos conduce a ser una empresa exitosa . Asumimos nuestros roles con una clara orientación de ayuda a los demás sean ellos, clientes o compañeros de trabajo.

Iniciativa:

Realizamos nuestras labores porque las conocemos y nos gustan, y no esperamos a que nos ordenen hacerlas. Aportamos con ideas e iniciativas propias, las que son siempre bien recibidas por la empresa. Somos proactivos en todas nuestras acciones

Compromiso:

Sentimos como propio lo que sucede en nuestra empresa. Lo hacemos nuestro y lo asumimos sabiendo que así cada tarea personal contribuirá a su mejor marcha y desarrollo. Nuestro estilo de administración se caracteriza por la sobriedad y la eficacia en el empleo de los recursos y se basa en el fiel cumplimiento del deber

Austeridad:

Nuestros clientes buscan pagar lo justo por los productos y servicios, para lograr esto tenemos que tener gastos bajos todos los días e inversiones eficientes.

Gran Equipo:

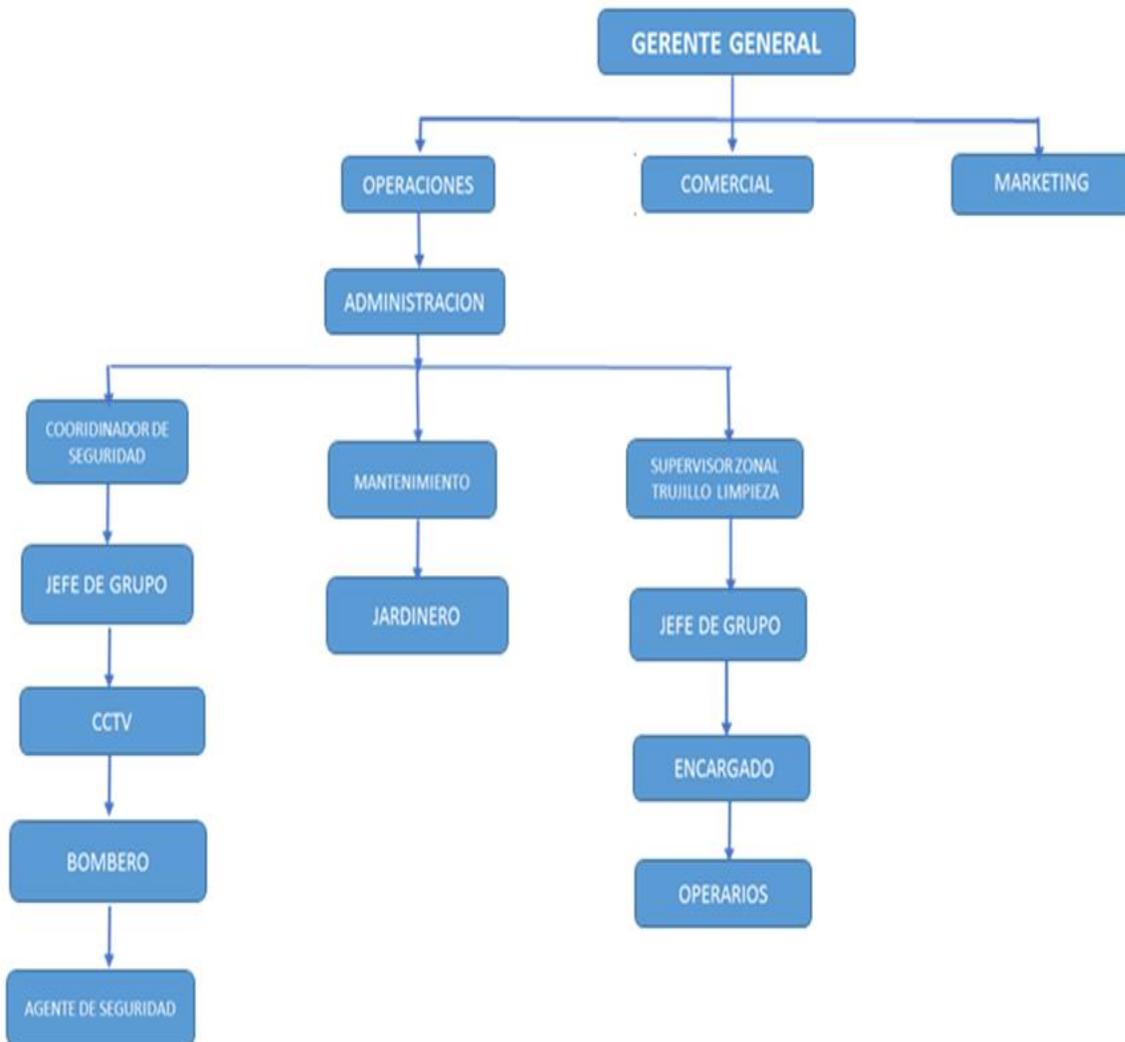
Todos estos valores se realizan gracias a que hacemos un gran equipo, que lleve a cabo sus labores con la convicción que resultados superiores son fruto de un esfuerzo mancomunado es así que el mutuo respeto y cooperación entre nosotros hace que progrese.

El ADN de un equipo líder

1. Foco en el Cliente, Cercanía Observación por satisfacer mejor sus necesidades.
2. Formación de Equipos, Desarrollo de personas.
3. Orientación a Resultados, sin perder nunca de vista el largo plazo
4. Fortaleza en la ejecución
5. Innovación, Espíritu emprendedor, iniciativa, ambicione ir por mas
6. Eficiencia, Austeridad.

7. Visión de grupo, Coordinación y búsqueda de sinergias
8. Movilidad, Internacional y entre negocios
9. Desarrollo sustentable, Crecimiento Visión integral preocupación por cada stakeholder.

Estructura Organizacional



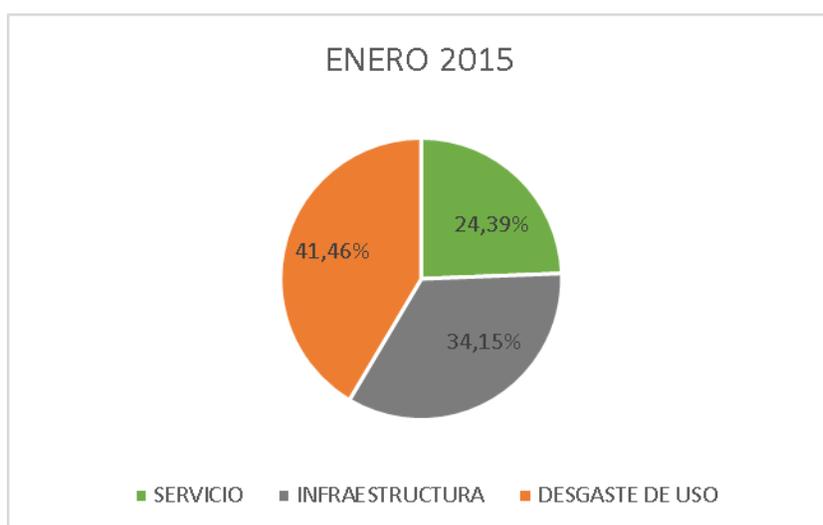
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Análisis documentario

Para realizar un diagnóstico de la situación desde enero del 2015 hasta abril 2016 se realizó un cálculo de la rentabilidad desde los estados de gestión (anexo 12) y través de una hoja de cotejos mensual verificado los procesos que más la afectaron dando como resultado lo siguiente:

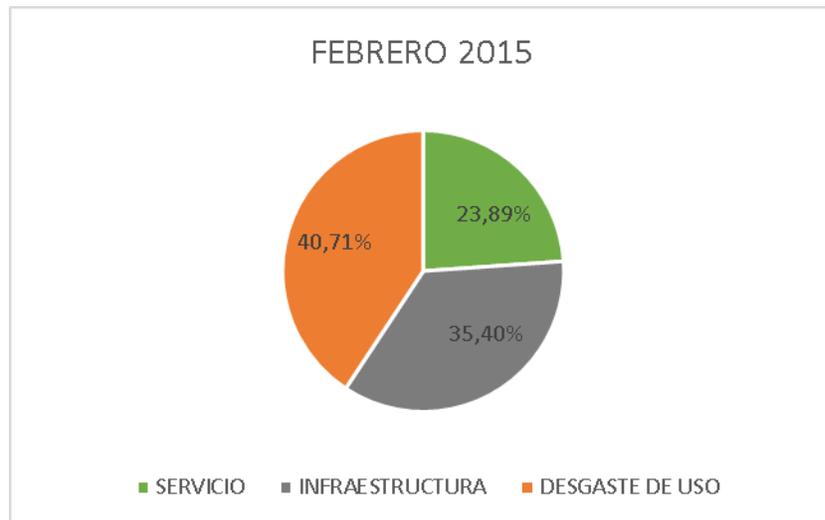
GRÁFICO 01



Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo
Fecha: Enero del 2015

Interpretación: El desconocimiento de los canales de comunicación para una reacción oportuna ante contingencias perjudicó la gestión como se muestra en los resultados de la tabla y gráfico 1 que justifican que el 24.39% de los gastos fue por el área de Servicio, el 34.15% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 41.46% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 02

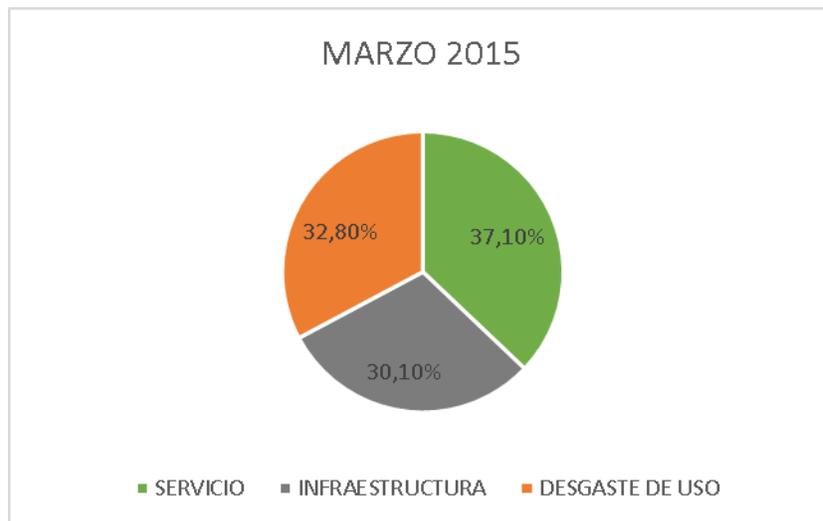


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Febrero del 2015

Interpretación: El uso de tecnología sin llevar una previa capacitación lleva consigo un gasto como lo muestran los resultados en el gráfico 2 que justifican que el 23.89% de los gastos fue por el área de Servicio, el 35.40% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 40.71% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 03

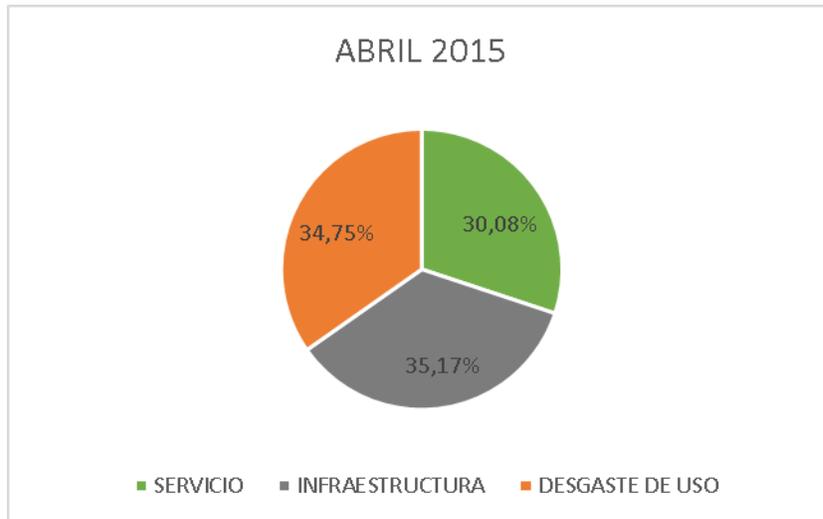


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Marzo del 2015

Interpretación: Las contingencias generadas por la falta de seguimiento y control a los equipos e infraestructura generan contingencias de alto costo como se ve en lo mostrado en el gráfico 3 justifican que el 37.10% de los gastos fue por el área de Servicio, el 30.10% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 32.80% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 04

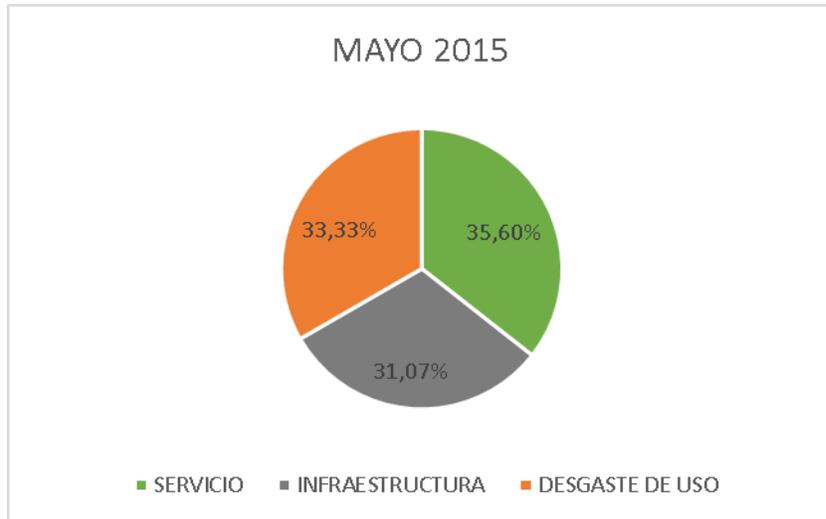


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Abril del 2015

Interpretación: La falta de seguimiento y control a la operación diaria genera fallas de servicio (cobertura) en el área destinada a protección del cliente esto influye en que se genere una mala presentación del servicio y aumente su gasto como se ve en el gráfico 4 que justifican que el 30.08% de los gastos fue por el área de Servicio, el 35.17% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 34.75% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 05

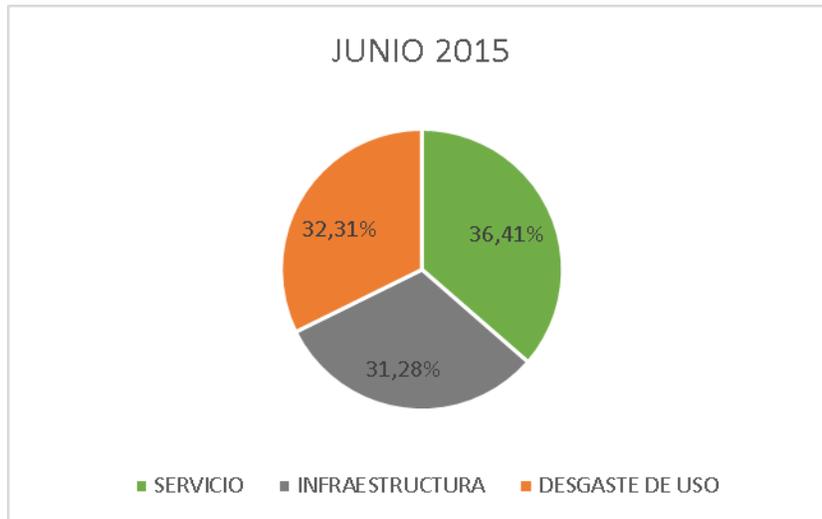


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Mayo del 2015

Interpretación: Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 5, justifican que el 35.60% de los gastos fue por el área de Servicio, el 31.07% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 33.33% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso esto por no manejar un seguimiento correctivo en la infraestructura lo que genero riesgos que conllevar altos costos económicos, de imagen y hasta legales.

