**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GALERIA
MULTICENTRO SANTA CLARA”**

DENNIS LAY CHUNG

CARLOS LAZARO RUÍZ

CHRISTIAN RANDICH TEJEDA

ASESOR: HORACIO BARRIOS CRUZ

EXECUTIVE MBA

2014- I

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA GALERIA MULTICENTRO
SANTA CLARA”**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se refiere al Planeamiento Estratégico de la empresa Galerías Multicentro Santa Clara, el cual nace de un emprendimiento familiar, a inicios del año 2005, con la finalidad de satisfacer la demanda de locales comerciales en la zona de Santa Clara.

El negocio de la empresa es el alquiler de espacios para desarrollar actividades comerciales, dentro de ese contexto, el desarrollo y liderazgo que ha tenido la empresa le ha permitido establecerse como un importante centro adonde acuden ofertantes y demandantes de diversos productos. Sin embargo, la empresa ha tenido un crecimiento desordenado, por lo que la elaboración de un Plan Estratégico se ha vuelto imprescindible, para la continuidad exitosa de la empresa en un entorno que viene desarrollándose rápidamente.

El auge económico del país, el desarrollo inmobiliario de la zona, la modernidad y competitividad del sector crean oportunidades y amenazas que deben ser afrontadas por la empresa, para garantizar su permanencia y a la vez generar un crecimiento importante para ella. Es importante mencionar que, la Galería Multicentro Santa Clara fue la primera en esta área de Santa Clara, por lo que ha formado parte del crecimiento de la zona, lo cual ha atraído la atención de diversos negocios competidores y no competidores.

A través del planeamiento estratégico, se han establecido diversos objetivos y metas que la empresa debe conseguir, la cual parte de la definición de una visión y misión que permita trazar el rumbo de la empresa a través del análisis de las diversas variables externas e internas

que permitan establecer la estrategias adecuadas, que después del análisis se establecen en Desarrollo de Mercado a través de brindar mejores servicios que nos permita un incremento en el alquiler de los locales y Penetración de Mercado, a través de la posibilidad de la creación de una galería en otra zona geográfica, con características similares a las que se manejan en la zona de Santa Clara.

A la vez se han detectado factores claves de éxito que se materializan en nuevos territorios para competir y en donde las galerías comerciales “tradicionales” aún no han desarrollado acciones. Estos nuevos territorios nos permiten establecer un modelo de gestión similar a la de los grandes Centros Comerciales, pero adaptado a nuestra dimensión de negocio y a nuestro tipo de cliente, pero con una administración adecuada que permita genera valor y ventajas competitivas.

El presente plan estratégico se establece para un periodo de cinco años con mejoras de diversa índole en la galería, lo cual permitirá un incremento en los alquileres de alrededor de 4% anual, con una capacidad al 100% alquilada, lo cual en el análisis financiero nos permite obtener un VAN favorable de S/. 369,950.81 nuevos soles, con una tasa de descuento de 13.56% y con una TIR del 169.80%, por lo que recomendamos la ejecución del presente Plan Estratégico, permitiendo mantener el liderazgo de la empresa con niveles de rentabilidad muy favorable para los accionistas y crecimientos importantes para la empresa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I.....	20
1. GENERALIDADES.....	20
1.1. Título del PGA.....	20
1.2. Antecedentes	20
1.3. Problemas y oportunidades.....	25
1.4. Justificación del tema.....	26
1.5. Alcances y limitaciones	27
1.6. Objetivo general del proyecto.....	28
1.7. Objetivos específicos del proyecto	28
CAPÍTULO II.....	31
2. LA EMPRESA.....	31
2.1. Antecedentes de la empresa.....	31
2.1.1. Primera experiencia comercial	31
2.1.2. Galería Multicentro Santa Clara	34
2.1.3. Diferencias entre galería comercial y centro comercial.....	36
2.2. Descripción del negocio.....	40
2.3. Ciclo de vida del producto	41
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	42
2.4.1. Gerencia general	43
2.4.2. Gerencia Administrativa.....	44
2.4.3. Secretaria	44
2.4.4. Mantenimiento y servicios.....	44
CAPÍTULO III.....	46
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	46

3.1.	Visión	46
3.1.1.	Visión actual de la empresa	46
3.1.2.	Análisis de la visión actual	46
3.1.3.	Matriz de la visión propuesta para la empresa	49
3.1.4.	Visión propuesta	50
3.2.	Misión	51
3.2.1.	Misión actual de la empresa	51
3.2.2.	Análisis de la misión actual	51
3.2.3.	Elementos de la misión propuesta para la empresa	52
3.2.4.	Misión propuesta	54
3.3.	Valores	54
3.3.1.	Valores actuales de la empresa	54
3.3.2.	Análisis de los valores actuales	55
3.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa	56
3.3.4.	Valores propuestos.....	56
3.4.	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores	58
CAPÍTULO IV		62
4. ANÁLISIS EXTERNO		62
4.1.	Tendencias de las variables del entorno	62
4.1.1.	Análisis económico.....	62
4.1.2.	Análisis cultural	66
4.1.3.	Análisis tecnológico.....	70
4.1.4.	Análisis Político- Gubernamental.....	71
4.1.5.	Análisis legal	78
4.2.	Impacto clientes/proveedores	82
4.3.	Impacto en la empresa	85
4.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	88
CAPÍTULO V		92

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	92
5.1. Descripción del mercado e industria.....	92
5.2. Descripción de las 5 fuerzas	96
5.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras	96
5.2.2. Ingreso potencial de nuevos competidores.....	100
5.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	102
5.2.4. Capacidad de negociación de los proveedores	104
5.2.5. Capacidad de negociación con los consumidores ..	104
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas	105
5.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras	106
5.3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores.....	108
5.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	110
5.3.4. Capacidad de negociación de proveedores.....	110
5.3.5. Capacidad de negociación con los consumidores ..	112
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria.....	113
5.5. Matriz del perfil competitivo MPC.....	115
5.5.1. Ubicación	118
5.5.2. Vías de acceso.....	122
5.5.3. Tenant Mix.....	124
5.5.4. Administración centralizada	125
5.5.5. Tiendas ancla	127
5.5.6. Aceptación de Tarjeta de Crédito	128
5.5.7. Estabilidad financiera	129
CAPÍTULO VI	131
6. ANÁLISIS INTERNO	131
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	131
6.1.1. Actividades primarias	133
6.1.2. Actividades secundarias	135

6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	136
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria.....	141
6.4.	Competencias de la empresa.....	145
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	148
6.6.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	150
6.7.	Identidad de marca.....	152
CAPÍTULO VII.....		155
7.	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	155
7.1.	Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos.....	155
7.1.1.	Objetivos estratégicos.....	156
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	159
7.2.	Diseño y formulación de estrategias.....	162
7.2.1.	Modelo Océano Azul.....	162
7.2.2.	Matrices de formulación estratégica.....	164
7.3.	Resumen de las estrategias formuladas	181
CAPÍTULO VIII		185
8.	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	185
8.1.	Método de Factores Estratégicos Claves	185
8.1.1.	Criterios de selección.....	187
8.1.2.	Matriz de selección	189
8.2.	Método de Escenarios	191
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados	193
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios	195
8.3.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	197
8.4.	Descripción de la estrategia seleccionada.....	200

8.5. Descripción de estrategia contingente	202
CAPÍTULO IX	203
9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE	
EL BALANCE SCORECARD	203
9.1. Mapa de la estrategia	204
9.1.1. Objetivos específicos	219
9.1.2. Indicadores.....	220
9.1.3. Metas.....	220
9.1.4. Iniciativas.....	221
9.1.5. Responsabilidades.....	221
9.2. Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.....	221
9.3. Presupuesto y cronogramas	223
CAPÍTULO X.....	228
10. EVALUACIÓN	228
10.1. Evaluación Cualitativa	228
10.1.1. Criterios de Evaluación	229
10.1.2. Comparación con los Criterios	229
10.1.3. Otros Criterios cualitativos de valuación	232
10.2. Evaluación financiera de la Estrategia.....	233
10.2.1. Proyección de Estados financieros	239
10.2.2. Estado de Resultados	241
10.2.3. Balance General.....	251
10.2.4. Proyección de flujos	257
10.2.5. Evaluación Financiera	268
CAPÍTULO XI	277
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	278
11.1. Conclusiones	278
11.2. Recomendaciones	279

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Zona de influencia a la Galería Multicentro Santa Clara	22
Gráfico 1.2: Próximas aperturas en zona de influencia	23
Gráfico 1.3: Futuros proyectos comerciales	24
Gráfico 2.1: Ciclo de vida del producto	42
Gráfico 2.2: Organigrama de la empresa	43
Gráfico 4.1: Proyección de la Evolución del PBI: 2012-2019	63
Gráfico 4.2: Evolución del Consumo: 2012-2019	64
Gráfico 4.3: Evolución de la Inversión Privada: 2012-2019	65
Gráfico 4.4: Evolución de la Inversión Pública: 2012-2019	65
Gráfico 4.5: Evolución de la población	67
Gráfico 4.6: Distrito de Ate - Estimación de la población.....	67
Gráfico 5.1: Fuerzas de competitividad de Porter	96
Gráfico 6.1: La cadena de valor	132
Gráfico 6.2: La cadena de valor en servicios	133
Gráfico 7.1: Lienzo estratégico de las galerías comerciales de la zona	163
Gráfico 7.2: Mejora propuesta por el esquema de las cuatro acciones.....	164
Gráfico 7.3: Matriz PEYEA	174
Gráfico 7.4: Matriz Interna y Externa.....	176
Gráfico 7.5: Matriz Boston Consulting Group	177
Gráfico 9.1: Diagrama del Balance Scorecard.....	203
Gráfico 9.2: Mapa Estratégico Multicentro Santa Clara.....	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Población por Grupos de Edad de la Zona 5 - Santa Clara del Distrito de Ate	24
Tabla 3.1: Análisis de la visión actual	48

Tabla 3.2: Formulación de la visión.....	50
Tabla 3.3: Visión.....	51
Tabla 3.4: Formulación de la misión	52
Tabla 3.5: Formulación de la misión	53
Tabla 3.6: Declaración de la misión.....	54
Tabla 3.7: Valores propuestos.....	57
Tabla 3.8: Visión, misión y valores	58
Tabla 4.1: PEA activa en Lima y Callao.....	68
Tabla 4.2: Indicadores de Confianza del inversionista y el consumidor.....	72
Tabla 4.3: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Series Índices de Difusión	74
Tabla 4.4: Impacto de variables económicas	82
Tabla 4.5: Impacto en las variables culturales	83
Tabla 4.6: Impacto en las variables tecnológicas.....	83
Tabla 4.7: Impacto en las variables político/gubernamental	84
Tabla 4.8: Impacto en las variables legales.....	85
Tabla 4.9: Impacto de variables económicas	86
Tabla 4.10: Impacto en las variables culturales	86
Tabla 4.11: Impacto en las variables tecnológicas.....	87
Tabla 4.12: impacto en las variables político/gubernamental.....	87
Tabla 4.13: Impacto en las variables legales.....	88
Tabla 4.14: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	90
Tabla 5.1: Matriz de atraktividad la rivalidad entre empresas competidoras	107
Tabla 5.2: Matriz de atraktividad para el Ingreso potencial de nuevos competidores.....	109
Tabla 5.3: Matriz de atraktividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos.....	110