GRÁFICO 06

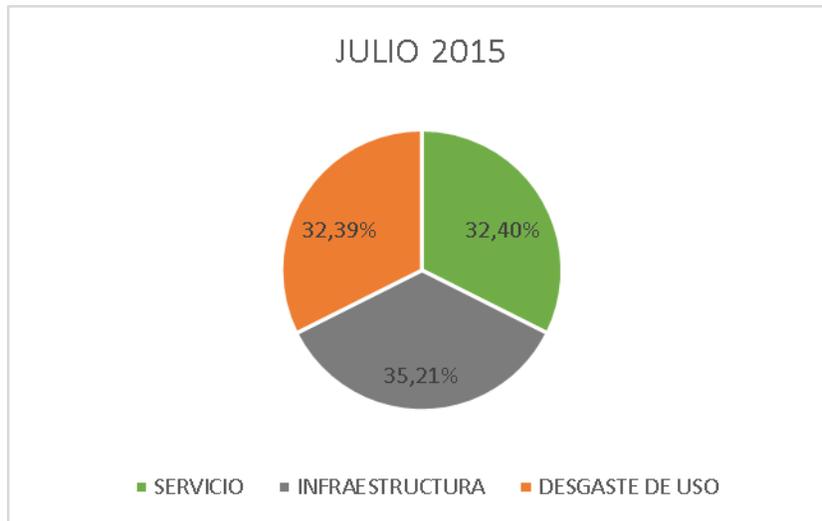


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Junio del 2015

Interpretación: La falta de una comunicación e información rápida y clara para generar respuestas rápidas y oportunas no permite tomar decisiones rápidas y oportunas dando como resultado lo mostrado en grafico 6 que justifican que el 36.41% de los gastos fue por el área de Servicio, el 31.28% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 32.31% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 07

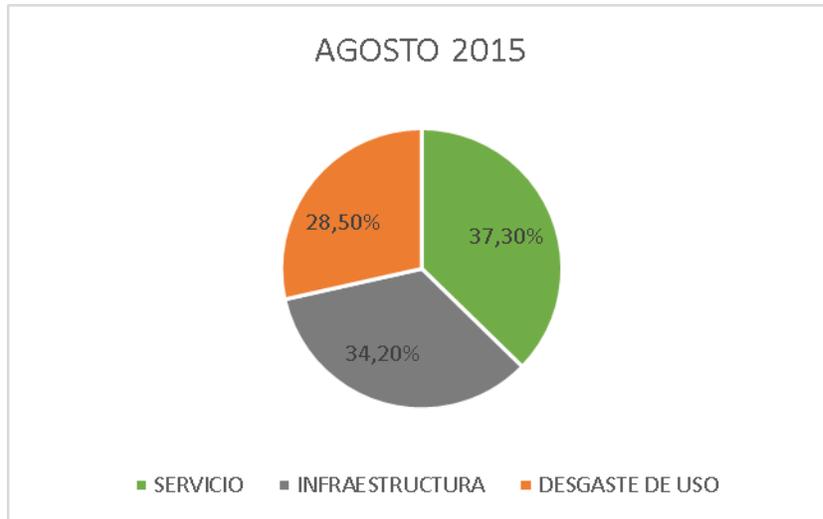


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Julio del 2015

Interpretación: Los resultados mostrados en el gráfico 7, justifican que el 32.40% de los gastos fue por el área de Servicio, el 35.21% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 32.39% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso esto por no manejar protocolos de servicio y respuesta rápida ante situaciones de emergencia generando sobre costos y afectando la imagen

GRÁFICO 08

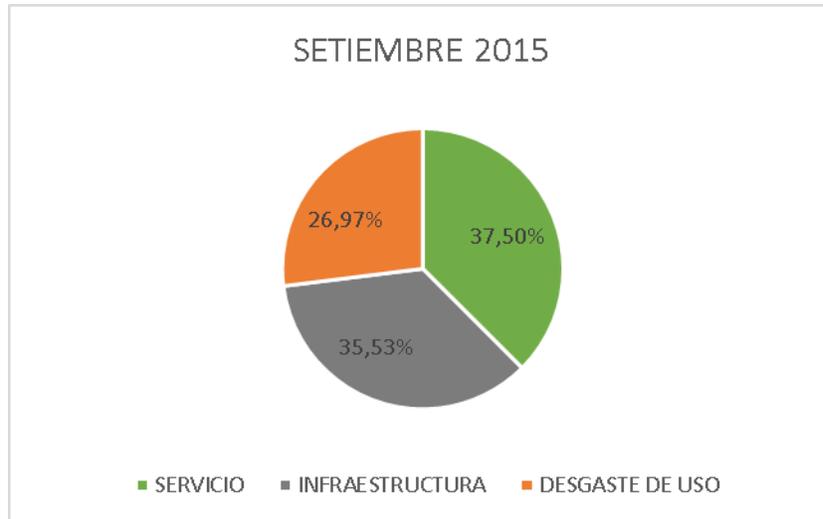


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Agosto del 2015

Interpretación: La carencia de experiencia en la actividad que desarrollan y falta de comunicación genera riesgo y elevados costos como se ve en los resultados en el gráfico 8 que justifican que el 37.30% de los gastos fue por el área de Servicio, el 34.20% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 28.50% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 09

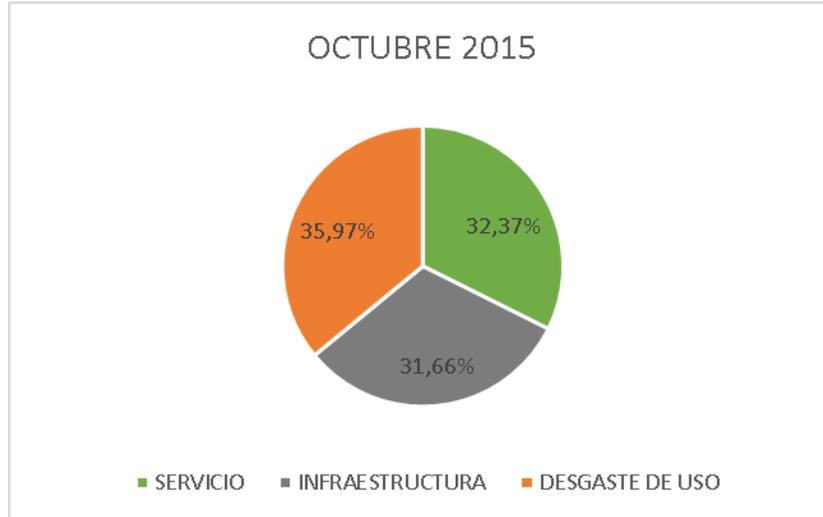


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Setiembre del 2015

Interpretación: Los resultados mostrados en el gráfico 9, justifican que el 37.50% de los gastos fue por el área de Servicio, el 35.53% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 26.97% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso esto por la falta de mejoras en las diversas áreas, además la NO capacitación al personal para corregir el uso de cruce de información.

GRÁFICO 10

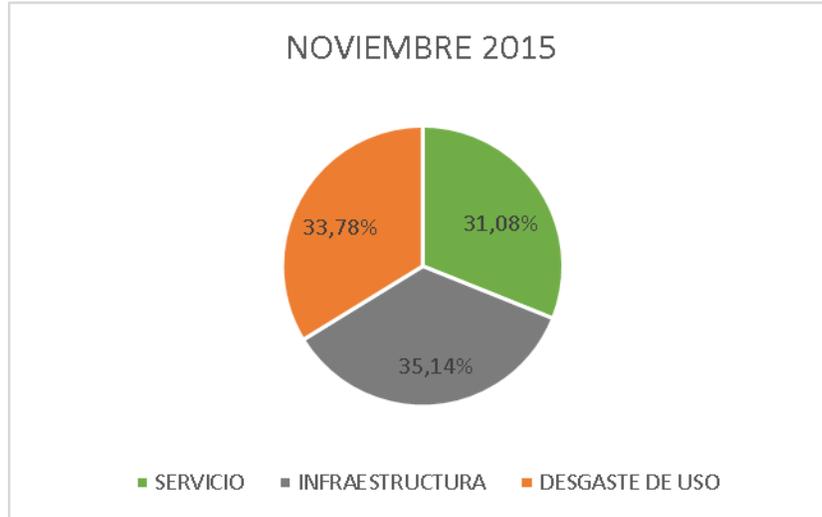


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Octubre del 2015

Interpretación: Se realizan cambios estructurales para contingencias en las instalaciones, además que se cambiaron equipos en desuso y se capacito al personal generando un mayor gasto programado que se ve en los resultado del grafico 10 que justifican que el 32.37% de los gastos fue por el área de Servicio, el 31.66% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 35.97% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 11

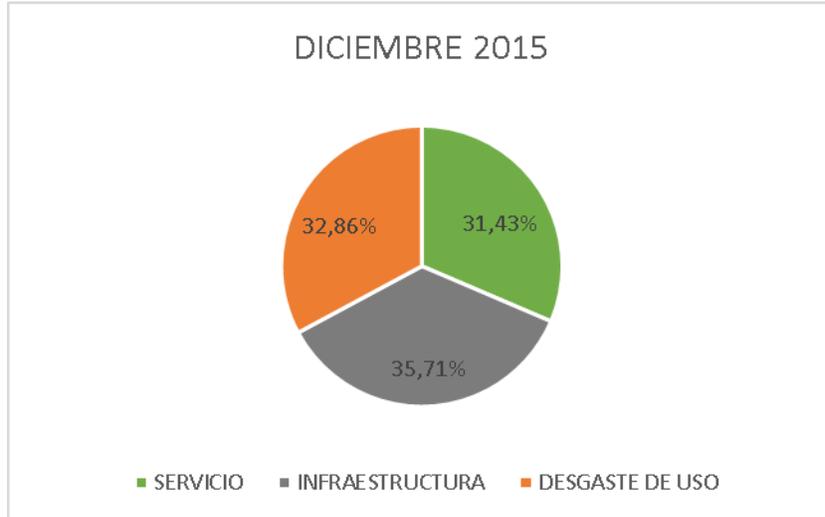


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Noviembre del 2015

Interpretación: Los resultados mostrados en el gráfico 11 muestran un equilibrio de los gastos tanto en infraestructura, servicio y desgaste de uso por los cambios que se fueron realizando que justifican que el 31.08% de los gastos fue por el área de Servicio, el 35.14% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 33.78% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 12

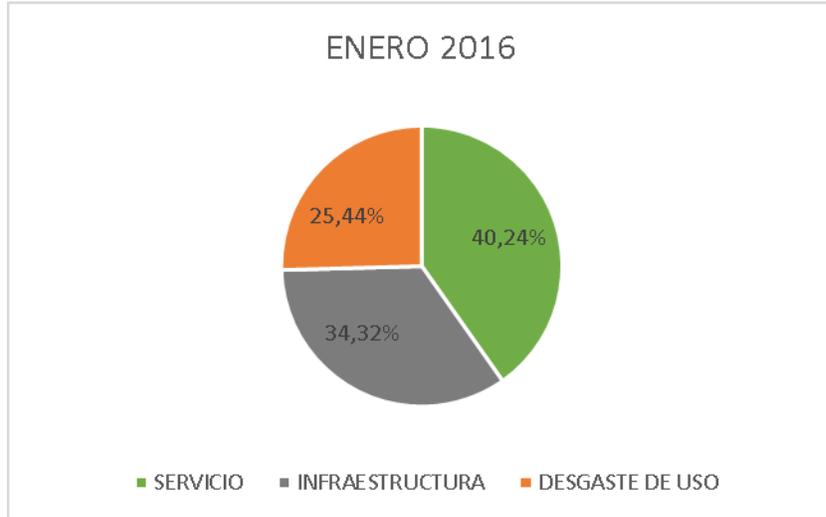


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Diciembre del 2015

Interpretación: El seguimiento constante y continuo al personal, mejora la coordinación y comunicación en las diversas áreas mostrando un gasto programado que se refleja en los resultados mostrados en el gráfico 12 que justifican que el 31.43% de los gastos fue por el área de Servicio, el 35.71% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 32.86% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 13

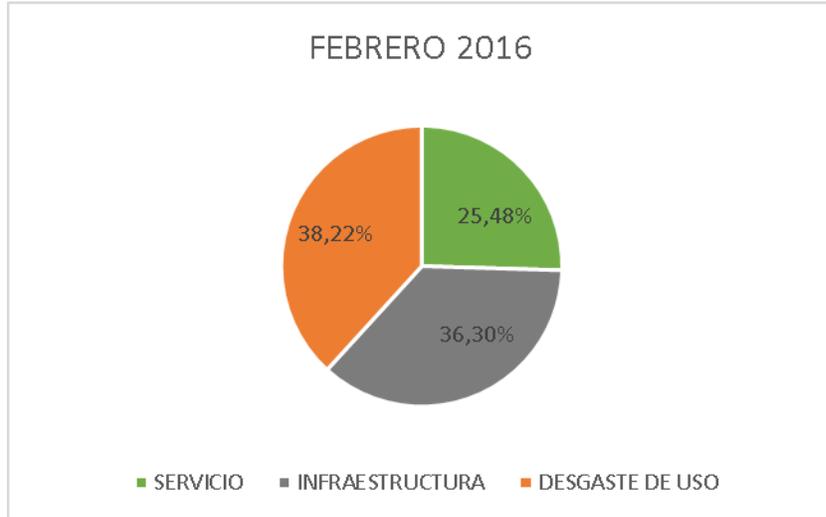


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Enero del 2016

Interpretación: La demora en los cambios propuestos genera diferentes gastos en la infraestructura alargando así los tiempos dados para el desarrollo de las mejoras como se ve en el gráfico 13 que justifican que el 40.24% de los gastos fue por el área de Servicio, el 34.32% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 25.44% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 14

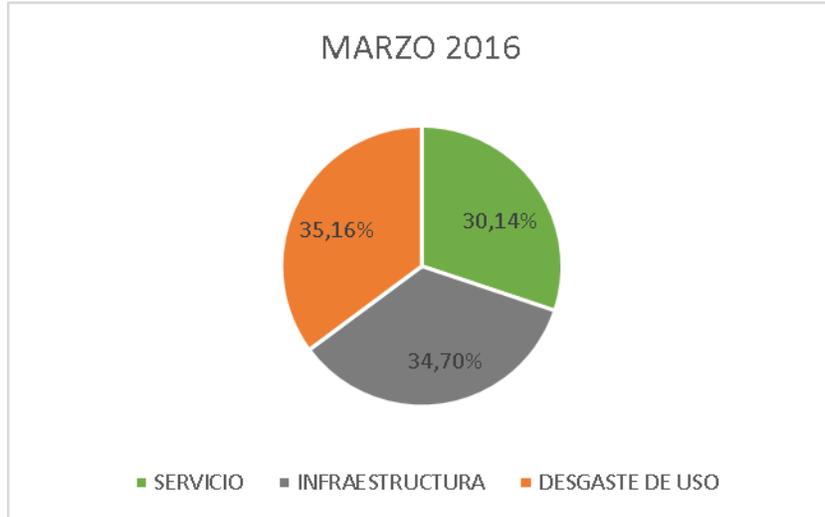


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Febrero del 2016

Interpretación: Los cambios en los colaboradores por mejora genera una etapa de marcha blanca por inicio de servicio a la vez la capacitación y motivación del nuevo personal para la realización de sus funciones genera los resultados mostrados en el gráfico 14 que justifican que el 25.48% de los gastos fue por el área de Servicio, el 36.30% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 38.22% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

GRÁFICO 15

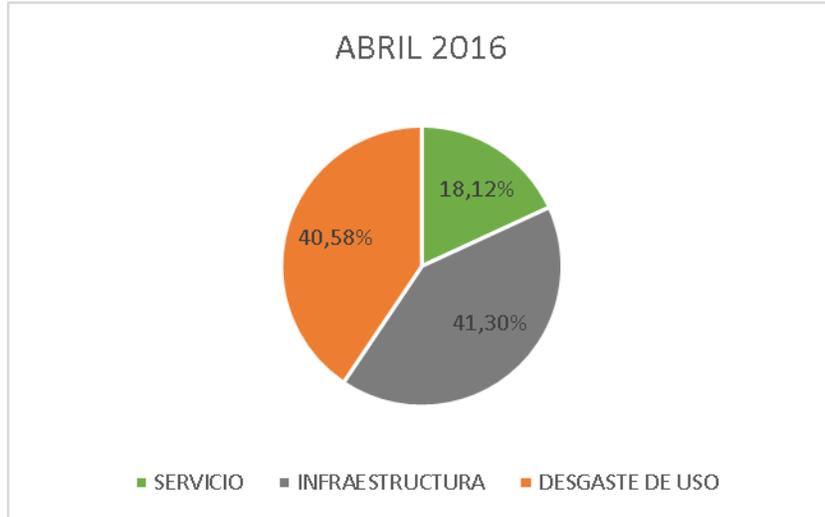


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Marzo del 2016

Interpretación: Los resultados mostrados en el gráfico 15, justifican que el 30.14% de los gastos fue por el área de Servicio, el 34.70% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 35.16% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso, esto va con el manejo del personal nuevo y la capacitación y adaptación que las áreas va teniendo con hace el gasto sea mas programado.

GRÁFICO 16



Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Abril del 2016

Interpretación: Los resultados mostrados en el gráfico 16 muestran que las obras de mejora generan una sensación de cambio y crecimiento que justifican que el 18.12% de los gastos fue por el área de Servicio, el 41.30% indica que los gastos fueron por el área de infraestructura y el 40.58% de los datos indica que los gastos fueron por el área de desgaste de uso.

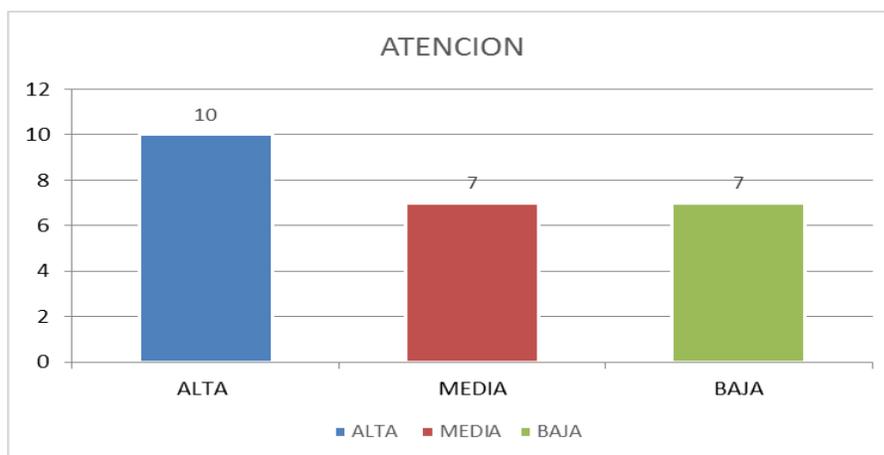
4.1.2 Entrevistas

Para poder realizar un Foda y formular estrategias de solución (anexo 12) se realizaron entrevistas a locatarios y colaboradores del Centro comercial presentando los siguientes resultados:

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A GERENTES ADMINISTRADORES Y JEFES DE ANCLAS, LOCALES Y MODULOS			
OBJETIVOS	PREGUNTAS	COMENTARIOS	CITAS DE APOYO
CLIENTES	1. ¿Cual es su opinion acerca de la atencion y servicio que recibe de parte del personal de Seguridad ?	Regular, Baja capacitacion y experiencia del personal	cuando necesitamos de su apoyo se demoran GMO
	2. ¿Cual es su opinion acerca de la atencion y servicio que recibe de parte del personal de Mantenimiento ?		se demoran para solucionar un problema GMO
	3. ¿Cual es su opinion acerca de la atencion y servicio que recibe de parte del personal de Limpieza ?		se demoran el llegar GMO
	4. ¿Cual es su opinion acerca de los eventos que realiza el CCOP? ¿Por qué?	Su estrategia comercial no se lleva de forma integrada, entre tiendas anclas y locatarios, sino por separado	REGULAR no innovan en los eventos TOPI TOP
PROCESOS INTERNOS	5. ¿Qué procesos del CCOP piensa usted que serian los mas criticos para su operacion ?	Los cortes de luz y agua, afluencia de publica	area de mantenimiento , no contar con comedor musica repetitiva TOPI TOP
	6. ¿Detalle los puntos fuertes y puntos débiles del centro comercial?	FUERTE: El estar con tottus y en un lugar centrico DEBILES: • Parqueo limitado • Falta de innovación	Punto fuerte : seguridad y punto debil musica repetitive estresa INKAFARMA
	7. ¿Cómo considera la posición del centro comercial con relación a sus Stakeholder? ¿ porque?	Buenas, no tiene problemas con ningun sector	Regular no hay muchas tiendas
CAPACITACION E INNOVACION	8. ¿Qué recomienda para que mejoren los servicios que presta el Centro Comercial?	Fomentar las alianzas estratégicas con los locatarios	que mejore el apoyo del area de mantenimiento (GMO)
	9. ¿Existe de forma escrita las reglas que deben acatarse dentro del centro comercial, (ejemplo reglamento interno)? Sí ____ No ____ NS/NR ____ ¿Por qué?	Las anclas conocen reglamento y los modulos y locales menores desconocen	NO, se espesifica en un lugar particular (TOPI TOP)
FINANCIERA	10. ¿Qué espera del Centro comercial en los próximos años?	Que remodele y vengasn mas tiendas anclas y aumente la playa	impactos de ofertas promociones y mayor publicidad (TOPI TOP)
	11. ¿Económicamente hablando qué ventajas y dificultades ha tenido u observa en la gestión del Centro Comercial?	Los gastos comunes cada vez mas altos	implementacion de tranqueras , implementacion de regillas para fenomeno del niño (TOPI TOP)
	12. ¿Cuáles son los factores críticos que usted considera importantes para el éxito o fracaso de un centro comercial?	ÉXITO: La ubicación y tiendas anclas FRACASO: • Visualmente no se atractivo.	COMUNICACIÓN HORIZONTAL (INKAFARMA)

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO: ADMINISTRADORA, JEFE SEGURIDAD, SUPERVISORES DE MANTENIMIENTO, LIMPIEZA Y SEGURIDAD			
OBJETIVOS	PREGUNTAS	COMENTARIOS	CITAS DE APOYO
CLIENTES	1. ¿Según usted cuál es el área mas critica comercialmente y como percibe la oferta comercial?	Las areas de playa de estacionamiento y baños son las mas problematicas	El area de mantenimiento luna victoria (cctv)
	2. ¿La atención que le proporciona el personal de la otras áreas de la corporación, ¿es inmediato, amable y acorde a sus requerimientos?	Es fluido en el trujillo y nulo con los otros	
PROCESOS INTERNOS	3. ¿Cómo es el canal de comunicación del Centro Comercial y de la corporación?	La comunicación es a nivel area, no hay conocimiento de los procesos del CC	via telefonica y via correos diego romero (mantenimiento)
	4. ¿Cómo controla la calidad de los trabajos, actividades realizadas?	Por la experiencia de cada personal, no hay un nivel claro de estandarización y uniformización de los procesos	mediante una supervicion constante a los proveedores mediante seguimientos de avance diarios juan reaño (coordinador de seguridad)
	5. ¿ Cual es proceso de asignación de trabajos y adquisiciones ?	Las compras son siempre a credito y los proveedores son conocidos o recomendados, se eligen por propuesta de cotizaciones	Las compras son siempre a credito y los proveedorse realiza convocatorias se recibe cotizaciones que sean mas de tres y se envían a administracion para ser ebaluadas juan reaño coordinador de seguridad
	6. ¿sabe cómo se maneja la autoridad-responsabilidad y evaluación de desempeño en cada una de las áreas? ¿Por qué?	No hay evaluacion o no es comunicada, la autoridad es su jefe	No hay evaluacion o no es comunicada luna victoria (cctv)
CAPACITACION E INNOVACION	7. ¿ Que considera debería implementarse para mejorar la gestión de los procesos críticos del CCOP??	Implementar un software que presente información rápida y oportuna	Implementar unarea de maeketing paqra poder evaluar los eventos juan reaño (coordinador de seguridad)
	8. ¿ utiliza sistemas de información y tecnología para los diversos procesos?	No, todo es por conocimiento adquirido experiencia	si , prosesos mas rapidos y eficientes carlos eduardo (bombero)
FINANCIERA	9. ¿Se realizan innovaciones y mejoras tecnológicas para el funcionamiento y mantenimiento del CCOP?	No, todo es manual o realizado por terceros	si , cada vez que se requiere y en bace al area luna victoria (cctv)
	10. ¿Considera usted que se aprovecha los recursos tecnológicos adecuadamente?	Baja utilización de soportes tecnológicos y sistemas de información.	si , por que el centro comercial apuesta por la tecnologia para que los prosesos cean mas rapidos wuilder cerna (mantenimiento)
	11. ¿Cuáles son los factores críticos que usted considera importantes para el éxito o fracaso de un centro comercial?	Una infrestructura en buen estado y visualmente atractiva e automatizar los procesos	brindar una buena atencion al cliente, la cual debe cer constante cecilia margot (limpieza)
	12. ¿ Tiene conocimiento de los objetivos y metas que el CCOP desea alcanzar en un tiempo determinado?	No, tienen conocimiento de los objetivos del centro comercial	copar todos los locales que se encuentran en el centro comercial y crecer estructuralmente juan reaño (coordinador)

GRÁFICO 17



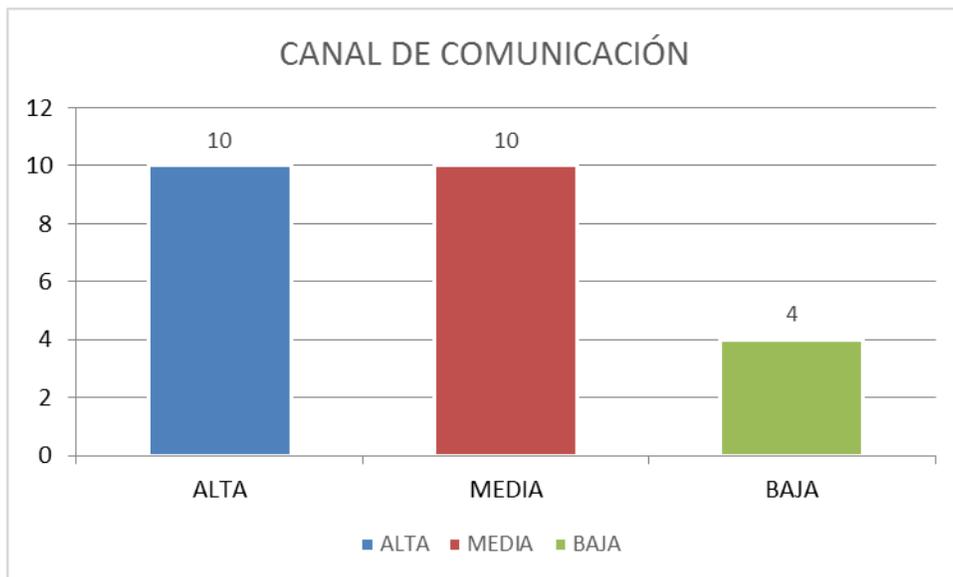
Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Abril del 2016

Interpretación:

Los de los arrendatarios y colaboradores aseguran que la atención y servicio de parte de la vigilancia y mantenimiento es buena, debido al cambio de equipo como se muestra en el gráfico 17 según los colaboradores y locatarios el -42%- manifiestan que existe un nivel de atención alta hacia los clientes interno y externo, el 29% aseguran que se encuentra en un nivel medio y un 29% manifiestan que se encuentra en un nivel bajo.

GRÁFICO 18

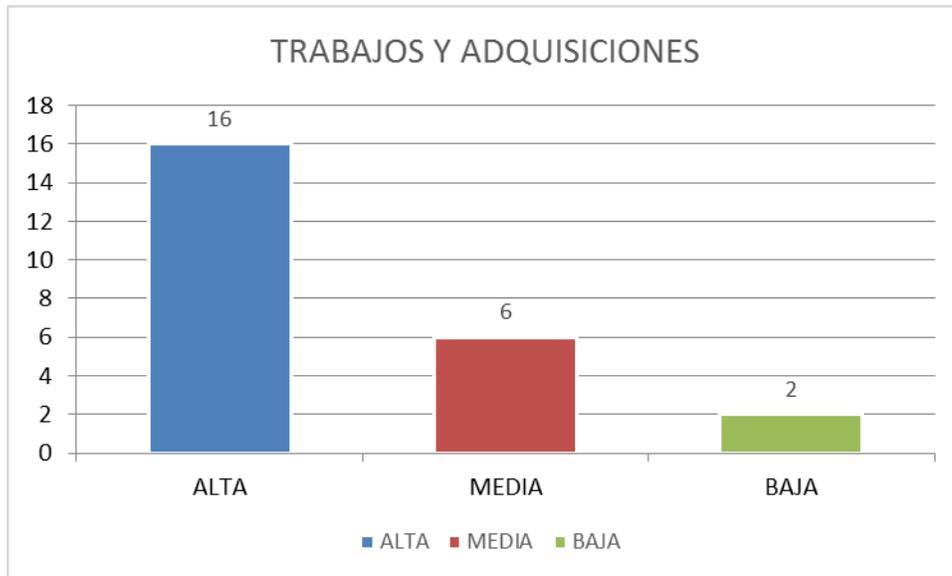


Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo
Fecha: Abril del 2016

Interpretación:

Del 100% de los colaboradores 42% tienen conocimiento alto sobre los canales de comunicación del centro comercial, el 41% en un nivel medio y 17% nivel bajo

GRÁFICO 19



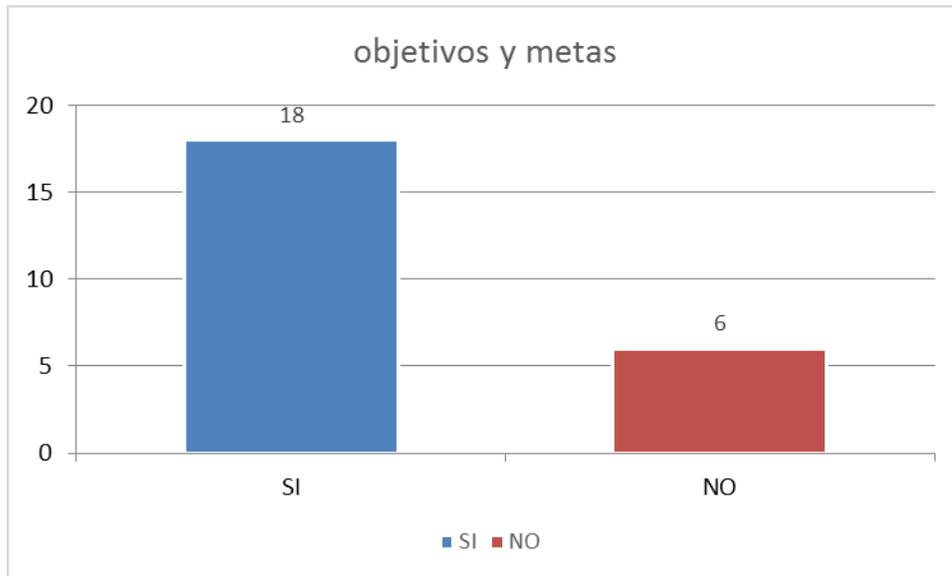
Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Abril del 2016

Interpretación:

Del 100% de los colaboradores el -67%- manifiestan que NO conocen el proceso de asignación de trabajos y adquisiciones, el 25% conocen a un nivel medio y un 8% manifiesta que es muy bajo lo que conocen

GRÁFICO 20



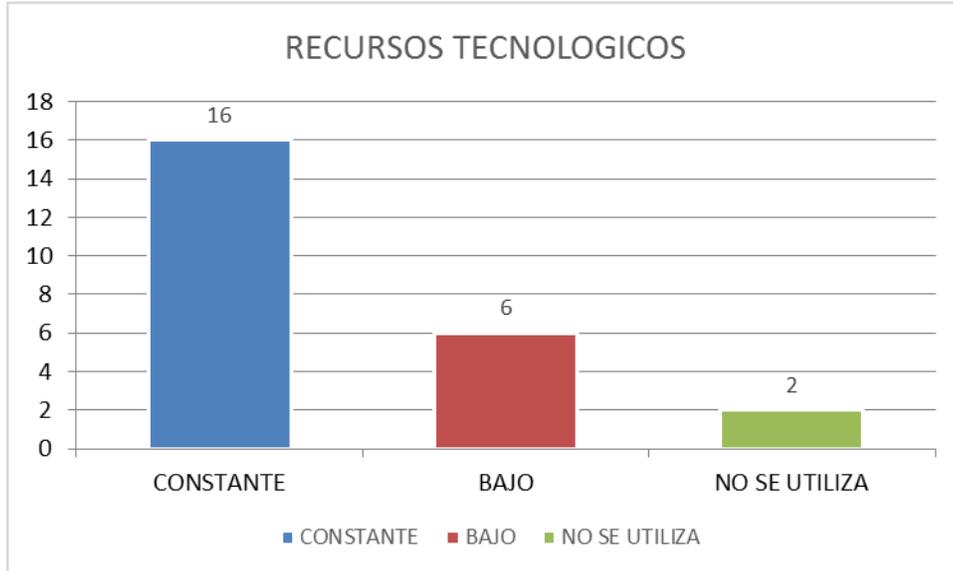
Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Abril del 2016

Interpretación:

Del 100% de los colaboradores el 75%- manifiestan que NO conocen los objetivos y metas del centro comercial, el 25% que si lo conoce.

GRÁFICO 21



Fuente: C.C. Open Plaza Trujillo

Fecha: Abril del 2016

Interpretación:

Del 100% de los colaboradores el según los datos brindados, un 67% manifiesta que NO se utilizan constantemente los recursos tecnológicos, el 25% indica que es muy bajo 4% indica que no se utiliza.

4.2 Discusión

Para la discusión se analizaron los resultados que se presentaron en función a los objetivos, para con ello diseñar el BSC y validar y contrastar estos frente a la Hipótesis.

Con respecto a los objetivos específicos:

1. Medir la rentabilidad de la gestión 2015 hasta la actualidad (Abril) del Centro comercial Open Plaza- Trujillo

De acuerdo con Baca¹² es: “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto...” lo cual nos muestra lo atractivo del negocio para los accionistas y el resultado de la gestión realizada.

La rentabilidad calculada (anexo 13) se realizó según el concepto de Sánchez¹³ “la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. Así, a través de este indicador se puede juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.”

¹² **BACA** Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill, México, 1987, p. 179.

¹³ según Sánchez (2002)

La tendencia de la rentabilidad Económica en el tiempo analizado presenta una alta volatilidad, esto por los picos de subidas y bajadas de la utilidad debido a las cambiantes situaciones que han generado una situación de incertidumbre y riesgo para el Centro Comercial Open Plaza que lejos de generar un clima de buenas expectativas para los accionista y el mercado, muestran una gestión reactiva que se ve afectada por la especulación de precios que se debe aceptar para solucionar las diferentes contingencias muy por encima de un precio en una situación estabilizada.

En las graficas de los meses analizados podemos observar que el gasto se adaptó de acuerdo a las contingencias que se generaron en los procesos de infraestructura y servicio y no de acuerdo a un presupuesto operativo que fuera de la mano con un plan de gestión.

Al hacer el contraste de los estados de gestión y las gráficas se observa que en los primeros meses del año que la tendencia fue estable, el gasto de infraestructura solo fue reactivo generado por falta de seguimiento y control, el mayor porcentaje mas del 50% fue destinado a solucionar contingencias de servicio generadas con quejas y reclamos de clientes.

Los demás meses del año 2015 más del 60% del gasto se destino a contingencias de infraestructura que generaban riesgo para los diferentes skateholder del Centro Comercial y cubrir las desviaciones del servicio que nos generaron gastos no previstos.

Con relación a los meses del 2016 se busco estabilizar la rentabilidad con una reducción en más de un 50% de las quejas y reclamos y un gasto programado en mantenimiento y uso, las

cotizaciones aprobadas alcanzaron más de un 30% de reducción en costos esto vino acompañado de la campaña de un BTL realizado de concientización que se trabajó con las oportunidades de mejora de los colaboradores para crear un compromiso y mayor preparación a través de las capacitaciones realizadas (Anexo 14)

Con respecto a los objetivos específicos:

1. Elaborar el FODA como herramienta de análisis estratégico para desarrollar el mapa Estratégico del BSC (Balanced Score card) Anexo 15
2. Diseñar el BSC (Balanced Score card) del Centro Comercial Open Plaza Trujillo-2016 (anexo 16 – anexo 17)

Estos se realizaron con las entrevistas aplicadas a los colaboradores y locatarios que nos permitieron generar las estrategias y visualizar las coordenadas como lo establece la propuesta metodológica Robert Kaplan y David Norton sobre los pasos fundamentales para la aplicación del BSC:

A.-Realizar una planificación estratégica: que oriente la definición de Misión, Visión, Objetivos y Valores.