Tabla 5.4: Matriz de atractividad para la capacidad de negociación de proveedores	111
Tabla 5.5: Matriz de atractividad para la capacidad de negociación con los consumidores.....	112
Tabla 5.6: Matriz de atractividad de la Industria	113
Tabla 5.7: Matriz de perfil competitivo (MPC)	117
Tabla 6.1: Indicadores de la cadena de valor de la empresa.....	138
Tabla 6.2: Indicadores, metas y logros de la empresa	140
Tabla 6.3: Benchmarking con Centro Comercial Real Plaza Santa Clara.....	143
Tabla 6.4: Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	149
Tabla 6.5: Matriz EFI de la empresa.....	151
Tabla 7.1: Objetivos comerciales.....	156
Tabla 7.2: Objetivos de rentabilidad	157
Tabla 7.3: Objetivos de fortalecimiento institucional (1)	157
Tabla 7.4: Objetivos de fortalecimiento institucional (2)	158
Tabla 7.5: Objetivos de fortalecimiento institucional (3)	159
Tabla 7.6: Características de las galerías comerciales	162
Tabla 7.7: Esquema de cuatro acciones	164
Tabla 7.8: Matriz FODA	165
Tabla 7.9: Cuadro Matriz PEYEA	174
Tabla 7.10: Matriz de la Gran Estrategia	179
Tabla 8.1: Criterios generales para la selección de la estrategia	188
Tabla 8.2: Criterios para la selección de la estrategia.....	188
Tabla 8.3: Matriz de Resultados	189
Tabla 8.4: Tabla de selección de la estrategia por el método de factores estratégicos claves	190

Tabla 8.5: Matriz de Sectores/Factores para galería Multicentro	
Santa Clara	192
Tabla 8.6: Comparación de estrategias y escenarios	196
Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica	
(MCPE)	198
Tabla 9.1: Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas	222
Tabla 9.2: Presupuesto implementación de estrategia	224
Tabla 9.3: Presupuesto detallado	225
Tabla 9.4: Asignación de tareas	227
Tabla 10.1: Componentes del estado de resultados	236
Tabla 10.2: Componentes del balance general	237
Tabla 10.3: Entradas y salidas de efectivo	238
Tabla 10.4: Estado de Flujos de Efectivo	239
Tabla 10.5: Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin	
estrategia de galería Multicentro Santa Clara	242
Tabla 10.6: Proyección de Ingresos de galería Multicentro Santa	
Clara, sin estrategia	243
Tabla 10.7: Costos Indirectos de Fabricación de la galería	
Multicentro Santa Clara, sin estrategia	243
Tabla 10.8: Cálculo de la Depreciación de la galería Multicentro	
Santa Clara, sin estrategia	244
Tabla 10.9: Cálculo de la amortización de la galería Multicentro	
Santa Clara, sin estrategia	244
Tabla 10.10: Sueldos del Área de Administración de la galería	
Multicentro Santa Clara, sin estrategia	245
Tabla 10.11: Otros Gastos de Administración de la galería	
Multicentro Santa Clara, sin estrategia	245
Tabla 10.12: Proyección de los gastos administrativos la galería	
Multicentro Santa Clara, sin estrategia	245

Tabla 10.13: Proyección de ventas anual con estrategia de la galería	
Multicentro Santa Clara	247
Tabla 10.14: Proyección de la Depreciación con estrategia la de	
galería Multicentro Santa Clara	247
Tabla 10.15: Cálculo de la amortización de la galería Multicentro	
Santa Clara, con estrategia.....	248
Tabla 10.16: Sueldos del Área de Administración de la galería	
Multicentro Santa Clara, con estrategia.....	248
Tabla 10.17: Otros gastos de Administración de la galería	
Multicentro Santa Clara, con estrategia.....	249
Tabla 10.18: Proyección de los gastos administrativos de la galería	
Multicentro Santa Clara, con estrategia.....	249
Tabla 10.19: Proyección de los gastos de ventas de la galería	
Multicentro Santa Clara, con estrategia.....	249
Tabla 10.20: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas	
Multicentro Santa Clara, con estrategia BSC	251
Tabla 10.21: Balance General de la galería Multicentro Santa Clara	
sin estrategia.....	253
Tabla 10.22: Balance General de la galería Multicentro Santa Clara	
sin estrategia.....	256
Tabla 10.23: Flujo Operativo sin estrategia	261
Tabla 10.24: Ventas proyectadas	262
Tabla 10.25: Acciones Estratégicas del Balance Scorecard	263
Tabla 10.26: Flujo de Caja operativo con mejoras incorporadas	267
Tabla 10.27: Análisis del Flujo Incremental	268
Tabla 10.28: Flujo de Caja de Capital.....	270
Tabla 10.29: Flujo de Caja Económico de las mejoras propuestas	270
Tabla 10.30: Resultados del VAN y TIR de los flujos incrementales	271

Tabla 10.31: Diferencias entre resultados del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de galería Multicentro Santa Clara	272
Tabla 10.32: Razones financieras de Liquidez de la Galería Multicentro Santa Clara	273
Tabla 10.33: Razones financieras de Solvencia de la Galería Multicentro Santa Clara	274
Tabla 10.34: Razones financieras de Rentabilidad de la Galería Multicentro Santa Clara	275

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resultados de Estudio Cuantitativo	280
Anexo 2: Imágenes de la Galería Multicentro Santa Clara.....	283
Anexo 3: Plano de la Galería Multicentro Santa Clara.....	285
Anexo 4: Entrevista a Experto, Sr. Luis Diaz.	286
Anexo 5: Propuesta de Mejoras en Infraestructura.....	289
Anexo 6: Entrevista a profundidad - Gerente General, Sr. José Lay..	290
Anexo 7: Entrevista a Profundidad – Clientes (Pauta y Cuestionario).....	294

BIBLIOGRAFÍA.....	303
--------------------------	------------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	304
---------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El presente planeamiento estratégico está dirigido a crear e incrementar ventajas competitivas que la empresa Galería Multicentro Santa Clara tiene o debe tener, para la continuidad exitosa de sus actividades en la zona. Si bien es cierto que ha tenido un crecimiento adecuado, es importante recalcar que las diversas fuerzas del mercado han hecho el sector bastante competitivo y exigente, por tal motivo es que se ha desarrollado el presente plan.

En el Capítulo I, se establecen las generalidades y antecedentes del sector como referencia de la situación de la misma. Asimismo, se establecen los objetivos generales y específicos que trazan el rumbo del presente trabajo, a la vez que se establecen los alcances y marcos de alcance de la empresa y del plan.

En el Capítulo II, se describe la situación específica de la empresa y el entorno del negocio, se establece el ciclo de la empresa así como la estructura organizacional que actualmente opera en la empresa y su posicionamiento de mercado y situación financiera con la que enfrenta el sector. Visto todo, en el Capítulo III, se ve necesario el establecimiento de la Visión y la Misión, como guías de las acciones y estrategias a establecer para la mejora de la empresa.

En el Capítulo IV, se analizan las diversas variables externas que impactan en el desarrollo de la empresa, en los clientes y en los proveedores como fuerzas que no necesariamente se pueden controlar, pero si prever, considerando las que son amenazas y oportunidades,

dando como resultado la matriz EFE, que nos ayuda a identificar las más importantes y las menos relevantes.

En el Capítulo V, se hace un análisis de la industria a través de las Cinco Fuerzas Competitivas que nos permite establecer nuestra posición competitiva a partir de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, a la vez que en el Capítulo VI, se establece el Análisis Interno de la empresa a través de las distintas áreas que intervienen en la cadena de valor y significan una ventaja competitiva con respecto a la competencia, dando como resultado la Matriz EFI.

En el Capítulo VII, se desarrollan las diversas matrices (FODA, PEYEA, Modelo Océano Azul, entre otras) como elementos de análisis para determinar las distintas opciones, posibles acciones y estrategias a seguir, para el logro de los objetivos de la empresa. Posteriormente, en el Capítulo VII, se analizan las alternativas para definir específicamente la estrategia a seguir en alineación con nuestra Visión y Misión, previamente definidas.

En el Capítulo IX, se elabora el mapa de la estrategia, estableciendo los objetivos específicos así como los indicadores que nos permitirá cuantificar la consecución de los mismos, así como los gastos que se deben asignar para la implementación y desarrollo de estos.

En el Capítulo X, se realiza el análisis financiero que nos permite establecer la rentabilidad del presente plan y la generación de valor para los accionistas, a través de los estados proyectados y los ratios que nos permite dar sustentabilidad a todas las acciones planteadas.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones de todo el plan expuesto, como variables a considerar para el correcto desarrollo del mismo.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Título del PGA

“Plan Estratégico para la Galería Multicentro Santa Clara”

1.2. Antecedentes

La galería Multicentro Santa Clara nace de un emprendimiento familiar a inicios del año 2005, con la finalidad de satisfacer la demanda de locales comerciales en la zona de Santa Clara, distrito de Ate. La forma societaria de la empresa es de responsabilidad limitada (SRL).

El Multicentro Santa Clara se encuentra en la esquina de las avenidas Central, La Estrella y 28 de Julio en la Urbanización Santa Clara, distrito de Ate. La avenida La Estrella es considerada la principal avenida de Santa Clara, ya que es el acceso desde la Carretera Central hacia la “Plaza Cívica” (Plaza de Armas) de Santa Clara y sus principales zonas residenciales. Mientras que, la avenida Central es la vía que recorre a la Plaza Cívica de Santa Clara.

La Galería Multicentro Santa Clara cuenta con 105 locales comerciales, que varían entre 8 y 350 m² cada uno.

A continuación presentamos imágenes de los ingresos a la galería Multicentro Santa Clara:

Figura 1.1: Vista frontal Galería Multicentro Santa Clara

Elaboración propia

Gráfico 1.1: Zona de influencia a la Galería Multicentro Santa Clara

Fuente: “La Carretera Central está a punto de convertirse en un clúster educativo”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 14/09/2013. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/carretera-central-esta-punto-convertirse-cluster-educativo_1-noticia-1631182

Durante los últimos años, Santa Clara y sus alrededores ha experimentados importantes cambios en su infraestructura urbana. Dentro de los principales podemos indicar:

- 2009 – 2010: Construcción de Real Plaza Santa Clara (Grupo InterCorp)
- 2010 a la fecha: Construcción de diversos condominios residenciales, estimándose hasta finales de 2013, según el Jefe de la Oficina Municipal de Santa Clara, en 5,000 nuevos departamentos. Para Juan Pablo Vásquez, Gerente General del grupo inmobiliario Paz Centenario: “La actual oferta inmobiliaria de Santa Clara está dirigida a la nueva clase emergente de Lima, pero muchos consideran que Santa Clara en un futuro será la extensión de La Molina, que es un distrito residencial con mayor valorización en sus predios. Por ello, las

adquisiciones que realizan apuntan a una inversión a mediano plazo, además de vivienda¹”.

Próximas aperturas de centros comerciales en zona de influencia: Real Plaza Puruchuco, para el primer trimestre 2016² y Segunda etapa de Real Plaza Santa Clara, para julio 2014³.

Gráfico 1.2: Próximas aperturas en zona de influencia

Fuente: “La Carretera Central está a punto de convertirse en un clúster educativo”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 14/09/2013. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/carretera-central-esta-punto-convertirse-cluster-educativo_1-noticia-1631182

¹ “Se percibe menos oferta en Lima de viviendas de US\$ 500 mil”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 17/07/2013. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/inmobiliaria/se-percibe-menos-oferta-lima-viviendas-us-500-mil-2071379>

² “Real Plaza construirá mall para dos millones de personas en Puruchuco”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 28/04/2014. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/real-plaza-construira-mall-dos-millones-personas-puruchuco-2095606>

³ “Real Plaza construirá mall para dos millones de personas en Puruchuco”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 28/04/2014. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/real-plaza-construira-mall-dos-millones-personas-puruchuco-2095606>

Gráfico 1.3: Futuros proyectos comerciales

Fuente: "Ate cuenta con 40 hectáreas para proyectos comerciales".
En: **Diario Gestión**. (PE): 05/08/2013. [citado 27 agosto 2014].
Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/impres/a-te-cuenta-40-hectareas-proyectos-comerciales-2072716>

Según el Censo Nacional del año 2007, la Zona 05 del distrito de Ate contaba con 63 mil 353 habitantes, representando el 13.3% de toda la población del distrito. Del total de los habitantes, 31 mil 993 fueron del sexo femenino (mujeres) representando el 50.5% del total de la población y 31 mil 360 fueron del sexo masculino (hombres) representando el 49.5%.

Tabla 1.1: Población por Grupos de Edad de la Zona 5 - Santa Clara del Distrito de Ate
(Expresado en miles de personas)

Grupos por Edad	Población
Bebés (menor a 1 año)	1,234
Niños (1 – 14 años)	17,895
Jóvenes (15 – 29 años)	19,429
Adultos Jóvenes (30 – 44 años)	14,640
Adultos (45 – 64 años)	7,907
Adultos mayores (Más de 65 años)	2,248
TOTAL	63,353

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda**. [en línea]. Lima: INEI, 2008. [citado 19 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007>.
Elaboración propia

1.3. Problemas y oportunidades

En la actualidad, la galería Multicentro Santa Clara se dedica al alquiler de locales comerciales, utilizando para su administración la experiencia adquirida a lo largo de 10 años. Por ello, uno de los principales objetivos del presente planeamiento estratégico, es crear las bases para su crecimiento y adecuar una nueva identidad de marca. De igual forma, deberá generar información comercial para la medición de métricas a fin de analizar las estrategias a seguir, que con lleven a un desarrollo sostenible y ordenado.

En cuanto a la organización de la empresa, hemos identificado una oportunidad, dado que al ser una empresa familiar no se ha elaborado ningún planeamiento estratégico que permita orientar sus recursos y esfuerzos.

Los problemas que encontramos, como en toda organización pequeña y familiar, es la dependencia excesiva del fundador de la empresa para la gestión de procesos clave, falta de roles definidos, gestión por experiencia; además de la carencia del establecimiento de objetivos, metas y presupuestos de manera formal. En cuanto a la dirección de la empresa, no existe un plan de sucesión, ni de gobierno corporativo.

Actualmente, la empresa no aprovecha la amplia oferta de tecnologías de información disponible gracias a las cuales podría hacer más eficientes sus procesos.

Consideramos que, las galerías comerciales deben evaluar y gestionar de forma constante, como parte importante de su plan estratégico, las necesidades de sus actuales y potenciales clientes finales, ofreciendo propuestas que les generen valor y de esta forma, poder mantenerse competitivas dentro del sector, incrementando su valor mediante propuestas creativas y realizables.

1.4. Justificación del tema

a. Justificación académica

La empresa, como la mayoría de las pequeñas empresas familiares, nunca ha realizado una planeación estratégica formal a largo o mediano plazo.

El desarrollo del plan estratégico para esta empresa, nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos y consolidados en los cursos de marketing, investigación de mercados, planeación estratégica, finanzas, logística, entre otros, que consideramos han sido parte importante de nuestra formación durante la maestría.

b. Justificación de mercado

El crecimiento económico del país, la expansión demográfica, el continuo desarrollo inmobiliario y el avance tecnológico que impactan al distrito de Ate, en general y a Santa Clara, en particular, obliga a los administradores de la galería comercial a generar respuestas rápidas frente al constante cambio y requerimientos del mercado; obligando a adecuar

arquitectónica, técnica y operativamente; tanto los intereses de los actuales clientes inquilinos, como las demandas del público objetivo para estar a la par con las nuevas tendencias y cambios que surgen en el mercado, de esta forma aumentará la competitividad de la galería.

El planeamiento estratégico va a permitir que la galería “Multicentro Santa Clara” tenga una visión de largo plazo, considerando las variables internas y externas que le puedan afectar en el corto, mediano y largo plazo; de modo que esté preparada para afrontar los cambios del mercado y así tener herramientas que le permitan ser flexibles y responder rápidamente a la demanda.

También es importante generar una cultura que aliente a la formalidad, institucionalidad y profesionalismo gerencial en sus decisiones, las mismas que deben ser tomadas de manera estratégica considerando los objetivos de largo plazo.

1.5. Alcances y limitaciones

El presente plan estratégico para la empresa galería “Multicentro Santa Clara” será aplicable para la toma de decisiones para un periodo de cinco años: 2015 al 2019; en caso se decidiera evaluar o ejecutar en otro periodo, se deberían considerar los ajustes pertinentes dado que las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales pueden cambiar radicalmente dentro de un periodo más extenso.

Para el presente plan estratégico de la galería Multicentro Santa Clara, se dispone de información concreta de la empresa, pero no así de información específica del rubro galerías comerciales. Podemos encontrar información de tiendas de grandes superficies (Malls o Centros Comerciales) por lo que la información obtenida no se ajusta a la empresa en cuestión. Por todo ello, es necesario recurrir a evaluaciones de nivel cualitativo y cuantitativo a partir de fuentes primarias.

1.6. Objetivo general del proyecto

Elaborar un plan estratégico para la galería Multicentro Santa Clara para los próximos 5 años 2015-2019, con el objetivo que se desarrolle de manera sostenible en el tiempo.

1.7. Objetivos específicos del proyecto

Dentro de los objetivos específicos del plan estratégico se encuentran los siguientes:

a. Objetivos comerciales

- Realizar un estudio detallado de la situación actual de galería Multicentro Santa Clara analizando su desempeño, cumplimiento de sus objetivos operativos y económicos, así como la alineación de su misión, visión y valores.
- Realizar el estudio del entorno externo, abarcando los sectores involucrados en su oferta de valor, tanto servicio y oferta de mercado que permita definir el perfil del cliente final (comprador), con el objetivo de brindar servicios que cumplan o superen sus expectativas y generen valor.

- Realizar el análisis interno para contar con un diagnóstico de las capacidades institucionales de galería Multicentro Santa Clara.
- Realizar el análisis para la creación e identidad de marca de galería multicentro.
- Realizar el análisis para plantear un modelo de negocio de galerías comerciales.
- Formular los objetivos, diseñar y seleccionar las mejores estrategias a implementar, como también el plan de acción de las mismas.
- Generar información comercial, que sirvan para formular métricas, para medición de resultados.
- Realizar un estudio de mercado que contemple el análisis de los factores clave para generación del flujo a la galería Multicentro Santa Clara y de aquellos factores por los cuales los empresarios alquilan tiendas en la galería Multicentro Santa Clara.
- Evaluar cualitativa y financieramente las estrategias seleccionadas.

b. Objetivos financieros

- Realizar una estructuración financiera de la galería con el objetivo de analizar sus indicadores financieros y realizar un análisis de costos.
- Realizar un análisis de sensibilidad económico financiero, evaluando costos, precios y rentabilidad.

c. Objetivos administrativos

- Realizar un plan estratégico de 5 años mediante un análisis PESTEL, matriz de perfil competitivo y formulación de estrategias de negocio.
- Evaluar la visión, misión y valores actuales de la empresa.
- Proponer estrategias de largo y mediano plazo, así como tácticas operacionales de corto plazo para cumplir con los objetivos.

CAPÍTULO II

2. La empresa

La galería Multicentro Santa Clara es un emprendimiento familiar de origen limeño. Esta galería nació con la finalidad de aumentar el valor de una antigua propiedad familiar que por su ubicación, aparentaba ser ideal para este tipo de negocio.

2.1. Antecedentes de la empresa

2.1.1. Primera experiencia comercial

La galería Multicentro Santa Clara tiene como primer antecedente la galería “La Estación” en el distrito de Puente Piedra. La forma societaria escogida fue nuevamente la sociedad de responsabilidad limitada. Este proyecto se inició en el año 2000 cuando en un terreno de 1,000 m², también de propiedad de la familia, se decidió la construcción de una galería comercial.

Cuando se tomó la decisión de promover esta galería comercial, se observó en las principales avenidas de Puente Piedra un importante flujo comercial, las cuales estaban abarrotadas de comerciantes ambulantes y tiendas comerciales. Las calles de Puente Piedra estaban llenas de conexiones eléctricas clandestinas, suciedad, desorden e inseguridad entre las principales características que predominaban en el casco urbano del distrito sin que las autoridades hicieran algo por mejorar la situación.

Tiempo después, ante las quejas de los vecinos era insostenible tal situación, lo que estaría por originar acciones municipales.

La municipalidad propuso el ordenamiento del comercio ambulatorio, iniciándose una campaña de formalización en el distrito, promoviendo la construcción de espacios comerciales, a fin de que estos ambulantes puedan desocupar las avenidas y calles.

Ante tal panorama, se observaba una oportunidad comercial, y se decidió, en coordinación con diversos comerciantes ambulantes que ocupaban el perímetro del terreno, la construcción de una galería comercial. Fue el primer paso del proyecto comercial que la familia decidía emprender.

Este primer proyecto, tuvo en su primera etapa, 70 locales comerciales internos (denominados “stands”) y 13 tiendas ubicadas en el perímetro externo de la galería. Por la situación de ordenamiento del comercio en el distrito, los locales tuvieron una rápida venta; los compradores, en su mayoría, eran los comerciantes informales, que se ubicaban en el perímetro del terreno; muchos inclusive, compraron sus locales antes de que estén contruidos, por lo que los resultados económicos fueron muy alentadores para la familia.

Meses después, luego de inaugurada la primera etapa, la actividad comercial fue incrementándose, generando entre los comerciantes, municipalidad y promotores satisfacción por el prometedor inicio del proyecto. Esta satisfacción por el éxito económico obtenido por los promotores desapareció rápidamente, ya que en el funcionamiento diario de la galería se apreciaba desorden, poco o nulo respeto a las áreas de circulación, falta de un horario de trabajo único, competencia desleal y hasta peleas entre los nuevos propietarios.