B.-Determinar las estrategias en cada perspectiva

C.-Fijar las coordenadas de los datos a tomarse en cuenta: ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

D.-Diseñar formatos para registrar la información de la gestión por los distintos procesos, esto va permitir mantener un monitoreo e historial de la aplicación del BSC.

E.- Determinar los porcentajes a llegar para obtener la rentabilidad proyectada

Analizando los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los colaboradores y locatarios, se diagnosticó el quien, donde y cuando se presentan deficiencias en las actividades y procedimientos en las diferentes áreas, se observa que:

- a) No hay un análisis para evitar los diversos riesgos que puedan existir en cualquier momento
- b) Que no existe un sistema de control de los diversos procesos además de no tener un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar estos.
- c) El Centro Comercial no cuenta con políticas de organización y funciones para las diferentes empresas, el cual ayude a que cada trabajador conozca correctamente sus funciones y pueda desempeñarse, al igual que no existe un manual de procedimientos.
- d) No existe identificación y compromiso de los colaboradores con el centro comercial.
- e) No existe una política de capacitación para el personal para un mejor desempeño de sus funciones.

Con este diagnostico se realizo el Mapa estratégico para elaborar el BSC (Balanced Scor Card) en términos de medición de los objetivos estratégicos a través de sus respectivos indicadores se utilizo para clarificar y comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos con la estrategia, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, como también para realizar revisiones estratégicas de manera periódica y sistemática para poder evaluar y así aplicar los cambios que sean pertinentes a los procesos de la empresa esto verificado con su ejecución en la puesta en marcha de los meses de abril y mayo. (Anexo 18)

El objetivo estratégico número 4 de Proyectar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial Open Plaza Trujillo-2016 nos muestra un proyectado positivo de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Según Robert Kaplan y David Norton, la importancia de una eficiente organización radica en detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo esto es importante porque promueve la eficiencia de las operaciones. En tal sentido estamos de acuerdo con el autor, en que detectar con oportunidad cualquier desviación de los procesos, repercute directamente en la rentabilidad ya que permite manejar costos y propuesta óptimos y favorables a la gestión como se ve en la rentabilidad proyectada (Anexo 19)

V. CONCLUSIONES

Después de realizada la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En el Centro Comercial no funcionaban óptimamente sus procesos, el gasto mostraba una expresión alejada de la realidad por la falta de objetivos y metas comunicadas y controladas.

La gestión tenía un sistema de costos poco eficiente, lo cual se afirma con la orientación de que los recursos físicos, logísticos y humanos no estaban alineados con objetivos y no tenían una medición de sus desviaciones.

2. En la Rentabilidad del centro comercial Open Plaza, se puede visualizar las deficiencias que se encontraron en los procedimientos y políticas establecidas para las diferentes áreas, no contaban con objetivos específicos y desconocían las metas del centro comercial.

3. Los trabajadores no conocen los objetivos estratégicos de la empresa y no saben que metas deberían haber cumplido; el 100% de los trabajadores desconoce que haya una medición, no tenían experiencia ni se realizaba capacitaciones, ni entrenamiento

4. Puesto en marcha la herramienta del BSC se logró capacitar y motivar al personal, implementar mejoras de seguimiento y control para posteriormente aplicar medidas correctivas, de manera que las operaciones se desarrollen de acuerdo a normas, procedimientos y políticas que se adapten mejor al desarrollo del centro comercial.

Implementado el BSC en los procesos de las diferentes áreas del centro comercial, se crea buenas prácticas en la organización, estas se ven reflejadas en la eficiencia de las mismas. Es decir, aplicar mecanismos formales y preestablecidos de seguimiento y control permite evitar desviaciones y conductas inadecuadas que puedan surgir. Asignar procedimientos, crear procedimientos, manuales de funciones, indicadores de gestión y políticas de capacitación y motivación incrementan significativamente el logro de los objetivos debido a que los procesos se hacen más eficientes y óptimos mejorando significativamente la gestión.

Concluyendo: La hipótesis es VALIDA, ya que aplicar la metodología del BSC se mejora significativamente la rentabilidad en más de un 50% durante los últimos 7 meses del 2016(anexo) por:

- Inversión en tecnología,
- Las políticas de capacitación y motivación
- El seguimiento y control a las áreas con metas y objetivos claros para llegar a ellas

VI. RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación, se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

1. Seguir el proceso de identidad y compromiso con el centro comercial, de acuerdo con normas, procedimientos y políticas de la organización empresarial ya que estos son guías para la existencia del Centro Comercial, tomar decisiones, evaluar el desempeño y mantener la racionalidad y objetivos bien integrados y comunicados a tiempo al personal.
2. El centro comercial, debe evaluar los procesos en forma mensual con la finalidad de corregir sus debilidades y deficiencias en forma oportuna, esto debe dar como resultado mejorar la rentabilidad.
3. La gestión comercial y operacional debe estar integrada en una sola estrategia para mejorar la infraestructura en pro de nuevos ingresos y reducción de gasto
4. Se debe mejorar la asignación de trabajos y compras a través del respaldo del grupo como una sola marca para reducir costo e implementar estrategias de penetración generando con ello una máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Hernández Sampieri, Roberto. (2003); Metodología De La Investigación Científica. México; Mc Graw Hill.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2009): El Cuadro de Mando Integral; Barcelona; Gestión 2000.
- Ing. Jaime Lozada MBA; (2008); Metodología para la Gestión basada en el Balanced ScoreCard,
- Megaplaza apuesta por desarrollo de centros comerciales en provincias más pequeñas. Gestion.pe: http://gestion.pe/empresas/megaplaza-apuesta-desarrollo-centros-comerciales-provincias-mas-pequenas-2078341?href=nota_rel
- Las ciudades de 100 mil habitantes toman su turno en el mundo del retail. Gestion.pe: <http://gestion.pe/economia/ciudades-100-mil-habitantes-toman-su-turno-mundo-retail-2094234>
- Balanced Scorecard y Planeación Estratégica, Propiedad intelectual de Robert Kaplan y David Norton, de www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/
- Enfoque del Balanced Scorecard, Ricardo Martínez Rivadeneira,1999, de www.kalidatea.org/kompartiendo/.../calidad/1.BSC%20y%20calidad.pdf
- El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica, Ricardo Martínez Rivadeneira. MBA de <http://clochardmoribundo.files.wordpress.com/2007/12/bsc-presentacion.pdf>
- El hecho empresarial del año 2013; el boom de los centros comerciales en provincias. Gestion.pe: <http://gestion.pe/economia/hecho-empresarial-ano-boom-centros-comerciales-provincias-2085040>

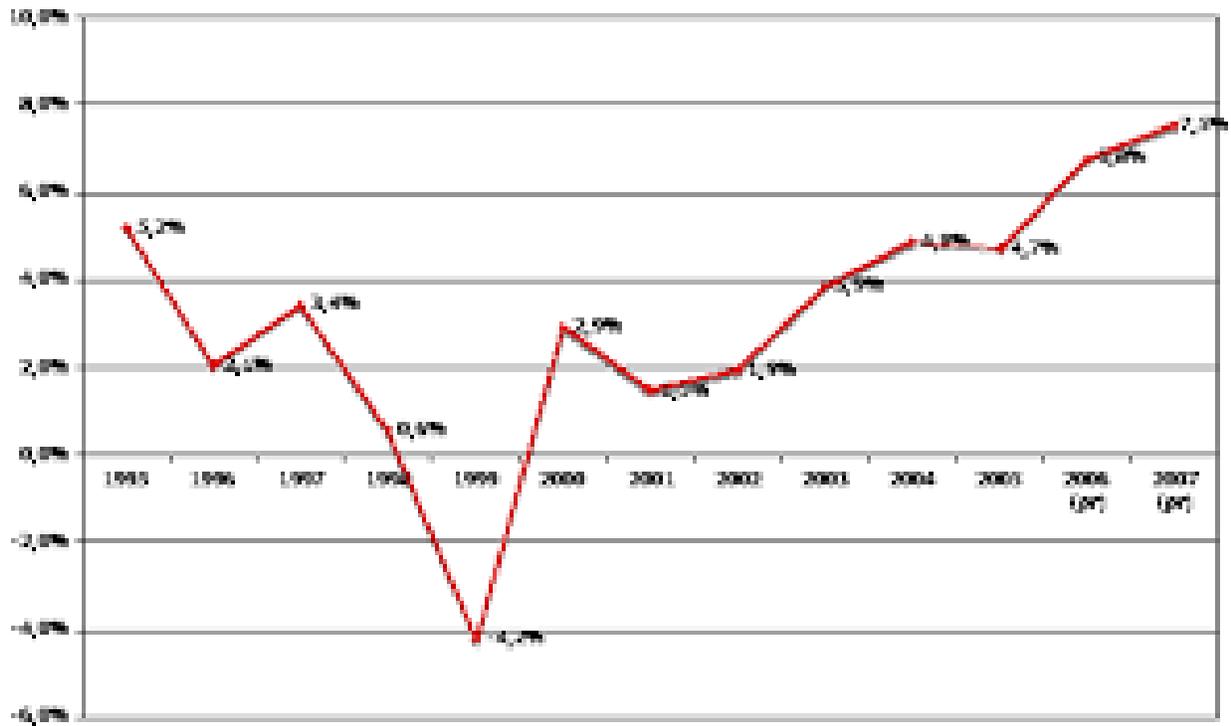
- Informe de percepción sobre la calidad de vida. Encuesta Lima cómo Vamos 2013. <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2014/03/EncuestaLimaComoVamos2013.pdf>
- Los centros comerciales en el Perú 2013. ACCEP Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú. Fuente gráfico: Operadores de los centros comerciales.
<http://www.accep.org.pe>
- Satisfacción con respecto a aspectos que influyen en la calidad de vida de la ciudad. Informe de percepción sobre la calidad de vida. Encuesta Lima cómo Vamos 2013.
<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2014/03/EncuestaLimaComoVamos2013.pdf>
- Sextina Consulting Group, www.sixtina.com.ar

ANEXOS

Anexo 01

Evolución del PBI

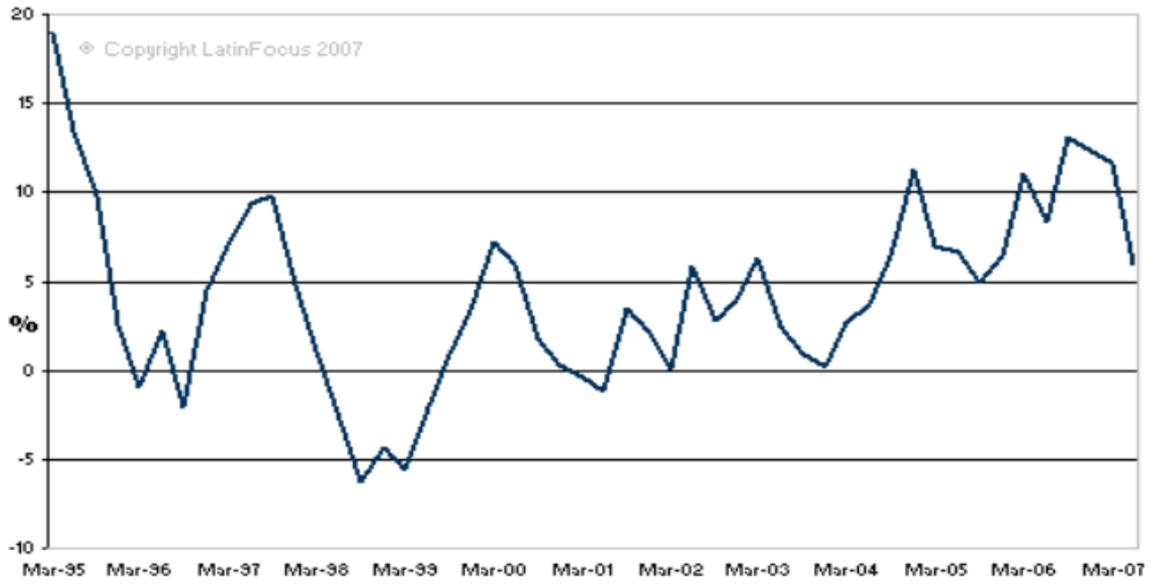
INEI



Anexo 02

Perú: Wholesale and Retail Activity, 1995-2007

Latin Focus 2007



PBI y Demanda Interna Trimestral (Var % real)



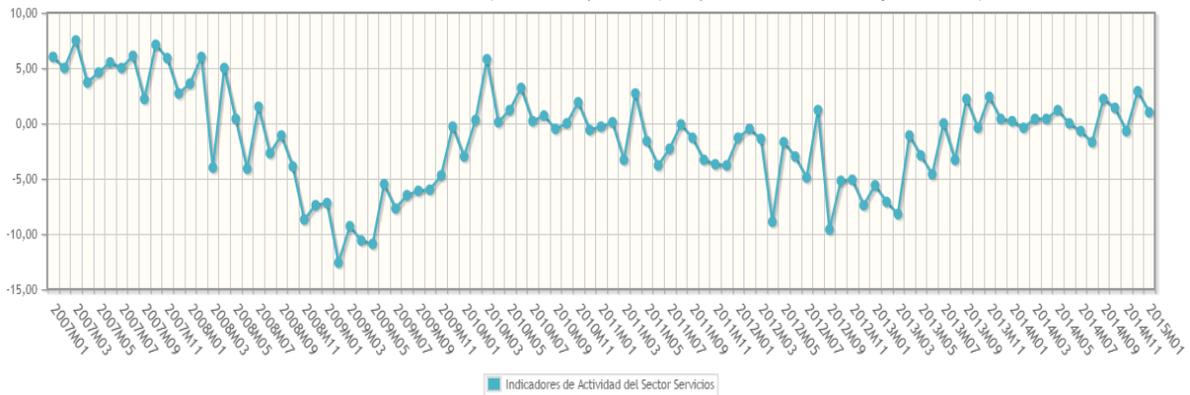
Factores que explicarían la dinámica del PBI

- 1 ↓ Inversión privada
- 2 ↓ Consumo privado
- 3 ↓ Cuenta corriente
- 4 ↑ Gasto público

* Estimados
Fuente: BCRP
Elaboración: IEDEP-CCL

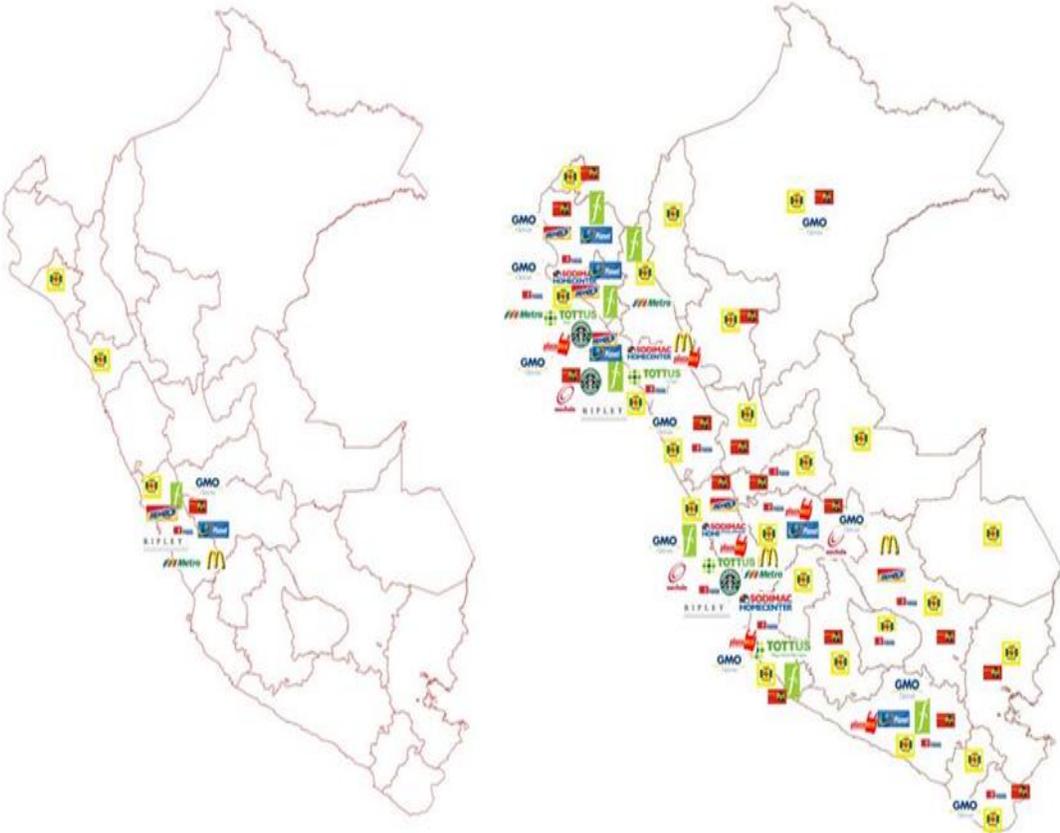
Índices nacionales: general, sectores y ramas de actividad

Indicadores de Actividad del Sector Servicios, Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas, Variación anual



Anexo 03

Expansión del sector Retail



Anexo 04-05

Expansión del sector Retail

AL 2017.