Al ser los comerciantes los dueños de sus puestos y por tanto, quienes a través de la Junta de Propietarios decidían como ordenar y mejorar el funcionamiento de la galería, los promotores perdieron el manejo sobre su administración y gestión.

El proyecto, que había generado gran expectativa para los agentes involucrados fue decayendo en interés, la principal lección para los promotores se había dado y el manejo del proceso administrativo considerando planificación, organización, dirección y control de la galería comercial se había perdido completamente, lo que debió estar en manos de una organización con visión de largo plazo, capaz de integrar soluciones para sus clientes por encima de intereses individuales que cada local comercial pudiera tener, siendo esto únicamente posible si los locales comerciales son arrendados temporalmente, no vendidos.

A pesar de la incertidumbre en la galería “La Estación” y con una administración en manos de la Junta de Propietarios, los promotores decidieron la construcción de una segunda etapa, la que estaría compuesta por 35 locales comerciales interiores (“stands”) ubicados en el segundo piso y un salón de uso múltiple en los aires de la galería. Por la experiencia previa, todos los locales comerciales construidos en esta etapa fueron destinados sólo para ser alquilados.

En la actualidad, la empresa viene gestionando de forma individual, independiente de la Junta de Propietarios, la administración de esta segunda etapa, pero enfrenta serias limitaciones y dificultades en la realización de campañas promocionales, proveer servicios de seguridad, servicios comunes, y en general la administración y control de la galería principalmente por las diferencias de criterios entre la Junta de Propietarios y la empresa.

2.1.2. Galería Multicentro Santa Clara

Con la experiencia de la galería comercial en el distrito de Puente Piedra, en los primeros meses del año 2005 se inició un nuevo emprendimiento comercial familiar, la Galería Multicentro Santa Clara, que buscaba aprovechar la ubicación estratégica del terreno ubicado en pleno corazón de Santa Clara, distrito de Ate Vitarte, aprovechando el crecimiento del consumo que se registraba en dicha zona. Esta empresa tiene como razón social MAEL SRL.

La Galería Multicentro Santa Clara se ha edificado por sectores, con la finalidad de mejorar los flujos comerciales y obtener mayor rentabilidad. En la actualidad, se tienen 5,000 m² de área arrendable ocupada totalmente, ofreciendo, dentro de su propuesta comercial:

- 2,150 m² de área destinada a puestos comerciales interiores de hasta 15m²
- 2,850 m² de área destinada a tiendas perimetrales con una área desde 35 a 400m²

Cada área de la galería tiene una dinámica diferenciada y sectorizada por los productos y servicios que ofrece; por ejemplo, la zona del mercado de abastos tiene un alto tráfico de clientes en horas de la mañana hasta las dos de la tarde, para retomar el movimiento en horas de la noche. Por otro lado, la zona que agrupa a los puestos comerciales tiene un movimiento constante, a partir de las cuatro de la tarde hasta el cierre.

Dentro de los planes de la empresa, es necesario destacar que se cuenta con otros dos terrenos ubicados en el distrito de Pachacamac y en la ciudad de Ica, los que se esperan poder convertirse en nuevas galerías comerciales, esta vez apoyadas con la experiencia adquirida y el análisis y desarrollo del presente trabajo de Planeamiento Estratégico.

2.1.3. Diferencias entre galería comercial y centro comercial

Para definir los conceptos galería comercial y centro comercial, hemos obtenido definiciones de expertos y definiciones legales que detallamos a continuación.

Definiciones de expertos de galería comercial:

1. En entrevista realizada al Señor Luis Diaz, Presidente de la Asociación de Cadenas de Farmacia del Perú y consultor internacional del sector retail, una galería comercial cumple las siguientes características:
 - a. Generalmente enfocados en segmentos socio-económicos medios – bajos.
 - b. Generalmente son asociaciones de propietarios comerciantes que se reúnen para construir un edificio que será la galería comercial.
 - c. No tienen layout profesional.
 - d. No están orientadas a la demanda, sino a la oferta.
 - e. No cuentan con administración que gestione la demanda del negocio, ni como un ente proveedor de soluciones en el mercado donde opera.
2. En artículo del diario Gestión, de febrero del 2014, “Es correcto hablar del boom de los centros comerciales”, el Señor Percy Vigil, experto en el sector retail y director general de distintos centros comerciales de Lima, enuncia sobre las galerías comerciales:

“Muchas de estas galerías fueron desarrolladas con una óptica inmobiliaria, con conceptos de negocio poco claros y finalmente proyectos que se vendían con una

expectativa de “tenant mix”, que finalmente no se terminaba cumpliendo y derivaba -basado en la libertad de competir- en que cada uno vendiera lo que quisiera; esto quiere decir que no había un tenant mix (mix de negocios) compuesto técnicamente, que derivó en no muy buenos resultados en la mayoría de casos.”⁴

Definiciones legales de galería comercial:

1. En la norma técnica del A. 070 Comercio del Reglamento Nacional de Edificaciones del Estado Peruano, en el artículo II, numeral 2 sobre los Locales Comerciales Agrupados, se define como Galería Comercial a:

“Conjuntos de establecimientos comerciales de pequeña superficie integrados en una sola edificación organizada en corredores interiores o exteriores, donde se realizan actividades diversas de consumo de bienes y servicios de forma independiente, también cuenta con bienes y servicios comunes”.

2. El International Council of Shopping Centers, ICSC-Europe, dentro del marco europeo común de clasificación de centros comerciales, estableció en 2006 que una «galería comercial» tiene un área de hasta 4.999 m² y con características propias que la hacen destacable, diferenciándose de los centros comerciales sólo por área de extensión.

⁴ VIGIL VIDAL, Percy. “Es correcto hablar del boom de los centros comerciales”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 21/02/2014. [citado 27 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2014/02/es-correcto-hablar-del-boom-de-los-centros-comerciales.html>

Definiciones de Centro Comercial:

1. En entrevista realizada al Señor Luis Diaz, Presidente de la Asociación de Cadenas de Farmacia del Perú y consultor internacional del sector retail, un Centro Comercial o “mall”, cumple las siguientes características:
 - a. Es uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que albergan locales y oficinas comerciales, cuyo fin es agruparlos en un espacio determinado para ofrecer, de acuerdo a estudios realizados, un conjunto de tiendas y/o establecimientos que ofrezcan soluciones que permitan atraer la mayor cantidad de clientes potenciales posible.
 - b. Se diferencian de los “hipermercados” o “tiendas por departamentos”, porque está pensado como un espacio público con distintas áreas de servicio, además de incluir lugares de esparcimiento y diversión, como cines o patios de comidas.
 - c. Cuentan con una administración profesional donde alquilan los espacios de forma independiente, administrándose para conseguir más flujo de personas. Es importante indicar que adicional al pago mensual por alquiler, las administraciones involucran conceptos de regalías por ventas, medidas en función a metas de venta y rentabilidad por metro cuadrado.
 - d. Es posible rotación de tiendas por incumplimiento de metas de ventas.
 - e. Cuentan con detallados layouts comerciales.
 - f. Enfocados a la demanda.

- g. Tiene también, una gran connotación sociológica o antropológica, pues es un espacio de intercambio social y humano.
- h. Existen variedades de Centros Comerciales como: Fashion Mall, Strip Mall, Community Center, entre otros.

Definición legal de Centro Comercial

1. En la norma técnica del A. 070 Comercio del Reglamento Nacional de Edificaciones del Estado Peruano, en el artículo II, numeral 2 sobre los Locales Comerciales Agrupados, se define como Centro Comercial a:

“Conjunto de locales comerciales que, integrados en un edificio o complejo de edificios, bajo un proyecto planificado y desarrollado con criterio de unidad, donde se realizan actividades diversas de consumo de bienes y servicios de forma empresarialmente independiente también cuenta con bienes y servicios comunes.

Los Centros Comerciales podrán desarrollarse en habitaciones de tipo comercial de lote único, o en predios urbanos con zonificación afín. En el caso de desarrollarse el proyecto de centro comercial sobre más de una unidad predial, deberá acreditarse el derecho a edificar sobre cada una de ellas, así la obligación de conformar un proyecto unitario, respetando las especificaciones contenidas en este, incluyendo su reglamento interno.

Los centros comerciales se organizan a partir de las áreas correspondientes a los locales que los conforman y las áreas de uso común, que están constituidas por las áreas de circulación común, las áreas de estacionamiento, las áreas libres, las áreas de mantenimiento y las áreas de servicios comunes. Tanto las áreas de los locales como las áreas de uso común son de propiedad privada.

En caso de existir un solo propietario del centro comercial, le corresponde en propiedad las áreas de uso común. La administración del centro comercial es una sola y se rige por un reglamento interno, responsable del mantenimiento, conservación y limpieza de las áreas de propiedad común, por tratarse de áreas de propiedad privada.

2.2. Descripción del negocio

El negocio de la Galería Multicentro Santa Clara es el de alquilar espacios comerciales manteniendo una administración central, a comerciantes dispuestos a ofrecer bienes y servicios a los pobladores de la zona de influencia.

Bajo ese escenario, considerando las ubicaciones que administra actualmente el grupo familiar, se establece como objetivo conseguir que los comerciantes establecidos en las zonas de influencia de sus proyectos se sientan identificados con su propuesta comercial y decidan alquilar los espacios comerciales

disponibles, con la finalidad de mantener la tasa de ocupabilidad al 100% de forma que los ingresos por alquiler se mantengan constantes. Un factor clave para el flujo constante de ingresos es la ubicación del terreno.

Es necesario destacar que los ingresos de la galería Multicentro Santa Clara se vienen generando por el alquiler de los 5,000 m² de área arrendable que administra; además y en menor medida por arrendamiento de espacios para publicidad exterior.

En la actualidad, la administración utiliza como indicador de gestión, la puntualidad en los pagos de la renta mensual, el mismo que se relaciona con el tráfico de personas que genera cada local a la galería.

En resumen, el negocio de la galería Multicentro Santa Clara es el de ser un desarrollador inmobiliario de espacios comerciales para arrendar y la administración del mismo.

2.3. Ciclo de vida del producto

Conocer la fase del ciclo de vida en la que se encuentra nuestra galería nos permitirá diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida, en un mercado cada vez más cambiante y rápido.

Considerando que, las galerías comerciales son parte del canal de ventas tradicional dentro de la categorización de distribución comercial, podemos definirlo como el canal que responde principalmente a la necesidad de una población, cuyos ingresos

son diarios o semanales, representan más del 50% de la PEA y no cuentan con acceso al crédito, lo que los obliga a realizar la compra de manera diaria, con un volumen pequeño y en un lugar cercano para no invertir en movilidad, por estas razones se considera que la galería Multicentro Santa Clara se encuentran en la etapa de Maduración. Consideramos también que la galería se encuentra terminada y en pleno funcionamiento desde hace varios años, siendo alquilada en la totalidad de sus locales.