INDICADOR	2012	2013	2014	2015*
VENTAS BRUTAS DE LOS CENTROS COMERCIALES (MILLONES DE US\$)	5,344	6,134	7,053	7,890
VISITAS MENSUALES PROMEDIO A LOS CENTROS COMERCIALES (MILLONES DE PERSONAS)	36.7	43.3	52.4	55.6
EVOLUCIÓN DEL ÁREA ARRENDABLE (MILES DE M ²)	1,724	2,021	2,378	2,527
TASA DE VACANCIA (EN PORCENTAJE)	4.3*	5.4*	4.2	3.0**
NÚMERO DE CENTROS COMERCIALES***	55	65	72	80
NÚMERO DE TIENDAS	5,267	5,851	6,589	6,703**

*Proyección. No incluye la tasa de vacancia del Open Plaza

**Proyección (no incluye Parque Arauco).

***Incluye los centros comerciales y strip malls de Cúbica y Parque Arauco

Fuente: Operadores de los centros comerciales

INVERSIÓN EN CENTROS COMERCIALES EN EL PERÚ (EN US\$ MILLONES)



En el 2014, las inversiones en proyectos de centros comerciales superaron los 380 millones de dólares. Para el período 2015 - 2016, los operadores ya tienen previstas inversiones cercanas a los 424 millones de dólares.

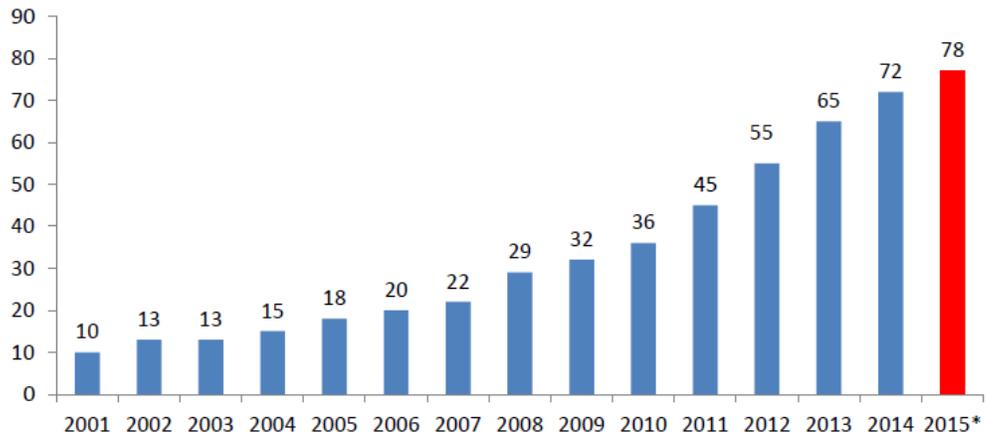
* Incluye el monto por la adquisición de los centros comerciales El Quinde por parte de Parque Arauco

** Incluye monto de 8 de los 12 proyectos por ejecutarse
Fuente: ACCEP

Anexo 06

Evolución de los centros comerciales

Evolución de los centros comerciales en el Perú
(Número de centros comerciales)



Anexo 07

Operadores de los centros comerciales

OPERADOR	TOTAL	EN LIMA	EN PROVINCIAS
Real Plaza	19	7	12
Open Plaza	10	4	6
Inmuebles Panamericana	8	3	5
Cúbica*	7	7	0
Parque Arauco*	6	3	3
Centenario	5	1	4
Mall Aventura Plaza	4	2	2
Penta Realty Group	3	2	1
Cencosud	3	2	1
Administradora Jockey Plaza Shopping Center	1	1	0
Parque Agustino	1	1	0
El Polo	1	1	0
Caminos del Inca	1	1	0
Inversiones Castelar	1	1	0
Plaza Norte	1	1	0
Plaza San Miguel	1	1	0
Total	72	38	34

* Incluye strip malls
Fuente: Operadores de los centros comerciales

Anexo 08

ENTREVISTA

Guía de entrevista a personal administrativo: Administradora, Jefe de Seguridad, Supervisores de mantenimiento, limpieza y seguridad.

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar: Hora:

Cuántos años tiene laborando el CCOP:

Clientes

1. ¿Según usted cuál es el área mas critica comercialmente y como percibe la oferta comercial?
2. La atención que le proporciona el personal de las otras áreas de la corporación, ¿es inmediato, amable y acorde a sus requerimientos?

Sí No

Procesos Internos

3. ¿Cómo es el canal de comunicación del Centro Comercial y de la corporación?
4. ¿Cómo controla la calidad de los trabajos, actividades realizadas?
5. ¿Cuál es proceso de asignación de trabajos y adquisiciones?

6. ¿sabe cómo se maneja la autoridad-responsabilidad y evaluación de desempeño en cada una de las áreas?

¿Por qué? _____

Capacitación e Innovación

7. ¿Que considera debería implementarse para mejorar la gestión de los procesos críticos del CCOP??
8. ¿utiliza sistemas de información y tecnología para los diversos procesos?

Financiera

9. ¿Se realizan innovaciones y mejoras tecnológicas para el funcionamiento y mantenimiento del CCOP?
10. ¿Considera usted que se aprovecha los recursos tecnológicos adecuadamente?
11. ¿Cuáles son los factores críticos que usted considera importantes para el éxito o fracaso de un centro comercial?
12. ¿Tiene conocimiento de los objetivos y metas que el CCOP desea alcanzar en un tiempo determinado?

Anexo 09

ENTREVISTA

Guía de entrevista a Gerentes, Administradores y Jefes de Anclas locales y Módulos

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar: Hora:

Cuál es su actividad comercial:

Cuántos años tiene como locatario en el Centro Comercial:

Clientes

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la atención y servicio que recibe de parte del personal de

Seguridad?

Buena: _____

Regular: _____

Mala: _____

¿Por qué? _____

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la atención y servicio que recibe de parte del personal de

mantenimiento?

Buena: _____

Regular: _____

Mala: _____

¿Por qué? _____

3. ¿Cuál es su opinión acerca de la atención y servicio que recibe de parte del personal de Limpieza?

Buena: _____

Regular: _____

Mala: _____

¿Por qué? _____

4. ¿Cuál es su opinión acerca de los eventos que realiza el CCOP? ¿Por qué?

Buena: _____

Regular: _____

Mala: _____

¿Por qué? _____

Procesos Internos

5. ¿Qué procesos del CCOP piensa Usted que serían los más críticos para su operación?

6. ¿Detalle los puntos fuertes y puntos débiles del centro comercial?

7. ¿Cómo considera la posición del centro comercial con relación a sus Stakeholder?

¿porque?

Capacitación e Innovación

8. ¿Qué recomienda para que mejoren los servicios que presta el Centro Comercial?

9. ¿Existe de forma escrita las reglas que deben acatarse dentro del centro comercial, (ejemplo reglamento interno)? Sí _____ No _____ NS/NR _____ ¿Por qué?

Financiera

10. ¿Qué espera del Centro comercial en los próximos años?
11. ¿Económicamente hablando qué ventajas y dificultades ha tenido u observa en la gestión del Centro Comercial?
12. ¿Cuáles son los factores críticos que usted considera importantes para el éxito o fracaso de un centro comercial?

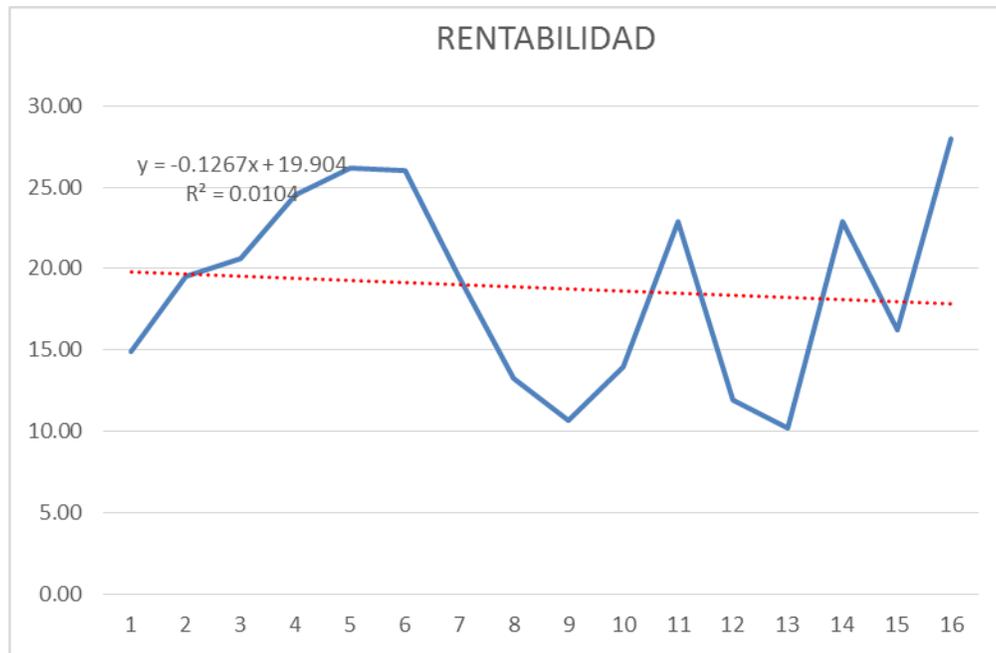
ANEXO 10

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
¿En qué medida el BSC como herramienta de gestión, lograra mejorar la rentabilidad en el centro comercial OPEN- PLAZA Trujillo 2016?	<p>OBJETIVOS GENERAL:</p> <p>¿Determinar en que medida el BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, lograra mejorar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial OPEN PLAZA . - Trujillo 2016?</p>	<p>El BSC (Balanced Score card) como herramienta de gestión, incrementara de manera significativa la rentabilidad en el Centro Comercial OPEN PLAZA . - Trujillo . - 2016</p>	<p><u>Variable Independiente (X)</u></p>	<p>Financiera</p>	<p>-Crecimiento de ingresos</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>-De acuerdo con su naturaleza:</p>
	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Medir la rentabilidad de la gestión 2015 hasta la actualidad del Centro comercial Open Plaza-Trujillo</p> <p>Elaborar el FODA como herramienta de análisis estratégico para desarrollar el mapa estratégico del BSC(Balanced Score card)</p> <p>Diseñar el BSC(Balanced Score card) del Centro Comercial Open Plaza Trujillo-2016</p> <p>Proyectar la rentabilidad de la gestión del Centro Comercial Open Plaza Trujillo-2016</p>					
			<p>El BSC como herramienta de gestión</p>	<p>Cliente</p>	<p>Indice de satisfacción del cliente</p> <p>Indice de reincidencia en las compras</p> <p>-Cantidad de quejas.</p>	<p>Población y Muestra:</p>
			<p>Incremento de manera significativa la rentabilidad</p>		<p>-Numero de nuevos proyectos</p> <p>-%en las ventas</p> <p>-Inversion en capacitacion</p>	<p>Población:</p> <p>Información de los últimos año</p> <p>Muestra:</p> <p>Información del último año</p>

ANEXO 11

COTEJOS OPEN PLAZA TRUJILLO											
CRITERIO	Las instalaciones del Centro comercial se encuentran en	Existio deterioro de activos por parte de el ementos este mosa	Manejo el canal de comunicacion cooperativo	Se realizaron innovaciones o inversion tecnologica	se realizaron capacitaciones tecnicas certificadas de las	Las diversas areas del Cc se encuentra limpias y	Se emprendio accion correctiva cuando se detectan	Se realizaron actividades o contingencias que afectaron el	TOTAL		
NOMBRE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SEGURIDAD											
SERVICIO											
INFRAESTRUCTURA											
DESGASTE DE USO											
LIMPIEZA											
SERVICIO											
INFRAESTRUCTURA											
DESGASTE DE USO											
MANTENIMIENTO											
SERVICIO											
INFRAESTRUCTURA											
DESGASTE DE USO											

ANEXO 13



ANEXO 14

PLAN DE BTL

CONCIENTIZACION

1.- ANTECEDENTES:

No se conocen antecedentes previos de campañas de información o capacitación que se hayan realizado.

2.-SITUACION ACTUAL:

2.1. El sector

El 2014 se consolidó como un año de crecimiento para las ventas de los centros comerciales peruanos. Los 72 centros comerciales en operación han conseguido vender 7,053 millones de dólares y la tasa de vacancia ha caído a 4.2%. La tendencia de crecimiento en ventas ha permitido el aumento del área arrendable y el número de tiendas en más de 10% del 2013 al 2014.

INDICADOR	2012	2013	2014	2015*
VENTAS BRUTAS DE LOS CENTROS COMERCIALES (MILLONES DE US\$)	5,344	6,134	7,053	7,890
VISITAS MENSUALES PROMEDIO A LOS CENTROS COMERCIALES (MILLONES DE PERSONAS)	36.7	43.3	52.4	55.6
EVOLUCIÓN DEL ÁREA ARRENDABLE (MILES DE M ²)	1,724	2,021	2,378	2,527
TASA DE VACANCIA (EN PORCENTAJE)	4.3*	5.4*	4.2	3.0**
NÚMERO DE CENTROS COMERCIALES***	55	65	72	80
NÚMERO DE TIENDAS	5,267	5,851	6,589	6,703**

*Proyección. No incluye la tasa de vacancia del Open Plaza

**Proyección (no incluye Parque Arauco).

***Incluye los centros comerciales y strip malls de Cúbica y Parque Arauco

Fuente: Operadores de los centros comerciales



Sin embargo, ahora los empresarios apuntan la expansión al interior del país. Por lo menos 50% de las ciudades en provincia aún no cuentan con un ‘mall’. Tumbes, Amazonas, Loreto, Pasco, Madre de Dios, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Moquegua y Tacna son algunas de ellas. Según José Antonio Contreras, presidente de la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), “En los próximos 5 años cada ciudad tendrá un centro comercial pues se estima contar con más de 100 malls al cierre del 2018, de los cuales 40% se ubicarían en Lima Metropolitana y 60% en el resto del país¹⁴”.

La Libertad se ha convertido en la tercera región de mayor crecimiento y dinamismo a nivel nacional contribuyendo con aproximadamente un 5% del PIB nacional eso significa us\$9464 millones durante el 2013. El instituto nacional de estadística no mide el crecimiento de las ciudades sino el de las regiones, no obstante, todos coinciden que el PIB Trujillo ha crecido 6.5% en promedio en los últimos años. “Trujillo es una ciudad que ha crecido por encima de Lima en términos económicos, tiene una población económicamente activa (PEA) de 250000 personas y un ingreso promedio per cápita mensual de USD \$321 comenta Jorge Guillen catedrático de Esan”

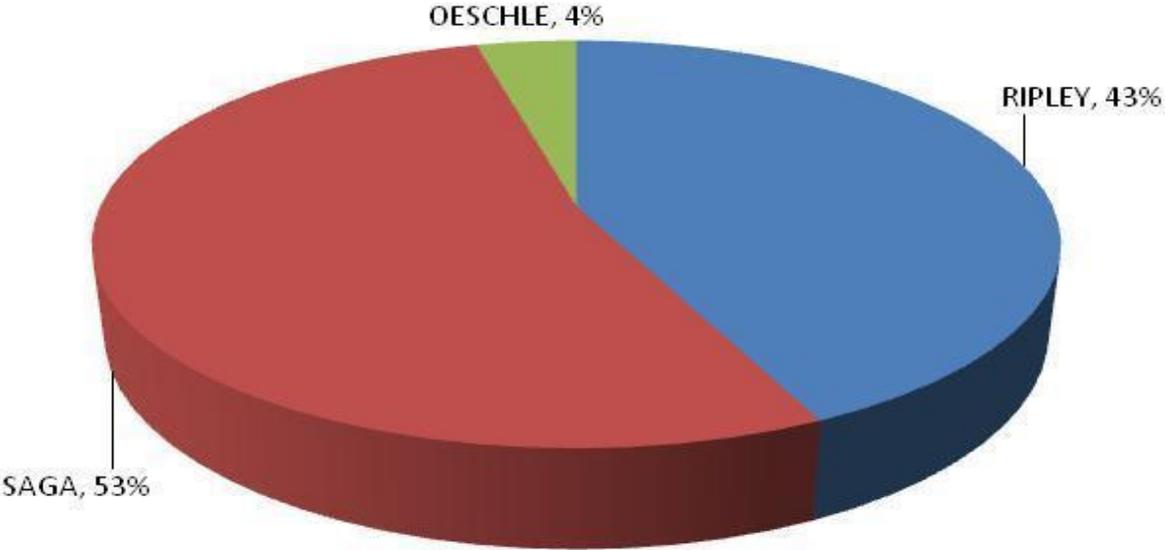
Trujillo posee tres grandes centros comerciales y las expectativas a futuro del mercado trujillano son muy positivas, basados en el mercado interno y la continua inversión extranjera se continuará con el crecimiento en los diversos formato comerciales haciendo que este sea un

¹⁴ www.accep.org.pe

ambiente mucho más competitivo y de esta manera obliga a evolucionar, adaptarse y mejorar continuamente sus procesos y estrategias para llegar al consumidor y

2.2. El mercado

Como se muestra en la figura, existen otros competidores en el segmento de tiendas por departamento, pero no tienen la envergadura de Saga Falabella o Ripley, estas empresas son: Oeschle y Estilos que es una cadena regional de la zona sur del Perú (Arequipa)



Fuente: **Reporte Financiero Burkenroad Perú – Saga Falabella S.A.**

MATRIZ MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTOR	Valor	OESHLEY		RIPLEY		SAGA FALABELLA		STILOS	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Participación en el mercado	0.06	1.5	0.09	3	0.18	4	0.24	1	0.06
Competitividad de precios	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Posición Financiera	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Calidad de producto	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	2	0.28
Lealtad del cliente	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	1	0.11
Diversidad de productos	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Recursos (maq, equip, infraestr)	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Localización del Negocio	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Recurso humano	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3
TOTAL	1		2.55		3.32		3.91		1.83
<p>Interpretación:</p> <p>➤ Las calificaciones indican la fuerza relativa de las empresas respecto a sus factores críticos de éxito, los valores de las calificaciones se dan de la siguiente forma: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza y 4 = mayor fuerza.</p> <p>➤ Como lo señala el total ponderado de 3.91, lo que indica que SAGA FALABELLA es el más fuerte del mercado y que su competidor más fuerte en el mercado es RIPLEY</p>									

2.1.3.- Análisis del Consumidor:

-Segmentación:

Variables demográficas: Open Plaza está dirigida a personas de ambos sexos, comprendidos entre edades de 18 a 60 años de NSE A, B, C, D, E

Variables Geográficas: Tienda ubicada en la zona urbana de la ciudad de Trujillo, colindando con todos los barrios jóvenes de Trujillo

VARIABLES PSICOGRAFICAS: Los clientes de Open Plaza son progresistas, modernos, y tradicionales que quieren estar de acorde con las últimas tendencias tecnológicas para el hogar y ropa de moda.