Gráfico 2.1: Ciclo de vida del producto

Elaboración propia

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

La empresa cuenta con una Gerencia General, responsable de los resultados globales y una Gerencia Administrativa, responsable de las actividades diarias de la galería.

La empresa está integrada de tal forma, que las decisiones son tomadas directamente por el Gerente General o por el Gerente Administrativo; inclusive algunas diligencias como cobranzas o pagos son realizados por cualquiera de los 2 gerentes antes mencionados.

La empresa no cuenta, a la fecha, con Manual de Funciones, donde se deberían establecer las responsabilidades de cada área y personal, sin embargo podemos definir el organigrama de la siguiente manera:

Gráfico 2.2: Organigrama de la empresa

Elaboración propia

Las funciones que realizan se detallan a continuación:

2.4.1. Gerencia general

Dueño de la empresa. Responsable de la toma de decisiones, contratación del personal, elección de nuevos inquilinos, aprobación de las órdenes de compra, decisiones de nuevos servicios, etc.

2.4.2. Gerencia Administrativa

Hijo. Responsable de las coordinaciones con el gerente general en la toma decisiones. También contrata personal, decide la elección de nuevos inquilinos, aprueba las órdenes de compra, etc.

2.4.3. Secretaria

Encargada de emitir y recepcionar documentos, tales como cartas, facturas y otros, constituye el primer filtro entre los inquilinos y los gerentes, disponiendo de facultades en la búsqueda de soluciones a problemas planteados por los inquilinos; además es la encargada de obtener la información preliminar de nuevos inquilinos.

2.4.4. Mantenimiento y servicios

Encargado de ofrecer soluciones a los problemas en la infraestructura y servicios que puedan presentarse diariamente en la galería, además cumplen con tareas previamente coordinadas con las gerencias orientadas a mantener y mejorar la infraestructura común de la galería.

La estructura organizacional que presenta la galería Multicentro Santa Clara demuestra la forma típica de una empresa familiar, en donde el gerente general y fundador, es la primera generación de la familia y la gerencia administrativa se encuentra en manos de la segunda generación, a la sombra de las decisiones que pueda tomar el gerente general. A su vez, cuenta con autonomía para la toma de decisiones en funciones a los objetivos definidos para la galería.

Es importante destacar que, los objetivos son establecidos principalmente en reuniones personales entre ambos gerentes, en función a las observaciones que puedan recibir por un lado tanto de la secretaria como del personal de mantenimiento y servicios, como también de los clientes.

En el caso de la galería Multicentro Santa Clara tienen un sistema de creencias y valores fuertemente asentados, donde cobra especial relevancia el comportamiento de los miembros de la organización en dedicar lo mejor de sus capacidades a mantener y hacer crecer la empresa, y la unidad existente entre ellos, que les otorga una extraordinaria fortaleza para afrontar la toma de decisiones.

En las empresas familiares, el vínculo existente entre propiedad y gestión de la organización, tiene como consecuencia una elevada motivación hacia el trabajo. El propietario-fundador (gerente general) impone en la empresa los valores y creencias existentes en la familia, e intenta mejorarla y experimentarla para dejársela a la siguiente generación en las mejores condiciones.

Por otro lado, el posicionamiento y la imagen de la galería, no tiene únicamente repercusiones a nivel de la relación de la empresa con el mercado, sino que también entra en juego la imagen de la familia, y en consecuencia de las personas que la componen.

CAPÍTULO III

3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

Es la proyección de dónde quisiera estar la empresa en el largo plazo, esto incluye plantear un futuro deseado con la información de la industria y de la empresa. La propuesta de visión deberá orientarnos hacia un horizonte prometedor y a la vez alcanzable, que sirva de guía y motivación para la organización.

La visión debe ser establecida como punto de partida debiendo procurar siempre que sea corta y entendible para todos los miembros de la empresa.

3.1.1. Visión actual de la empresa

La empresa no cuenta con una declaración formal de Visión. En entrevista con el Director Fundador, sugirió que él creía que era: “Ser la galería comercial preferida por los comerciantes de Santa Clara y alrededores.”

3.1.2. Análisis de la visión actual

En el análisis de la visión actual de la empresa, tomaremos como punto de inicio lo indicado por su Director Fundador. La visión actual de la empresa está focalizada en la galería ubicada en Santa Clara. La empresa pretende ser la galería comercial preferida por los comerciantes, sin

embargo la información no es clara sobre el concepto de la empresa en el futuro (hacia donde va el sector retail) y las tendencias de consumo de los niveles socio-económicos donde opera. Podemos indicar preliminarmente que predominan aspectos de marcas aspiracionales, por lo que permanecer en el futuro como galería comercial, no sería lo más adecuado.

Por otro lado, la afirmación solo contempla un tipo de posible cliente, el cuál puede ser comerciante pero no se indica sobre aquellos que poseen una empresa y deseen instalarse en los lugares donde operarán.

Como tercer punto, vemos que no se ha establecido un horizonte de tiempo en el que pretendan alcanzar la visión existente. Aunque no necesariamente esa información deba ser parte de la declaración de la visión, la alta gerencia debería establecer un plazo para alcanzar sus metas y, en la actualidad ese plazo, no se ha estimado.

En la siguiente tabla, se analiza la visión actual en función de la estructura que se plantea para la visión propuesta.

Tabla 3.1: Análisis de la visión actual

Visión Actual	
Ser la galería comercial preferida por los comerciantes de Santa Clara y alrededores.	
Preguntas para formular la visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser preferidos por los comerciantes de la zona.
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	Alquilar permanentemente las tiendas
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Alquiler de tiendas.

Elaboración propia

Como se puede apreciar la respuesta de la primera pregunta, responde que la empresa quiere llegar a ser preferida por los comerciantes de la zona. Se entiende por Santa Clara, pero no se especifican los alrededores.

La segunda pregunta, responde como alquilar permanentemente las tiendas, asumiendo la preferencia como sinónimo de ocupabilidad, sin embargo no se menciona ni se especifica explícitamente. A la tercera pregunta, qué tipo de servicio o beneficio ofrece la empresa a sus clientes podríamos reformularla.

Finalmente, se ha observado que no hay un indicador que permita monitorear si la satisfacción al cliente está dentro de los rangos establecidos como objetivo, y tampoco se ha realizado una investigación formal que permita recoger los actuales niveles de satisfacción.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

La tabla 3.2 formula y responde los cuestionamientos para la declaración de la visión de la empresa. Según el autor Fred David, este es el procedimiento formal que deben realizar los directivos de la organización para generar una visión que les permita llegar a los objetivos finales de la empresa.

La visión actual de la empresa está focalizada en la Galería Multicentro Santa Clara. En el presente trabajo, hemos considerado que la empresa deberá contar, dentro de su plan de crecimiento, nuevas aperturas de espacios comerciales, en zonas con características similares, aprovechando la experiencia adquirida. Por tal razón, la visión propuesta expone tal idea.

La primera pregunta responde de manera realista el propósito de la empresa, ya que la rentabilidad por metro cuadrado es un indicador accesible de obtener en el sector, a diferencia de la preferencia entre los comerciantes de la zona de influencia. La propuesta de considerarlo como el más rentable es por su capacidad de gestión, negociación, ubicación geográfica y equipo de trabajo.

Del mismo modo, se propone considerarlo como centro comercial, en compatibilidad con el crecimiento y desarrollo socio-económico de las zonas donde operará la empresa.

La segunda pregunta se responde de manera similar, ya que se espera la máxima rentabilidad por metro cuadrado, ratio que nos permitirá medirnos, en la zona donde operemos.

La tercera pregunta se responde con la amplia oferta, es decir contar con variedad de las empresas inquilinas (En Anexo, se enumeran los establecimientos que deberían existir en los Centros Comerciales para aumentar la satisfacción. Retail Peruano, Estudio sobre Centros Comerciales por Arellano Marketing 2012), servicios estándares, que vienen a ser el estacionamiento, seguridad, áreas comunes, limpieza, entre otras y los ambientes funcionales, donde se sintetiza áreas como el patio de comidas entre otras dentro de un layout apropiado.

Tabla 3.2: Formulación de la visión

Preguntas para formular la visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	El centro comercial más rentable de la zona donde operemos.
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	La máxima rentabilidad por metro cuadrado de la zona donde operemos.
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Amplia oferta, servicios estándares y ambientes funcionales del espacio comercial que operemos.

Elaboración propia

3.1.4. Visión propuesta

En la siguiente tabla se define la visión propuesta, después de haber respondido las preguntas de formulación de la visión.

Tabla 3.3: Visión

Declaración de visión
Ser considerado el centro comercial más rentable de la zona donde operemos, caracterizados por su amplia oferta, servicios estándares y ambientes funcionales.

Elaboración propia

3.2. Misión

La misión es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito, especificando los recursos con los que pretende brindar sus servicios, destacando sus capacidades y competencias. La misión deberá ser clara y coherente, de tal forma que transmita el mensaje a todos los miembros de la organización.

3.2.1. Misión actual de la empresa

La empresa no cuenta con una declaración formal de Misión. Por lo que se estará realizando el análisis para formularla.

3.2.2. Análisis de la misión actual

La empresa no tiene una declaración formal de misión, la cual, como es evidente, no es transmitida a los miembros de la empresa.

En entrevista al Director Fundador, se le hicieron las siguientes preguntas para indagar cuál es la necesidad que satisface, el beneficio que brinda o pretende brindar, la ventaja competitiva, los valores que la organización tiene o considera importantes para ofrecer sus servicios.

Tabla 3.4: Formulación de la misión

Preguntas para formular la misión	
¿Cuál es mi producto / servicio?	Alquiler de tiendas
¿Quién es mi cliente?	Comerciantes de las zonas de influencia
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Alquiler de tiendas
¿Qué beneficio satisfago?	Disponibilidad de tiendas
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	No especifica claramente
¿Con qué tecnología?	No utiliza tecnología
¿Cuál es el insumo principal?	Construcción
¿Qué valores son importantes?	Trato con igualdad, atención al cliente, compromiso y competitividad.
¿Por qué lo hacemos?	Rentabilidad
Declaración de Misión	
La empresa no cuenta con declaración formal de Misión.	

Elaboración propia

La forma cómo satisfacer la necesidad o beneficio, la tecnología utilizada, el insumo principal son preguntas que tendrán respuesta claramente específicas; por lo que en la misión que se propondrá se considerarán estas omisiones.

En la misión actual, los valores importantes son el trato con igualdad, atención al cliente, compromiso y competitividad, sin embargo se propondrá reformularlos.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Al igual que para la formulación de la visión, se deben responder las preguntas que el autor Fred David propone; la tabla 3.5 formula y responde estos cuestionamientos.

Este proceso facilitará la declaración de la misión, la cual debe distinguir a la organización de la competencia.

Tabla 3.5: Formulación de la misión

Preguntas para formular la misión	
¿Cuál es mi producto / servicio?	Alquiler de espacios comerciales
¿Quién es mi cliente?	Empresas de venta minorista que busquen espacios comerciales
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Espacios comerciales en una excelente ubicación
¿Qué beneficio satisfago?	Espacios comerciales que logren variedad de tiendas, cercanía, comodidad para los clientes finales
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	Excelente ubicación, buena oferta de empresas, área de espacios funcionales, servicios (estacionamiento, seguridad, limpieza, orden)
¿Con qué tecnología?	Infraestructura moderna, acabados funcionales
¿Cuál es el insumo principal?	Ubicación estratégica, vocación de servicio, infraestructura, personal dedicado
¿Qué valores son importantes?	Vocación de servicio, respeto, compromiso, competitividad
¿Por qué lo hacemos?	Por maximizar la rentabilidad

Elaboración propia

Consideramos que el beneficio principal a satisfacer es la de ofrecer espacios comerciales, lo que se traducirá en ofrecer variedad de tiendas, que a su vez deberá lograr atributos como cercanía y comodidad, aprovechando la excelente ubicación, áreas de alquiler funcionales y

servicios adicionales que deben reforzar el concepto de imagen de la marca, la misma que respaldará la calidad del servicio brindado.

Además se destacan valores como la vocación de servicio, respeto, compromiso y competitividad, los mismos que como ya se ha mencionado son de gran importancia para la empresa.

Todo lo expuesto deberá lograr maximizar la rentabilidad de los accionistas.

3.2.4. Misión propuesta

La tabla 3.6 define la misión propuesta, luego de haber dado respuesta a las preguntas establecidas en la tabla 3.5.

Tabla 3.6: Declaración de la misión

Ofrecer a nuestros clientes un espacio comercial para el desarrollo de sus negocios, generando valor agregado a las zonas a las que llegamos, contribuyendo así, al desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas.

Elaboración propia

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

En la actualidad la empresa no tiene una declaración formal de sus valores, por lo que se propondrán dichos valores en relación con la visión y misión previamente propuestas.

Esto demuestra que para la empresa, el planteamiento de valores como parte de la cultura organizacional no se había declarado como tal, aunque ha estado presente en las actividades mencionadas.

En la práctica, han sido reconocidos como factores claves, por el Director Fundador, valores como el trato con igualdad y el servicio al cliente, se han ido integrando a algunas actividades y procesos de la empresa, como por ejemplo: cumplir con los tiempos programados para la cobranza de alquileres, brindar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes, entre otros.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

La empresa destaca como valores, el trato con igualdad y la atención al cliente, siendo estos muy importantes para ella; sin embargo consideramos que la lista de valores podría ampliarse con el objetivo de dar a conocer las características que reúne la organización.

De la entrevista con el Director Fundador, podemos detectar que también son importantes el compromiso y la competitividad, aunque la empresa no difunde la cultura organizacional en el personal de manera explícita, ya que la visión, misión y valores no han sido declarados formalmente y no han sido comunicados.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Dentro de las actividades de cualquier empresa es muy probable que se destaquen determinados valores. Lo importante, es lograr que esos valores estén alineados con los objetivos de la organización y que sean apreciados por sus stakeholders.

Es importante lograr que los miembros de la empresa interioricen los valores establecidos y estén comprometidos con cada uno de ellos.

3.3.4. Valores propuestos

En la tabla 3.7 se define los valores propuestos considerando los objetivos y naturaleza de las actividades que realiza la empresa. Se ha incluido la vocación de servicio y el respeto, como valores, por ser apreciados por los clientes. En este análisis también hemos incluido los siguientes:

Tabla 3.7: Valores propuestos

VALORES	
Valor	Significado
Respeto	<p>Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, repugna la calumnia y el engaño.</p> <p>El respeto exige un trato amable y cortes; el respeto es la esencia de las relaciones humanas.</p>
Vocación de servicio	<p>El servicio es una actitud de vida; es dar para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa de alguien, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados.</p>
Compromiso	<p>Valor que permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos.</p>
Competitividad	<p>Es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.</p>

Elaboración propia

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores

El alineamiento estratégico permitirá diseñar una línea de acción en base a la visión, misión y valores previamente establecidos, los mismos que se detallan en resumen en la tabla 3.8 que se presenta a continuación para la Galería Multicentro Santa Clara.

Tabla 3.8: Visión, misión y valores

VISION	
Ser considerado el centro comercial más rentable de la zona donde operemos, caracterizados por su amplia oferta, servicios estándares y ambientes funcionales.	
MISION	
Ofrecer a nuestros clientes un espacio comercial para el desarrollo de sus negocios, generando valor agregado a las zonas a las que llegamos, contribuyendo así, al desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas.	
VALORES	
Valor	Significado
Respeto	Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, repugna la calumnia y el engaño.
Vocación de servicio	El servicio es una actitud de vida; es dar para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa de alguien, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados.
Compromiso	Valor que permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos.
Competitividad	Es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Elaboración propia

Como punto de partida, consideramos importante establecer canales de comunicación mediante los cuales se difundan la visión, misión y valores de la empresa.

Es importante implementar la difusión de la cultura organizacional de manera sencilla de modo que pueda ser de fácil recordación, y así buscar que el personal la interiorice.

Para ello se establecerán algunos indicadores que permitan medir la vocación de servicio, el respeto, el compromiso y la competitividad. De esta manera será posible evaluar, mediante encuestas realizadas a los clientes, el impacto de los esfuerzos efectuados.

En la misión propuesta para la empresa, no se han incluido de forma expresa los valores, los hemos considerado en la frase “el desarrollo de los colaboradores y accionistas”; lo que logrará ofrecer un valor agregado a las zonas donde la empresa opere.

La misión propuesta describe la función de la empresa, qué es lo que hace bien y el valor agregado que pretende ofrecer. Los valores de vocación de calidad, respeto, compromiso y competitividad, serán los diferenciadores de la empresa, y por ello la importancia en el planteamiento de la visión, ya que estos generarán un ambiente propicio para el desarrollo de los negocios que se instalen.

El valor de vocación de servicio, es el factor diferenciador que la empresa espera potenciar, y que el mismo sea reconocido por los

clientes, de este modo se espera cubrir sus necesidades de comunicación mediante la asesoría personalizada, que permita orientarlos y definir o redefinir sus requerimientos.

El valor del respeto, está asociado a la imagen de igualdad que se debe difundir en la empresa. Tiene por significado valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, repugna la calumnia y el engaño. Es el buen trato que se pretende proyectar de la marca al cliente y a su vez a los clientes de estos. Por ello políticas que privilegien el trato al cliente interno y externo serán las que ayuden a este valor a permanecer en el tiempo.

El valor del compromiso permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos, es el valor por el cual las personas hacen las tareas convencidas. Este valor, en una persona permite que su mente y alma, se alineen hacia el objetivo al cual se ha comprometido, brindando cada una, desde su naturaleza, las herramientas necesarias para lograrlo. El compromiso puede ser generado para sí mismo, o para otras personas.

De la misma manera, puede ser ejecutado por una sola persona o requerir del apoyo de varias. El compromiso, es un valor que permite que la persona crezca en seguridad con sí misma al cumplirlo, así como también aprender varias habilidades y obtener nuevas herramientas en el proceso, y generando un efecto positivo y de confianza en las demás personas y en sí mismo una vez que ha sido cumplido en su totalidad.

El valor de la competitividad, está asociado a la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

A la competitividad, también podemos asociarla a la habilidad para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos⁵ En tal sentido, creemos fundamental fomentar este valor dentro de la empresa.

Con la misión planteada en base a los valores considerados, se pretende llegar a la visión propuesta.

⁵ GARAY S., Luis Jorge. **Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996**. Bogotá: Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004. Cap. 14. p. 246.

CAPÍTULO IV

4. Análisis externo

La Galería Multicentro Santa Clara es una empresa familiar de capital nacional, que busca ofrecer un espacio para el desarrollo de negocios rentables de nuestros clientes, en un escenario de respeto, competitividad, vocación de servicio y compromiso. Busca convertirse en el referente de galerías comerciales rentables, ordenadas y con una propuesta de valor; el tipo de comercio que genera se establece en un canal tradicional, tanto por la oferta de los negocios instalados como por la demanda de clientes que buscan productos y servicios determinados.

La empresa cuenta con otros terrenos en distritos con un desarrollo social, demográfico y económico similares al establecido en Santa Clara, la experiencia adquirida permite plantearse la posibilidad de aperturar otras galerías comerciales en los espacios referidos con miras a un crecimiento de la empresa.

A continuación, se analizan las tendencias del entorno externo:

4.1. Tendencias de las variables del entorno

4.1.1. Análisis económico

Según las proyecciones realizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF):

- El Producto Bruto Interno muestra una tasa de crecimiento promedio anual del periodo 2012-2019 de 6.2%, con variaciones propias del comportamiento cíclico de la economía.

Gráfico 4.1: Proyección de la Evolución del PBI: 2012-2019
(Tendencia %)

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Proyecciones macroeconómicas – Productivas y Reales - Producto Bruto Interno**. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es
Elaboración propia

- Los pronósticos del consumo muestran un comportamiento inicialmente expansivo en el 2012, para luego contraerse y volver a niveles similares a los actuales, el promedio es de 5.8 en lo concerniente a la variación porcentual. Es decir al del periodo, no habrá mayor variación en la estructura actual.

Gráfico 4.2: Evolución del Consumo: 2012-2019
(Tendencia %)

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Proyecciones macroeconómicas – Productivas y Reales - Producto Bruto Interno**. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es

Elaboración propia

- La inversión privada promedio histórica de la economía peruana ha sido alrededor del 19.7% del PBI, manteniendo niveles estables con pequeños crecimientos; lo mismo sucede con la inversión promedio pública, la cual ha sido alrededor de 6.7% del PBI, por lo que los escenarios de inversión son bastante positivos y estables.

Gráfico 4.3: Evolución de la Inversión Privada: 2012-2019
(Tendencia %)

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Proyecciones macroeconómicas – Productivas y Reales - Producto Bruto Interno**. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es
Elaboración propia

Gráfico 4.4: Evolución de la Inversión Pública: 2012-2019
(Tendencia %)

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Proyecciones macroeconómicas – Productivas y Reales - Producto Bruto Interno**. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es
Elaboración propia

- Según el MEF se espera que la inflación para el 2017 y la proyección para el 2019 se mantenga en un promedio del 2%, dentro del rango meta del 1% y 3% del Banco Central de Reserva.
- El tipo de cambio al 2019 se establecerá en S/. 2.9 (dato tomado de la encuesta mensual de expectativas macroeconómicas: marzo 2014-BCRP, publicado el 11 de abril 2014), no presentando una mayor alteración con respecto al tipo de cambio actual.
- El panorama económico presenta una estabilidad para los próximos años, con un crecimiento estable en las distintas variables descritas, por lo que permite prever una tendencia favorable para las actividades que la empresa desarrollará.
- La mayor disposición económica, que impacta en el consumo, y la disposición de recursos, por parte de la población, establecen el panorama idóneo para la demanda de bienes y servicios que se ofertarán en la empresa, a través de los clientes que desarrollarán sus comercios enfocados en el consumidor final.