2.1.4.- **Mercado Actual:** Ripley y Oeschle

Ripley: Subsidiaria de Comercial ECCSA de Chile vinculada al grupo económico de la familia Calderón, quienes incursionaron en el Perú en el año 1996 con la apertura de la tienda departamental en el centro Comercial Jockey. Su expansión a nivel provincial lo inicio en el año 2,007 inaugurando la tienda Ripley Trujillo en el centro comercial Mall Aventura Plaza.

Ripley opera bajo 2 formatos de tiendas: Ripley y Max; actualmente administra 54 tiendas en Chile y Perú.

Al igual que Saga, Ripley la venta al detalle de productos en las líneas de vestuario, accesorios, y productos para el hogar a través de distintos formatos de tienda por departamento, permitiendo también crédito directo a sus clientes por medios de la tarjeta del Banco Ripley. Asimismo, dicha empresa participa en la propiedad de centros comerciales.

Oeschle:

Cadena Peruana de tiendas por departamento perteneciente al grupo Interbank, dedicada a la venta al por menor de productos para el hogar, tecnología, moda y juguetería. Comenzó sus operaciones en Perú el 5 de mayo del 2,009 inaugurando su primera tienda en Huancayo, actualmente cuenta con 11 tiendas más, ubicadas en las ciudades de Trujillo, Piura, Ica, Arequipa, Huánuco, Juliaca y Lima (5 tiendas).

La experiencia que Oesche ha ganado con la creación de tiendas por Departamento y productos de calidad van de la mano con una logística impecable, un excelente servicio al cliente y un gran equipo humano, que juntos crean una gran empresa.

Mercado Potencial:

París S.A:

París (antes llamada Empresa Almacenes París C. S.A) es una cadena de grandes almacenes fundada en Santiago, Chile. La tienda fue fundada en el año 1900 por Jose María Couso , quién instaló la entonces llamada Mueblería París, solo en 1950 la tienda cambiaría su nombre a Almacenes París, debido a la ampliación de su rubro de ventas .

En 1970 crea la primera tarjeta de crédito de una multitienda, la Tarjeta París, paso que fue seguido por sus principales competidores, Ripley y Saga Falabella.

En 1996 deja de ser una empresa eminentemente familiar para convertirse en una sociedad anónima abierta. En su apertura en la bolsa logró un aumento de capital de \$ 35 mil millones (100 millones de acciones) colocado exitosamente entre inversionistas institucionales y particulares.

En Marzo del 2005 fue oficializada la compra de Empresas Almacenes Paris S.A por parte de Cencosud (Acrónimo de Centros Comerciales Sudamericanos S.A) por medio de un canje de acciones entre ambas sociedades.

Entre sus múltiples promociones, las más conocidas son *Ventajas y Rebajas*, los *5 días al rojo*, *4 días Hogar*, *Tecno París* y *Deco París* su actual eslogan es *Es mi tienda*.

En Perú, Paris inició operaciones con la primera tienda en la ciudad de Arequipa en el centro comercial Arequipa Center propiedad de Cencosud, en este centro comercial Paris cuenta con un espacio construido de más de 6000 m². Asimismo Paris continuara con una segunda tienda en la misma ciudad de Arequipa en el centro comercial Parque Lambramani propiedad de Parque Arauco, posteriormente se abrirán las tiendas en Plaza Lima Norte en la ciudad de Lima y El Quinde Shopping Plaza en la ciudad de Cajamarca, todas en actual construcción y en pleno proceso de selección de personal. Estas primeras 4 tiendas están programadas en abrir durante el año 2013.

Otros proyectos de Paris para el 2013 son, en la ciudad de Lima en el centro comercial Plaza San Miguel, centro comercial Real Plaza Primavera y también tiendas Stand-Alone en los distritos de San Borja, Surco, San Isidro. y en la Plaza Mayor de Lima. En provincias, en la ciudad de Ica en el centro comercial El Quinde.

2.4. La empresa (historia, filosofía corporativa, corporativa, recursos, etc.)

La historia de Saga Falabella se remonta a 1951, nuestro país pasaba por un periodo de apogeo, cuando SEARS ROEBUCK se inserta en el mercado con una pequeña oficina de ventas por catálogo.

El 15 de septiembre de 1955 SEARS ROEBUCK del Perú abre las puertas de su primera tienda por departamentos en el distrito de San Isidro. Luego, SEARS pasó a la dirección de la familia Roca, cambiando el comercio como se conocía hasta el momento en nuestro mercado.

En 1988 se cambia el nombre comercial de la empresa a Sociedad Andina de Grandes Almacenes y se lanza como SAGA. “SAGA es SEARS”, “SEARS es SAGA”, vistiéndose las tiendas con una nueva imagen corporativa, pero manteniendo los valores y tradiciones por los que nos prefieren los clientes.

En 1992 se invita a FALABELLA, empresa chilena fundada hacía más de 121 años por Salvatore Falabella y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con más de 40,000 trabajadores y presencia en Chile, Argentina y Colombia, a invertir. FALABELLA aumenta el capital y SAGA cambia, convirtiéndose en SAGA FALABELLA.

A principios de 1995 FALABELLA se convierte en socio mayoritario de SAGA FALABELLA y a partir de 2001 comienza la expansión a provincia con la apertura de tres locales, en el norte del país.

Actualmente, llevamos más de 16 años como SAGA FALABELLA, nos encontramos presente en 8 ciudades del Perú, contamos con más de 6000 asociados, distribuidos en 19 tiendas entre Lima

FILOSOFIA CORPORATIVA

1.1 Visión:

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que nos insertamos”

1.2 Misión:

“Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicios, entorno y conveniencia, logrando así su reiterada preferencia”.

1.3 Valores:

Los valores de Saga Falabella son:

- Austeridad
- Compromiso
- Gran Equipo.
- Honestidad
- Iniciativa y
- Vocación de Servicio.

Recursos Humanos:

El área de Recursos Humanos realiza importantes gestiones para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores, tales como: seleccionar, capacitar, desarrollar estrategias de motivación, reclutar talento, crear procesos que aporten en el mejor y eficaz funcionamiento de las actividades, generando un apropiado ambiente de trabajo en la empresa, entre otras importantes responsabilidades.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permite implantar la estrategia a través de las personas, quienes son capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia en nuestro rubro. Es imprescindible resaltar que se administran personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, es decir, la gestión del talento humano direccionado en el cumplimiento de logros y objetivos para la organización en beneficio del desarrollo de estos mismos.

Nuestra área de Recursos Humanos se divide en las siguientes jefaturas: Administración de personal, Administración y control de gestión, Bienestar social, Comunicación Organizacional, Desarrollo y Aprendizaje, Empleo y Planillas.

PERSONAL:

La tienda cuenta con 225 colaboradores de las cuales 25 son del área de electrodomésticos, los demás están distribuidos tanto en las áreas administrativas como en el área comercial.

Todos los colaboradores utilizan el uniforme correcto, cada uno de ellos identificados con su fotockeck y regidos bajo las políticas de SST (Seguridad y salud en el trabajo) y BPA (Buenas Prácticas y almacenamiento) además cuentan con Beneficios desde que inician sus labores:

- Desde el 1 día cuenta con seguro de Vida Ley.
- Permiso por cumpleaños.
- Por fallecimiento de familiar Directo, 2 días de permiso.
- Estabilidad al cumplir 1 años laborando en la empresa.
- Participan de las utilidades de la empresa
- Por matrimonio permiso día por cada contrayente.
- Préstamos Personales sin interés a personal estable.

2.5. La marca:

Saga Falabella Es una cadena de tiendas departamentales en el Perú, creada en 1996 luego de que la empresa chilena Falabella adquiriera la extinta cadena *SAGA (Sociedad Andina de los Grandes Almacenes, S. A.)*.

SAGA inició sus actividades el 11 de noviembre de 1953 bajo el nombre *Sears Roebuck del Perú S. A.*, abriendo su primera tienda departamental en Lima en 1955. En 1988 fue renombrada con las iniciales SAGA, luego de que Sears abandonara sus operaciones en Sudamérica. El 18 de noviembre de 1994 Saga inició sus operaciones en la Bolsa de Valores de Lima.³ El nombre legal se convirtió en **Saga Falabella** en 1996; los nuevos propietarios chilenos decidieron mantener el nombre Saga para establecerse mejor en el mercado peruano. Ese mismo año es introducida la tarjeta de crédito CMR.

El 8 de septiembre de 2010 Saga Falabella inauguró una tienda en el centro comercial Open Plaza Surquillo, que posee la primera "tienda ecológica" del Perú, ya que tiene sistemas de ahorro de energía y agua.

Saga Falabella cerró el 2012 con cifras en azul y dio a conocer ingresos totales por USD\$961 millones, 11,5% más que en el ejercicio anterior.

Sin embargo, el crecimiento del 2012 fue el más bajo en los últimos tres años de la cadena de tiendas por departamento, pues en el 2011 y en el 2010 sus ventas aumentaron 19,7% y 13,4%, respectivamente, según lo informado a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

La firma, del grupo Falabella, también generó una ganancia neta a diciembre 2012 de USD\$50 millones.

Este comportamiento es respuesta a la consolidación de las operaciones de la empresa en el país y a la mayor competencia en el mercado.

Actualmente compiten en el mercado del 'retail' la también chilena y su archirrival Ripley, Tiendas Peruanas con Oechsle (Intercorp) y la arequipeña Estilos. Próximamente Paris, del grupo Cencosud, hará su ingreso al país, lo que podría desatar una encarnizada guerra de precios, ofertas y promociones en pro del liderazgo del sector.

Saga continúa trabajando para cumplir con su objetivo de duplicar las operaciones en el Perú al cierre del 2015. Esto implica inaugurar en dicho lapso entre 15 a 20 tiendas más.

Cabe señalar que la departamental cuenta con 21 tiendas a las que se sumarán este año otras en Independencia (Plaza Norte), Huánuco, Ica y Pucallpa. En marzo próximo estrenará su remodelada tienda en el Jockey Plaza.

Se estima que las inversiones en la región del grupo Falabella para el 2013-2017 ascenderán a USD\$3.923 millones.

2.6. El producto:

La Cartelería de Precios,

Tipos de Carteles

T1

T2

T3

T5

2.7. FODA

FORTALEZAS

Primera tienda por departamento en incursionar en provincia.

Cuenta con más tiendas por departamento en provincias.

El crecimiento de las ventas en los últimos años.

Mayor participación de las ventas de las tiendas por departamento.

Gran penetración de mercado de la tarjeta CMR.

Marcas propias y exclusivas

Servicios no relacionados (como la tarjeta de más bajo de costo en el mercado)

Servicios adicionales (puntos, novios y viajes)

OPORTUNIDADES

Crecimiento de la población

Crecimiento del sector Retail en los próximos años.

Crecimiento del crédito de consumo (Tarjetas de crédito).

Crecimiento de la economía

Orientación al cuidado del medio ambiente. (Tiendas Verdes)

Competencia reducida.

Crecimiento del sector de consumo (estilos de vida)

Apertura de políticas para el crecimiento de la inversión privada.

Innovaciones científicas y tecnológicas. (tiendas on-line)

DEBILIDADES

La marca esta igualmente posicionada que su competencia directa.

Falta mayor interacción y conexión con el cliente.

No cuenta con un buen servicio automatizado para sus tiendas on line

Nuestras operaciones logísticas son deficiente en tiempo y forma

Capacidad de respuestas del área de compras antes descuentos agresivos de la competencia

La competencia maneja mejor su cartelería (Oeschle).

AMENAZAS

Ingreso de nuevos competidores.

Posibilidades que el gobierno incremente impuestos en las importaciones.

Estrecha correlación entre las ventas y poder adquisitivo de los consumidores.

Alta sensibilidad a variaciones economía mundial

Alta sensibilidad a los procesos burocráticos internos.

Cambios climáticos

Políticas de estado que amenacen el libre comercio.

3.-PROBLEMA OPORTUNIDAD DE COMUNICACIÓN

La buena comunicación de los precios es primordial en el proceso de venta, ya que bien manejados llegan a convertirse en un vendedor silencioso, lamentablemente esto no está siendo

aprovechado en Saga Falabella y en muchos casos, lejos de ser un aliado se convierte en un obstáculo tanto para nuestros clientes externos como internos.

Para el cliente externo si el precio que ve no coincide con la exhibición reclama se le respete lo que está viendo, para ellos es una publicidad engañosa y hasta a veces ha llegado al libro de reclamaciones por estos casos. Para nuestro personal cada error por no hacer la revisión de su área de responsabilidad en cuanto a sus precios podría ser un descuento o una amonestación escrita y eso genera incomodidad, clima laboral tenso.

Ejemplo de lo que no debería pasar.

LEGAL NO ES EL VIGENTE.

DEBE DECIR

Las Tarjetas CMR son productos del Banco Falabella.

Infórmate sobre las condiciones, tarifario de las Tarjetas CMR y Reglamento CMR Puntos en www.bancofalabella.pe u oficinas. Información difundida de acuerdo a Ley N° 28587 y Reglamento de Transparencia de información y contratación con usuarios del sistema financiero vigente. VIGENCIA: Hoy. STOCK: Mínimo 01 unidad. Precio no incluye ni flete ni servicio de armado, consulte en tienda por nuestras tarifas...



FALTO EN LEGAL LO QUE SE RESALTA EN ROJO

Las Tarjetas CMR son productos del Banco Falabella.

Saga Falabella S.A. no brinda financiamiento. Cálculo referencial efectuado con la tasa máxima y considerando un consumo total anual de 1000 soles, a un plazo 12 meses. Factor de amortización de 24 meses según lo estipulado por la SBS. Tarjeta CMR: TCEA MAX de 92.31%. Plazo: Hasta 36 cuotas. Año 360 días. ITF 0.005%. Comisión por envío de estado de cuenta S/3.50. Costo por seguro de Desgravamen S/4.90. Total intereses: S/440.53, cuota: S/76.36. Infórmate sobre las condiciones, tarifario de las Tarjetas CMR y Reglamento CMR

Puntos en www.bancofalabella.pe u oficinas. Información difundida de acuerdo a Ley N° 28587 y Reglamento de Transparencia de información y contratación con usuarios del sistema financiero vigente. VIGENCIA: Hoy. STOCK: Mínimo 01 unidad. Precio no incluye ni flete ni servicio de armado, consulte en tienda por nuestras tarifas.



**CUOTAS
SIN GARANTIA DICE 366.30 DEBE DECIR
366.33
TOTAL DE INTERES DICE 2092.20 DEBE
DECIR 2093.02**

**CON GARANTIA DICE 418.74 DEBE
DECIR 418.78
TOTAL DE INTERESES DICE 2391.76 DEBE DECIR
2392.64**

4.-TARGET:

Está dirigido a todos los vendedores y vendedoras entre 19 y 40 años de la tienda Saga Falabella Trujillo Mall de nivel socioeconómico, B,C de las zonas urbanas de la ciudad de Trujillo, son progresistas, con deseos de superación en el logro de sus objetivos personales, valoran a sus familias y la estabilidad laboral, están en constante contacto directo con los clientes.

Insight:

Los vendedores tienen claro que los clientes son la razón de ser del negocio y quienes les pagan sus sueldos, por lo tanto lo que menos quieren es incomodarlos y que sus sueldos sean afectados.

5.- OBJETIVOS DE MARKETING

General:

- Aumentar el compromiso y nivel de conocimiento en lapso de 3 meses viéndose reflejado en la ejecución de tareas

6.- OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN:

-Concientizar al 100% de los colaboradores de OPEN PLAZA Trujillo Mall sobre la importancia de tener un compromiso con las metas mostrado en el servicio y ejecución de tareas

7.- MATRIZ DE PERCEPCIONES:

-Queremos que los colaboradores muestren su compromiso con un manejo correcto de los recursos y pleno cumplimiento de las tareas. Teniendo una actitud proactiva y de comunicación correcta con la empresa los clientes y sus compañeros.

8.-ESTRATEGIA CREATIVA:

La estrategia comunicacional se pensó en plasmarla a través de un personaje que se llama Huevo Cartoon que connota los diferentes estereotipos de vendedores que hay en la tienda (vendedor, flojo, traumatado, muy preocupado, indiferente, bromista, malicioso, perezoso, asustado, etc.) La idea es que ellos se sientan reflejados en cada uno de estos personajes, más aún las escenas representan frases de uso cotidiano dentro del trabajo.