4.1.2. Análisis cultural

- Según el INEI se estima que para el 2017 la población será de 31 millones de personas.

Gráfico 4.5: Evolución de la población

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950 – 2050.** [en línea]. Lima: INEI, 2001. [citado 24 septiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

- Según el último censo del INEI (2007) la población total es de 28'220,764. Para el 2021 se estima que la población total será de 33'149,016 habitantes, siendo la población de Ate al 2015 de 630,086 habitantes.

Gráfico 4.6: Distrito de Ate - Estimación de la población (Año 2015)

Fuente: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE. **Distrito Ate – Perfil demográfico edad y género a nivel distrital y zonal.** [en línea]. Lima: MUNIATE, 2011. [citado 14 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.muniate.gob.pe/ate/files/documentoEstadistica/2011/boletin_estadistico_n_01_2011.pdf
Elaboración propia

- La población económicamente activa en Lima y Callao es de 5'628,400, de los cuales según la actividad desempeñada se divide como se muestra en el cuadro adjunto:

Tabla 4.1: PEA activa en Lima y Callao
(Según actividad desempeñada)

ACTIVIDAD	%
Agricultura, Pesca y Minería	1.34%
Manufactura	16.54%
Construcción	7.19%
Comercio	22.62%
Transportes y Comunicaciones	10.52%
Otros servicios 1/	41.79%

Fuente: KANTAR MEDIA. Estudio perfil de Cliente NSE C y D para Unibell. Lima: Kantar Media, 2013.

- El nivel de pobreza en Lima Metropolitana se viene reduciendo, siendo en Lima Metropolitana el 14.5% de la población que se encuentra en situación de pobreza, comprado con el 25.1% que se registraba en el 2007 y el 0.7% en situación de extrema pobreza.
- Santa Clara se encuentra ubicado en la zona 5 de Ate, tiene una superficie de 21.27 kilómetros cuadrados, se encuentra ubicado en la parte este del distrito, desde la avenida Nicolás de Piérola hasta el kilómetro 11.5 de la carretera central.
- Según el Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda del año 2007, Santa Clara contaba con 63 mil 453 habitantes, representando el 13.3% de toda la población del distrito.

- En cuanto a la cultura, la presencia de variadas identidades han mestizado o andinizado el distrito, conservándose un conjunto de valores, creencias, costumbres comunitarios de los migrantes.
- Existe una permanente sensación de inseguridad de la población pese al establecimiento de los servicios de Seguridad Ciudadana. Sin embargo, a pesar de esta situación, la seguridad comienza a ser restituida, a través de los servicios de serenazgo, defensa civil, y por otro lado por la propia participación de la comunidad ataña.
- Si bien el distrito de Ate se viene modernizando con la construcción de centros comerciales como el Real Plaza y el “boom” inmobiliario que cuenta con proyectos de construcción de departamentos, la población en su mayoría pertenece a nivel socio-económico C y D, siendo 37.8% para ambos niveles de la población del distrito (Fuente: APEIM)
- Las preferencias de compra de este segmento socio-económico se ubica, aun, en Galerías Comerciales (49%), Negocios en las calles (45%), Hiper/Supermercado (38%), Por Catalogo (31%), Centros Comerciales (28%), tiendas por departamento (5%) y otros (3%)⁶.
- El crecimiento poblacional del distrito sumado a la concentración de familias debido al “boom inmobiliario”, eleva el potencial de consumo a los

⁶ KANTAR MEDIA. Estudio perfil de Cliente NSE C y D para Unibell. Lima: Kantar Media, 2013.

alrededores de la galería, sobre todo en el segmento C y D, característico del distrito y la zona de Santa Clara, que prefiere la compra, aún, en canales tradicionales como lo es la galería.

- Todo esto se vislumbra como una gran oportunidad para captar clientes interesados en el desarrollo positivo de sus negocios y ven en la galería la posibilidad de concretar sus objetivos.

4.1.3. Análisis tecnológico

- Los pagos electrónicos a través de tarjetas de crédito y en especial a través de tarjetas de débito, son transacciones que vienen en actual crecimiento, 20% anual como pago POS, según VISA, y se convierten en una alternativa de pago rápida y segura.
- Si bien el 94% de las transacciones es de retiro de efectivo de cajeros automáticos, solo el 6% se trata de compras, por lo que hay espacio para darle un mayor impulso a este tipo de transacciones.
- Actualmente, este tipo de tarjetas cuentan con un chip que permite almacenar y procesar información de los usuarios y sus transacciones. Asimismo, las normas actuales exigen que las empresas cuenten con un sistema de monitoreo de transacciones, que tengan como objetivo detectar aquellas que no corresponden al comportamiento habitual de consumo del usuario, haciéndolas, cada vez, más seguras.
- Por otro lado, el uso de tecnologías de información permite a los comercios alcanzar mayor eficiencia

operativa a través de los software y hardware operativos desarrollados con la finalidad de lograr la excelencia en el servicio, a través de estrategias de diferenciación, buscando, así, personalizar la gestión con el uso de Data Mining y el análisis de datos que permita determinar hábitos de consumo.

- El uso de la tecnología de información abarca todos los aspectos incluidos en la cadena de valor del negocio, permitiendo brindar un servicio acorde con las necesidades de los clientes.
- En el aspecto operativo, los conceptos tecnológicos actuales que engloban diversas áreas de las empresas son: Enterprise Resource Planning (ERP), el Customer Management Relationship (CMR) y el Supply Chain Management (SCM).
- En la medida que la galería incentive el ingreso de estas tecnologías, en los negocios que funcionan al interior de esta, se podrá lograr mayor eficiencia y aumento de las ventas por un mejor enfoque de las transacciones comerciales y la provisión de adecuada de bienes y servicios.

4.1.4. Análisis Político- Gubernamental

- El índice de Confianza del Consumidor presenta una baja, del último dato de Agosto, de 56 a 54 con respecto al mes de Julio, no obstante, esta reducción se puede deber a la mayor disposición de efectivo por parte del consumidor en el mes de Julio, debido a las gratificaciones, por lo que se espera que en el último

trimestre, este se incrementa por el mismo motivo, gratificación de navidad.

Tabla 4.2: Indicadores de Confianza del inversionista y el consumidor

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Índice de Confianza del Inversionista	n.d	n.d	54	56	58	56
Índice de Confianza del Consumidor	55	51	53	56	54	n.d

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Resumen Informativo N° 37**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2014/resumen-informativo-37-2014.pdf>

Elaboración propia

- Por otro lado, el índice de confianza del inversionista, en Setiembre, muestra una caída de 58 a 56 con respecto al mes anterior, influenciado por el indicador arriba mencionado, lo cual se espera sea revertido en los próximos meses, motivado por un mayor dinamismo del consumo.
- Este aumento en la confianza del inversionista está sustentado en los indicadores de actividad productiva y la encuesta de expectativas que reflejan una actividad económica dinámica.
- En Setiembre, mejoraron las expectativas de las empresas, anticipando un desempeño económico más dinámico en los próximos meses.
- La expectativa de las empresas sobre la demanda de sus productos a tres meses aumentó de 58 a 61 puntos entre agosto y setiembre.
- Mientras que el índice de personas empleadas hizo lo propio de 50 a 52 puntos.

- Por otro lado, la expectativa de la economía a tres meses se incrementó de 48 a 54 puntos en el período de análisis, y la expectativa del sector a tres meses de 53 a 56 puntos.

Tabla 4.3: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Series Índices de Difusión

Fecha de encuesta	Índice de venta respecto al mes anterior	Índice de inventarios respecto al mes anterior	Índice de órdenes de compra respecto al mes anterior	Índice de números de personas empleadas	Índice de situación financiera	Índice de acceso al crédito	Índice de la situación actual del negocio	Índice de expectativas de la economía a de 3 meses	Índice de expectativas del sector a de 3 meses	Índice de expectativas de la demanda a de 3 meses
ene-13	56	51	54	59	60	63	57	67	63	66
feb-13	58	49	52	59	60	63	57	66	63	66
mar-13	60	55	54	59	62	65	59	65	62	63
abr-13	60	52	56	56	59	63	54	60	58	62
may-13	52	49	50	54	58	61	52	54	56	60
jun-13	50	51	47	51	57	60	51	51	52	57
jul-13	53	54	51	51	56	59	52	50	51	57
ago-13	54	52	51	52	59	64	56	48	51	58
sep-13	55	55	52	52	62	64	58	53	55	60
oct-13	54	48	52	54	62	64	59	55	57	63
nov-13	56	55	56	52	61	65	60	54	58	59
dic-13	57	53	55	53	62	65	61	59	59	61
ene-14	54	50	50	54	65	68	62	59	61	62
feb-14	55	48	51	56	63	66	61	60	60	63
mar-14	53	50	49	54	63	66	61	54	56	61
abr-14	56	50	56	54	63	67	61	54	56	61
may-14	52	51	52	52	63	66	60	53	54	59
jun-14	50	47	51	52	61	64	57	50	53	58
jul-14	49	50	46	51	62	64	58	51	52	56
ago-14	46	51	48	50	63	65	58	48	53	58
sep-14	54	53	51	52	63	65	58	54	56	61

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Encuesta de Expectativa macroeconómicas – Índices de confianza empresarial. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

- Por lo tanto, las empresas esperan y planifican producir más en tres meses, ante una mayor demanda, previendo una mejor situación de la economía y un mayor crecimiento de la actividad económica hacia el cuarto trimestre de este año.
- La expectativa empresarial de la situación actual del negocio se mantuvo en 58 puntos en setiembre, mientras que el nivel de ventas creció de 46 a 54 puntos, en tanto, las órdenes de compra respecto al mes anterior aumentaron de 48 a 51 puntos.
- Finalmente, la expectativa de la situación financiera de las empresas se mantuvo en 63 y la de situación de acceso al crédito, también, se mantuvo en 65 puntos.
- El país ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, hay una considerable reducción de la pobreza, el consumo aumenta, se han establecido mejores procesos de recaudación tributaria como la “Ley de Percepción”, que obliga a algunas empresas a cobrar un 2% adicional de la factura, que después el comprador puede usar como pago del IGV.
- No obstante, esta políticas se establecen para los pequeños negocios formales, los negocios informales como el comercio ambulatorio, como parte del comercio tradicional, que impera alrededor de la Galería Multicentro Santa Clara, representa una “competencia desleal” para los comercios que desarrollan actividades en la galería

- Este comercio tradicional, a través del comercio ambulatorio, hace uso inadecuado de los espacios públicos, no permitiendo los distintos usos para los cuales fueron creados, generando conflictos, dificultan el acceso y en general un deterioro del ornato de la zona donde se instala el comerciante.
- La Municipalidad de Ate se plantea la recuperación de los usos originales de los espacios públicos, sin que estos permitan que se pierdan la dinámica económica generada, sino que la potencien y, a la vez, complementen las actividades que se pueden dar en un espacio comercial, económico pero también social.
- Entre la políticas y estrategias establecidas encontramos: la dinamización de las actividades comerciales, mejora en la calidad del servicio y las condiciones de trabajo de los comerciantes, campañas de promoción y limpieza, seguridad, peso exacto, entre otras, así como capacitación y asesoría.
- Implementación de acciones de ordenamiento urbano y recuperación de espacios públicos, elaboración de propuestas políticas a nivel distrital que permitan políticas de desarrollo.
- La seguridad se convierte en un elemento imprescindible para el desarrollo del comercio y el acceso a la galería, a través de políticas de seguridad en cooperación con la policía y la municipalidad, a través del despliegue de personal de Serenazgo, no sólo minimizan el riesgo de sufrir asaltos, sino que también ayudan al control del comercio ambulatorio,

convirtiendo el espacio en un lugar de continua y mejor afluencia.