9.- ESTRATEGIA DE MEDIOS:

- Difusión de Diapositivas en todas las reuniones tanto de Gerencia como en la reunión de diaria de seguridad, mantenimiento y limpieza.

-Afiches de los personajes en los diferentes puntos internos del centro comercial, con mensajes relacionados al tema de compromiso y buen uso de los recursos.

- Pizarras con imágenes en el nuevo comedor donde se vea el avance en el BALANCE SCOR CARD

10.- DRAMATURGIA DE LA ACTIVIDAD/EVENTO/ ACTIVACION:

Se desarrollará la presentación de diapositivas donde destaca el personaje “Huevo Carton” denotando un sentimiento de culpa y expresando “porque otra vez a mí”? Luego se aprecian alguna de las consecuencias, resultado de la falta de compromiso y mal manejo de recursos. Lo que podría pasar desde el malestar y gasto, hasta llegar a casos extremos, como los clientes poniendo su queja en el libro de reclamaciones o la muerte

Luego se muestran las mejoras que podrían ayudar a que las cosas cambien si todos somos conscientes de nuestras responsabilidades, todo esto a través del personaje del huevo

. Esto será presentado en las reuniones y se verá su desempeño en las pizarras de comedor donde lo pondrán ver todos.

Como refuerzo se pegarán-Afiches con mensajes del Huevo Cartoon, puestos en el comedor de empleado, baño de empleados, almacenes como por ejm: (Porque otra vez a mí?, Que hubiera pasado si un cliente reclama?, solo me equivoque una vez...ya estaba todo!!!!, Pero solo habían tres productos...!!), etc.

11.-MATERIALES DE APOYO:

-Ecran.

-Proyector

12.-ASPECTOS LEGALES:

- Autorización de la gerencia para publicar todos los mensajes dentro de todos los espacios de encuentro de los vendedores, tales como cafetería, salas de descanso, servicios higiénicos

13.- CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL							
MES	SEMANA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE SOPORTE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO DESTINADO A LA ACTIVIDAD	CALIFICACION DEL RESULTADO (EN FUNCION DE LOS OBJETIVO DEL 1-10)
J U L I O	s1-s2	Elaborar el plan de marketing de BTL	Elaboración de estrategias creativas	Información de área de display	jefe de ventas	0	
	s3-S4	Dar a conocer las diferentes estrategias	Presentación a la gerencia	Soportes electromagnéticos	jefe de ventas	0	
A G O S T O	s1	Generar expectativas y Boca-boca	Colocar gráficos en los espacios de mayor afluencia de clientes internos	Equipos de impresión y papel de imprenta(PRINTES)	jefe de ventas	200	
	s2	Dar a conocer la campaña	En la reunion general de los sabado hacer la presentacion	Pantalla de presentacion	jefe de ventas	0	
	s3-54	Medir el progreso y acogida de la campaña	Evaluacion de impacto	Informacion de tesoreria y del sac	jefe de ventas	0	

14.- FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

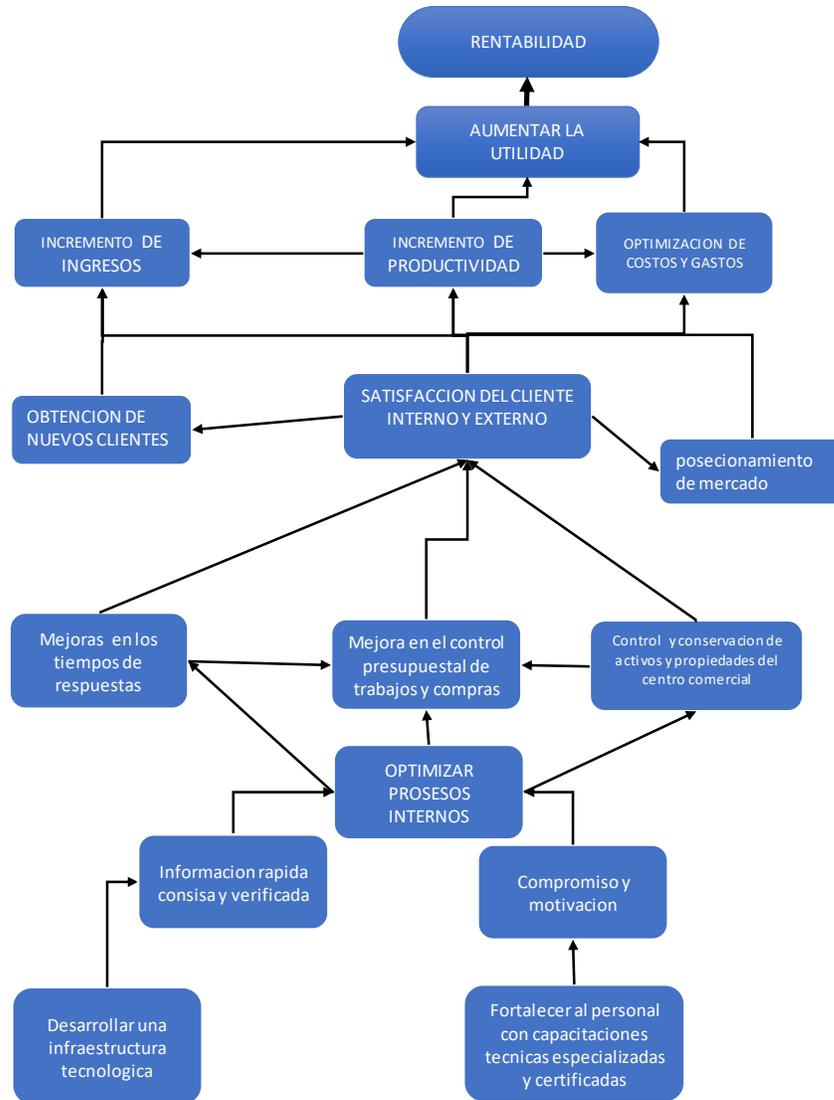
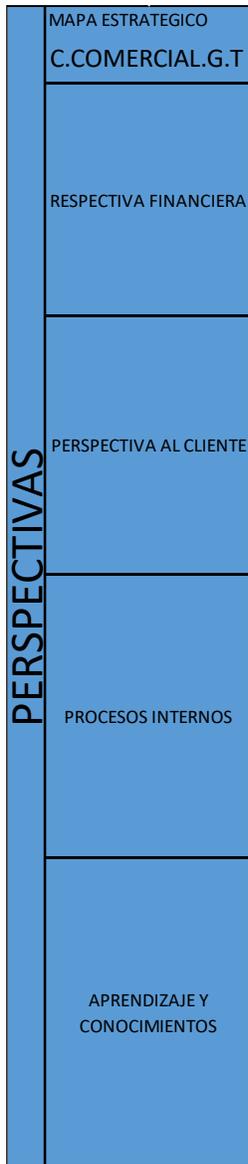
- Que la idea sea intrascendente para la gerencia.
- La gerencia no esté dispuesta a financiar

15.-INDICADORES DE MONITOREO Y EVALUACIONDE IMPACTO.

- Informe de auditoria, informe mensual de del ranking corporativo de todas las tiendas sobre los descuentos manuales que envía la Gerencia Comercial.
- Se realizaran sondeos mensuales para medir el impacto del mensaje.

Semana Come 2013013					Semana Comer 2013013		
Descuento					Valores		
Cod Local	Local	Total	Venta	%Dcto/Vta	TipoRebaja	Descuento	%
101	SAN ISIDRO	-30,578	3,512,552	0.9%	Bonificación	-8,026	4.07%
102	JOCKEY PLAZA	-13,458	5,119,479	0.3%	Descuento CMR	-1,915	0.97%
106	MIRAFLORES	-12,195	2,698,726	0.5%	Descuento Intern	-23,762	12.05%
201	LIMA CENTRO	-4,416	1,042,965	0.4%	Deterioro	-124,062	62.90%
202	SAN MIGUEL	-25,325	4,668,644	0.5%	Dos x Uno	-929	0.47%
203	LA MERCED	-3,957	973,457	0.4%	Primera Compra	-42	0.02%
204	MEGAPLAZA	-9,524	3,173,926	0.3%	Rebaja	-38,376	19.46%
205	BELLAVISTA	-10,913	860,575	1.3%	Lista de Novios	-127	0.06%
206	ATOCONGO	-3,442	2,095,459	0.2%	Total general	-197,239	100.00%
207	ANGAMOS	-10,582	1,900,164	0.6%			
208	SANTA ANITA	-2,353	1,058,206	0.2%			
303	PIURA	-5,840	816,170	0.7%			
304	AREQUIPA	-15,563	1,307,615	1.2%			
307	CHICLAYO MALL	-13,919	1,527,841	0.9%			
309	CHIMBOTE	-398	542,114	0.1%			
312	TRUJILLO MALL	-2,964	1,697,362	0.2%			
320	PIURA MALL	-3,027	1,050,843	0.3%			
321	AQP PORONGOCHO	-5,430	1,188,548	0.5%			
322	CAJAMC QUINDE	-21,881	857,923	2.6%			
401	CONQUISTADORES MN	-8	51,223	0.0%			
402	WAREHOUSE JP	-239	38,325	0.6%			
403	BENETTON	-10	18,552	0.1%			
405	CONQUISTADORES BEN	-63	38,197	0.2%			
408	MANGO JOCKEY PLAZA	-51	72,342	0.1%			
410	ICA	-819	312,348	0.3%			
412	CAYMA ELLE	-266	4,543	5.8%			
414	CAYMA MANGO	-16	7,801	0.2%			
801	FONOCOMPRAS	-0	213,903	0.0%			
900	VENTAS INSTITUCIONA	-0	114,770	0.0%			
Total general		-197,239	36,964,570	0.5%			

ANEXO 15



ANEXO 16

PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORE CARD CENTRO COMERCIAL G.T.									VERDE	AMARILLO	ROJO	
	OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	NOMBRES	PROYECTADO	LIMITE	FUENTE DE INFORMACIÓN				
FINANCIEROS	AUMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE LA RENTABILIDAD	crecimiento de ingresos comerciales	desarrollar y priorizar un plan de presupuestos en los costos de las adquisiciones y asignaciones de trabajo	ADMINISTRADORA	OLGA PARRA	100%	26.16	INGRESO	VERDE	AMARILLO	ROJO	
		rentabilidades sobre las ventas operacionales		COMERCIAL								
		aumento de ingresos por ventas operacionales										
CLIENTES	MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	índice de satisfacción del cliente	aumentar la satisfacción de los usuarios con respecto a requerimientos y necesidades	ADMINISTRADORA	OLGA PARRA	100%	34%	LIBRO DE RECLAMACIONES ESTADÍSTICA DE MARKETING	VERDE	AMARILLO	ROJO	
		aumento de flujo de tráfico	Involucramiento de las tiendas anclas, locatarios con estrategia	SEGURIDAD	JUAN REAÑO							
		cuota de mercado										
		Cantidad de quejas										
PROCESOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	mejoras en eficiencia	Establecer proveedores locales de nivel corporativo.	MANTENIMIENTO	WILDER CERNA	50%	50%	GASTO COMUN	VERDE	AMARILLO	ROJO	
			crear planes anuales de trabajos operativos para los diferentes procesos Proyectos de innovaciones tecnologías para reducir los gastos de operación	COORDINADOR	JUAN REAÑO							
		aumento en la productividad	Implementar documentación y estandarización de ciertos procesos claves	COORDINADOR	JUAN REAÑO							
			Establecer indicadores para la medición de la gestión de los diversos procesos	ADMINISTRADORA	OLGA PARRA							
INNOVACIÓN Y CAPACITACIÓN	MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE INFORMACIÓN	número de nuevos proyectos	Crear un plan de sustitución de equipos manuales por automatizados	MANTENIMIENTO	WILDER CERNA			RECURSOS HUMANOS	VERDE	AMARILLO	ROJO	
			Fomentar las alianzas estratégicas con las entidades gubernamentales	ADMINISTRADORA	OLGA PARRA							
	COMPROMISO Y MOTIVACIÓN	inversion en capacitación	mejorar la identidad de los colaboradores con políticas de inducción y reuniones de seguimiento.									
			Establecer con los proveedores de equipos un plan de capacitación para el personal técnico	ADMINISTRADORA	OLGA PARRA							

ANEXO 17

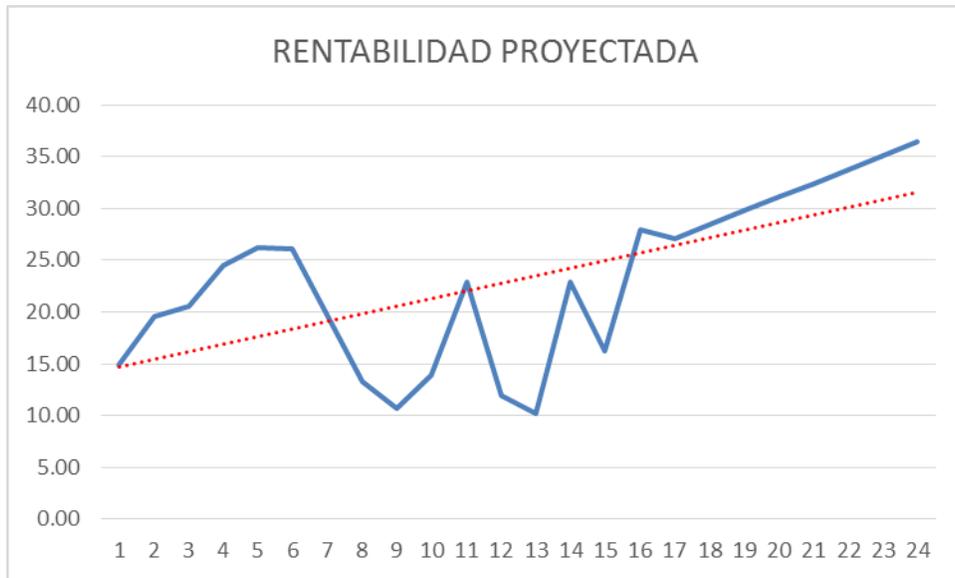


GRÁFICO 01

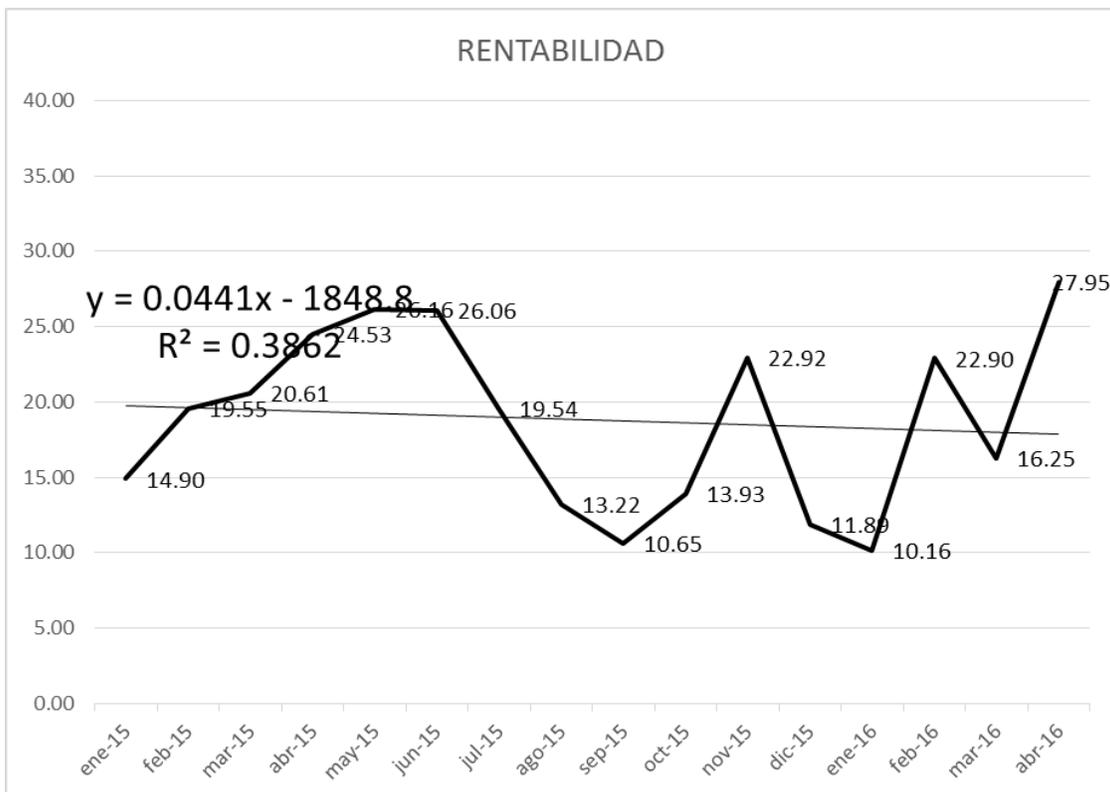


GRÁFICO 02

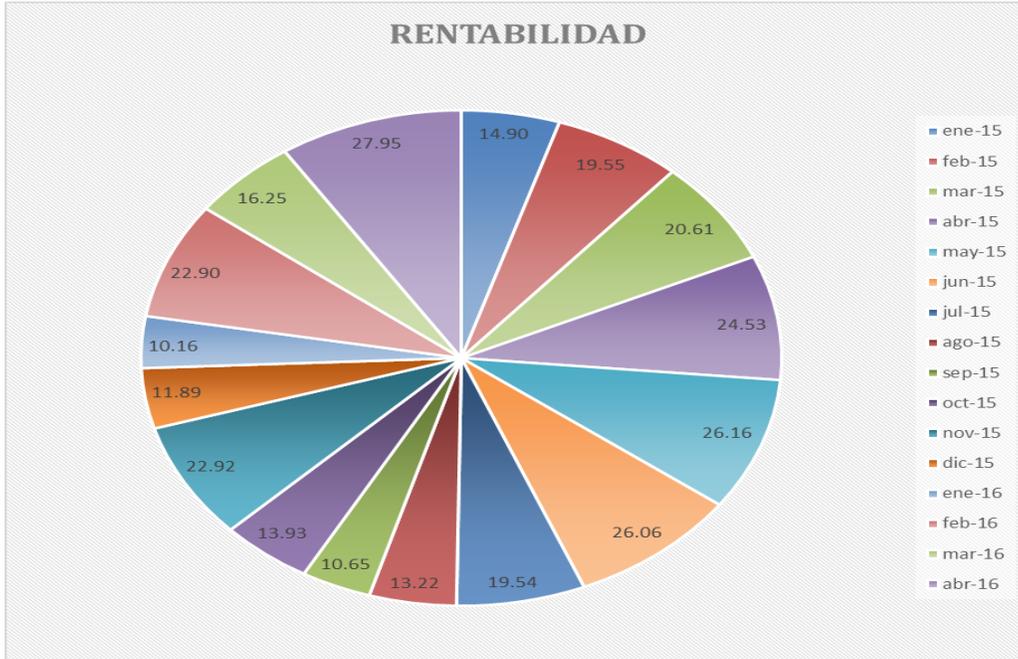


GRÁFICO 03

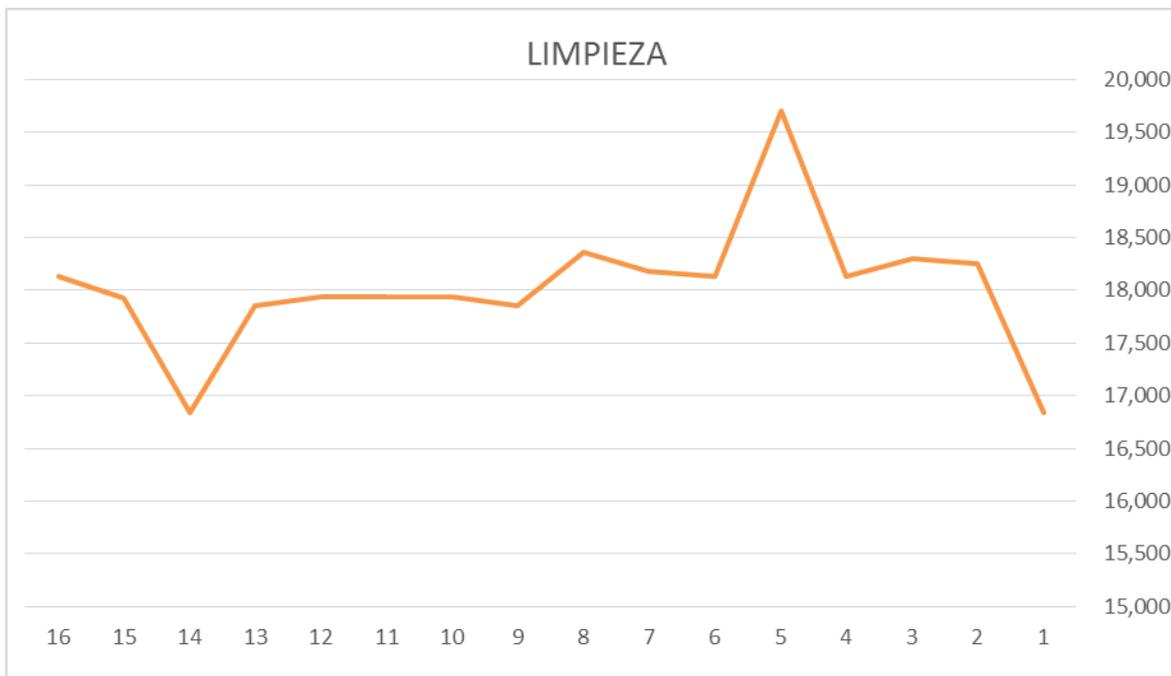


GRÁFICO 04

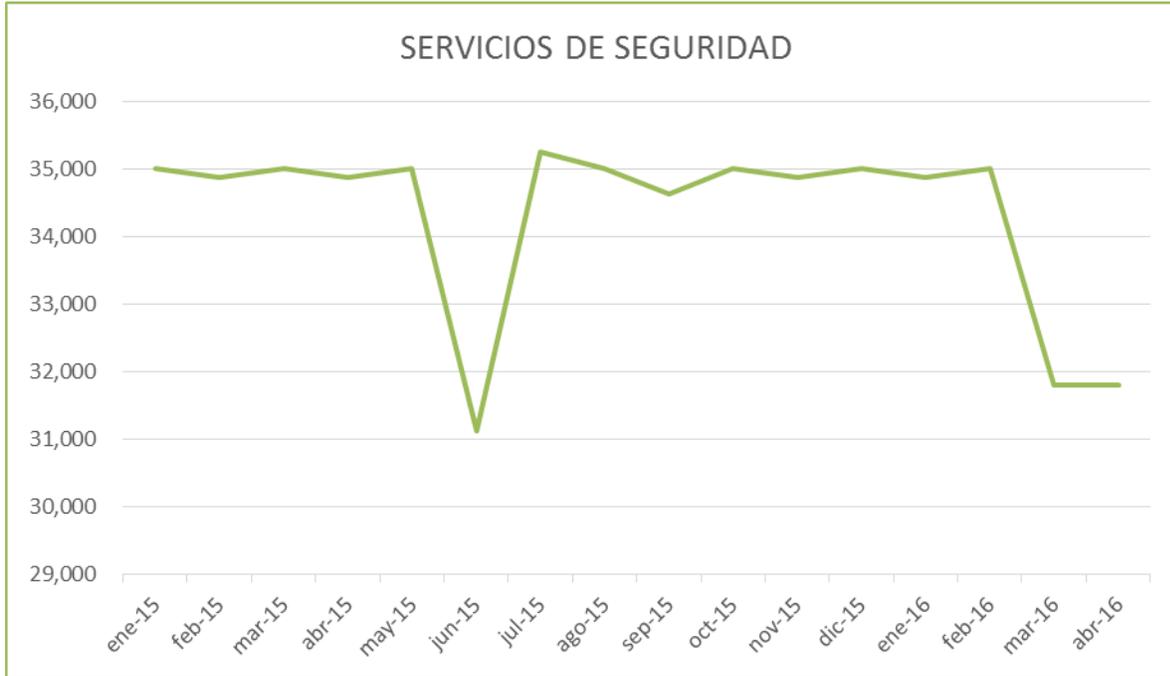


GRÁFICO 05

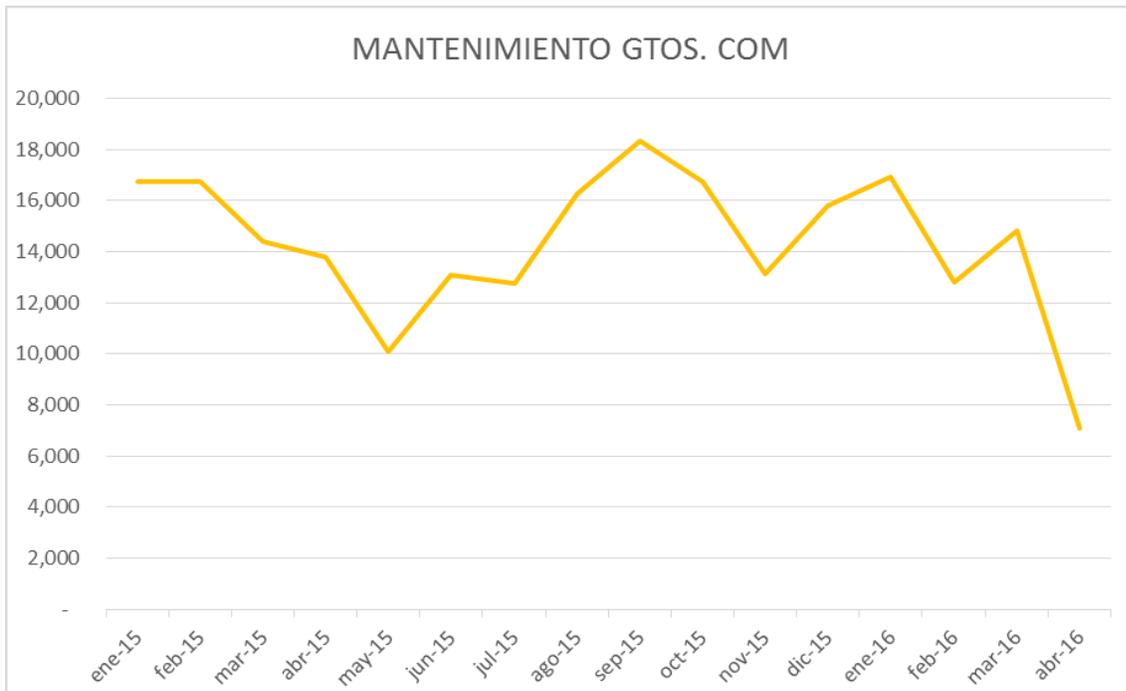
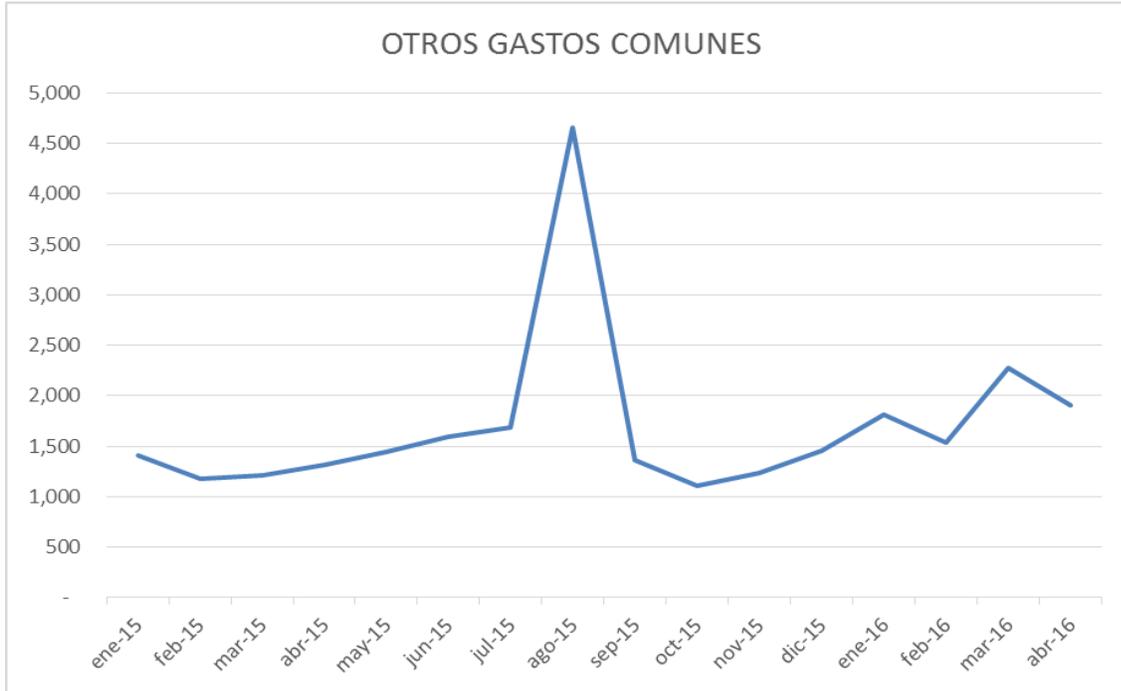


GRÁFICO 06



GLOSARIO

- **Sector Retail:** El término RETAIL proviene del francés “retailer” o recortar y es sinónimo de los distintos lugares donde los consumidores pueden conseguir los productos que necesitan, llamadas tiendas “al detall” (detallistas o minoristas), o del inglés RETAIL: (inglés) (pronunciado /ritéil/) El mercado al por menor. Un distribuidor que vende bienes y servicios a los consumidores.
- **Finanzas:** Es el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario, etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de estas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar.
- **Objetivos estratégicos:** Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- **Metas:** Expresan el nivel de desempeño a alcanzar, vinculados a los indicadores que proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto. Además, especifica un desempeño

medible, especifica la fecha tope o el período de cumplimiento y debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo.

- **Estrategias:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
- **Resultados:** Se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc.; cosa o manera en que termina algo.
- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Benchmarking:** Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
- **Optimización:** El principio de optimización asume implícitamente que los agentes son racionales en el sentido de que las decisiones que toman son las mejores, es decir, maximizan su bienestar o utilidad. (Sánchez, 2006, pág. 10)
- **Recursos:** En las definiciones revisadas, la variable recursos es también central al concepto de sostenibilidad. Los recursos procesados en productos son los satisfactores de las

necesidades. Las definiciones hablan de la base de recursos, de los recursos, de los recursos físicos, abióticos. (CAMINO, 1994, pág. 21)

- **Centro comercial (Mall):** Según la norma legal sobre comercio, es la “edificación constituida por un conjunto de locales comerciales y/o tiendas por departamentos y/u oficinas, organizados dentro de un plan integral, destinada a la compraventa de bienes y/o prestaciones de servicios, recreación y/o esparcimiento” (Norma A.070-Reglamento de Edificaciones. *El Peruano*, 2006).
- **Supermercado** “Se denomina supermercado a aquél establecimiento que tiene como principal finalidad, acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. Así mismo, un supermercado se caracteriza por exponer su oferta de productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y pagan por los productos adquiridos en una zona de cajas que se encuentran situadas en las salidas de los establecimientos. La distribución de un supermercado se organiza a través de la división del espacio en góndolas estanterías en las cuales se disponen los productos por secciones: alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, productos de limpieza, entre otros.” (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013)
- **Hipermercado** “Es una superficie comercial para la venta al consumidor final de artículos de gran consumo alimentario, textil, electrónica y bazar (muebles, papelería, juguetes, accesorios, etc.). Los hipermercados se diferencian de los supermercados por el tamaño de

su sala de ventas (superior a los 2,500 m²) y por la amplitud de su surtido de artículos”.
(Consumo teca, 2010)

- **Tiendas por departamentos** “También conocidas como grandes almacenes, son establecimientos de grandes dimensiones, distribuidos en varias plantas o pisos, los mismos que a su vez están compuestos por secciones de diversos tipos de bienes, principalmente de vestido, decoración para el hogar, menaje y electrodomésticos; a diferencia de los supermercados e hipermercados, no ofrecen oferta de alimentos.”
- **Tiendas por conveniencia** “Es todo un establecimiento comercial que, con una superficie útil para exposición y venta no superior a 500 metros ², estas permanecen abiertas al público al menos 18 horas al día y ofrecen artículos de primera necesidad, de regalo, culturales a precios más caros que otros formatos de distribución, en ese sentido los consumidores pagan un “plus” mas por la disponibilidad de artículos en días y horarios extendidos”.
(Consumoteca.com, 2010)
- **Tienda ancla** “En el minoreo, una tienda ancla o tienda gancho – a veces, también llamada locomotora – es el establecimiento capaz de atraer a los clientes, es una de las tiendas más grandes dentro de un centro comercial. Suele ser una tienda por departamentos, un hipermercado o supermercado”. (Wikipedia, 2009)
- **Tiendas y cadenas especializadas** “Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y en sectores comerciales. Las

segundas desarrollan su operación a nivel nacional o internacional, y se especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia”. (Kremermán y Durán, 2008)

- **Mix de tiendas** “Tenant mix (ing.), se relaciona con el balance perfecto de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido y el que coloca a disposición de su público objetivo a través de la asignación de los diferentes tipos de tienda, espacios de entretenimiento, número de tiendas ancla, entre otros.” (Regalado y otros, 2009)
- **Layout** “Se trata de la distribución de un conjunto de tiendas/ locales en un complejo minorista. Hace referencia al mix de tiendas, también involucra la ubicación del local dentro del centro comercial, la cantidad de metros, el frente y la altura que debe tener el mismo. La distribución de los locales y las marcas también deben responder al sentido de circulación y tensión que queremos generar en las distintas plantas”. (Cronista.com, 2014). Superficie bruta alquilable “Viene a ser la superficie del centro comercial dedicada, únicamente, la venta; excluyendo las zonas comunes (pabellones, zonas de descanso, servicios higiénicos) y aparcamientos. (Cerde, 2002)
- **Patio de comidas** “Food court (Ing.), plaza o área común que está dentro de un local-Establecimiento, puede ser cubierta o descubierta, y está rodeado de una amplia oferta gastronómica, bares, restaurantes, cafeterías y otros. En esta área se ubican las mesas y las sillas, es un espacio común para que los consumidores puedan degustar la comida que han comprado.”

(Gastronomiaycia.com, 2011).

- **Cuadro de Mando Integral:** Esta herramienta, metodología o enfoque es conocido internacionalmente como el Balanced scorecard, aun cuando en español se le denomina con diversos vocablos, Tablero de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas. Desde el punto de vista de sus creadores Kaplan y Norton (1999), lo definen “como una herramienta gerencial que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos”.
- **FODA:** Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

La técnica FODA fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humprey, en los años 70 en el país de los Estados Unidos debido a una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa.

- **Mapa estratégico** Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

- **Rentabilidad:** Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de los procesos realizados y la utilización de inversiones.

- **Razones Financieras:**

Son uno de los instrumentos más usados para realizar un análisis financiero, ya que estas pueden medir en un alto grado, la eficacia y comportamiento de la empresa.