- Por otro lado, los accesos y transporte públicos materializados en un transporte económico y de amplia circulación se presentan a través de las “mototaxis”, han brindado una solución al tema del transporte, pero a la vez han generado una sobrepoblación de vehículos, informalidad e irresponsabilidad.
- La Municipalidad de Ate, como parte de sus políticas de ordenamiento, promueve la formalidad de este tipo de transporte, estableciendo rutas por donde puedan circular, así como el estudio técnico que permita establecer cuantas mototaxis se necesitarían.
- Actualmente, el distrito de Ate y, específicamente, la zona de Santa Clara, experimenta un crecimiento inmobiliario importante, que incrementará la población y por consiguiente, el tráfico comercial.
- No obstante, las medidas dadas por entidades reguladoras restringen la entrega de préstamos hipotecarios y los rumores de una supuesta burbuja inmobiliaria afectaron el ritmo de ventas, al punto que las colocaciones de las grandes inmobiliarias cayeron un 30%
- A pesar de esto el panorama es bastante auspicioso, la escasez de terrenos en distritos más céntricos, convierte al distrito en una zona atractiva para el desarrollo de estos proyectos inmobiliarios.

4.1.5. Análisis legal

- El Decreto Legislativo Nro. 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente, es una ley integral que no solo regula el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social.
- Esta ley define como características de la pequeña empresa a aquella que cuenta con 100 trabajadores, anteriormente era 50.
- Para los trabajadores contratados en este régimen, se establece una remuneración mínima de acuerdo a ley, vacaciones de 15 días al año, por despido injustificado un tope de 4 sueldos, CTS es medio sueldo por año, dos gratificaciones de medio sueldo cada una, pensiones de 13% a ONP o AFP, impuesto a la renta 30% e IGV 18%.
- Se ha incrementado los ingresos anuales a 1,700 UIT, esto es S/. 5'950,000.
- Esta ley nos plantea un mayor ordenamiento de las actividades que la galería viene desarrollando, las cuales en muchos casos caen en la informalidad, por lo que hoy, más que nunca, se hace imprescindible el ordenamiento y formalidad de todos los procesos.
- Entre las leyes municipales, una de las principales a observar es la Ley Nro. 28976 “Ley Marco de Licencia de Funcionamiento” en donde se define Galería Comercial como *“Unidad inmobiliaria que cuenta con bienes y servicios comunes y agrupa establecimientos,*

módulos o stands en la que se desarrollan actividades económicas similares. No se encuentran incluidos los centros comerciales”.

- La presente ley regula los mecanismos y procesos para obtener la licencia de funcionamiento para el tipo de negocio que maneja la galería, en donde se establece los aspectos que las municipalidades evaluarán como son: zonificación y compatibilidad de uso y condiciones de seguridad de defensa civil, cuando dicha evaluación constituya facultad de la municipalidad. Asimismo, plantea el tema de multas, decomisos, entre otros, sobre los que se tiene que normar las galerías comerciales.
- Las Galerías Comerciales deben contar con una sola licencia de funcionamiento en una forma corporativa, la cual podrá ser extendida a favor del ente colectivo. Para los módulos o stands se les exige la inspección técnica de seguridad de defensa civil.
- El Decreto Supremo 006-2014-TR, que modifica el Decreto Ley Nro. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, que, básicamente, establece que el empleador debe garantizar que los trabajadores de su empresa se capaciten en materia de prevención de riesgos laborales y evaluación de su estado de salud.
- La capacitación estará centrada en el puesto de trabajo específico o en la función que cada trabajador desempeña, cualquiera que sea la naturaleza del vínculo, modalidad o duración de su contrato. Esta debe darse también cuando se den cambios en las funciones

que desempeñe el trabajador, cambios en las tecnologías o en los equipos de trabajo, etc.

- La capacitación debe realizarse dentro de la jornada de trabajo, ésta puede ser impartida directamente por el empleador, mediante terceros o por la Autoridad Administrativa de Trabajo. En ningún caso el costo de la capacitación recaerá sobre los trabajadores.
- Se establece además que al inicio de la relación laboral o para el inicio de ésta, deberá realizarse un examen médico ocupacional que acredite el estado de salud del trabajador. Los trabajadores deberán acreditar su estado de salud mediante un certificado médico ocupacional que tendrá validez por un periodo de dos años, siempre y cuando se mantengan en la misma actividad económica. Los certificados de los exámenes médico ocupacionales que se realizan durante la relación laboral tiene igual periodo de validez.
- El costo de estos exámenes estará a cargo del empleador. La obligación del empleador de efectuar exámenes médico ocupacionales de salida, establecida por el artículo 49 de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, se genera al existir la solicitud escrita del trabajador. Los estándares anteriores no se aplican a las empresas que realizan actividades de alto riesgo, las cuales deberán cumplir con los estándares mínimos de sus respectivos sectores.
- Esta ley implica un mayor gasto en todos los procesos para su implementación, al a vez que genera un área pendiente del recurso humano que trabaja con nosotros.

Es necesario considerarla en los nuevos esquemas que plantean para las futuras estrategias.

- El sistema de detracciones es un mecanismo administrativo que ayuda la recaudación de determinados tributos y consiste, básicamente, en el descuento que efectúa el comprador o usuario de un bien o servicio afecto al sistema, de un porcentaje del importe a pagar, para luego depositarlo en el Banco de la Nación a nombre del vendedor o prestador de servicios, y estos fondos son utilizados para pagar tributos.
- Para el caso de arrendamiento, este sistema implica un 10% de descuento sobre la factura, lo cual representa menos “caja” para los usos que el vendedor o prestador de servicios pueda darle hasta el pago de los tributos.
- La ley de percepción, que afectará a los usuarios de los stands o módulos, es un mecanismo por el cual el agente de percepción, que viene a ser una empresa designada por el estado, cobra por adelantado el IGV que sus clientes generaran luego por sus operaciones de ventas gravadas con este impuesto.
- Actualmente, el porcentaje de pago de la percepción es del 2%. Esta medida afecta a negocios pequeños que generan ganancias mínimas muchas de ellas de subsistencia, lo cual podría generar una mayor informalidad en el sector, lo que impedirá un ordenamiento más formal de los pequeños negocios.

4.2. Impacto clientes/proveedores

En las tablas de 4.4 a 4.8 se han recogido las principales variables del entorno y su impacto sobre los clientes o proveedores, en las que se establecen si son una amenaza u oportunidad para la empresa Galería Comercial Santa Clara, en la que la calificación indica si la oportunidad o amenaza es muy alta o muy baja para el cliente o proveedor de acuerdo a la variable descrita. Se califica de la siguiente manera: 1. Impacto muy bajo, 2. Impacto bajo, 3. Impacto ni muy alto ni muy bajo, 4. Impacto alto y 5. Impacto muy alto

Tabla 4.4: Impacto de variables económicas

TENDENCIA ECONOMICA	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/ PROVEEDORES	OPORTUNIDAD O AMENAZA
El PBI al 2019 presenta una tasa de crecimiento promedio anual de 6.2%					X	Mayor capacidad para la adquisición de bienes y servicios	O
El consumo no presenta una mayor variación porcentual a la estructura actual				X		Aumento en el consumo	O
La inversión presenta una estabilidad de 19.7% con respecto al PBI al 2019				X		Mayores oportunidades laborales	O
Inflación estable dentro del rango meta de 1% y 3%					X	Estabilidad Económica	O
Tipo de cambio estimado a S/.2.9				X		Estabilidad Económica	O

Elaboración propia

Tabla 4.5: Impacto en las variables culturales

TENDENCIA CULTURAL	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Aumento de la Población para el 2015 tanto en el país como en la zona específica de Santa Clara				X		Incremento de las necesidades de bienes y servicios	O
El 22% del PEA se ubica en las actividades de comercio					X	Mayor oferta para el consumo	A
Reducción de la pobreza en los segmentos C y D				X		Mayor disponibilidad de consumo	O
Sensación de inseguridad en la zona, aun no controlada				X		Temor para acudir a ciertas zonas	A
Modernización a través de la construcción de centros comerciales (Real Plaza)					X	Posibilidad de compras en infraestructuras modernas y amplias	A
"Boom inmobiliario" en la zona de Santa Clara				X		Acceso a la casa propia	O
Preferencia aun del sector C y D por compras en galerías comerciales y negocios de calle					X	Existencia de una oferta de acuerdo a sus preferencias	O
Comercio ambulatorio existente					X	Dificultad de acceso a la galería, posibilidad económica y de compra al paso	A

Elaboración propia

Tabla 4.6: Impacto en las variables tecnológicas

TENDENCIA TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Tendencia creciente en los pagos electrónicos por POS, para pagos con tarjeta de débito o tarjeta de crédito					X	Facilidades de Pago y seguridad, sin embargo el sector aún no ingresa a esta tendencia	O
Mayor porcentaje de uso de las tarjetas para retiro por cajeros automáticos que para pagos				X		Falta de confianza para la compra con tarjetas.	A
Tecnologías de la información disponibles para lograr mejoras y eficiencias, tanto en los servicios y operatividad de los negocios.				X		Mejor atención y satisfacción de sus necesidades a los clientes	O

Elaboración propia

Tabla 4.7: Impacto en las variables político/gubernamental

TENDENCIA POLITICO GUBERNAMENTAL	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Índice de Consumidor e Inversionista presenta ligeras caídas, pero están relativamente estables					X	Menos Consumo y menos inversión	A
Política municipal para el recupero de los espacios sociales tomadas por el comercio informal					X	Libre tránsito y mayor seguridad y orden	O
Campañas de promoción, limpieza mejora de la calidad del servicio, capacitación asesoría				X		Mejores servicios	O
Políticas para la mejora de la seguridad, a través de serenazgo y coordinación con la policía				X		Seguridad para el cliente y proveedor	O
Políticas no definidas para el control del transporte público (Mototaxis), genera desorden e informalidad				X		No hay seguridad y se genera desorden	A
Restricción para el otorgamiento de préstamos hipotecarios.					X	Se hace más difícil el acceso a la compra de departamentos.	A

Elaboración propia

Tabla 4.8: Impacto en las variables legales

TENDENCIALEGAL	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización de la Micro y Pequeña empresa				X		Formalización de un canal por costumbre informal	A
La ley de funcionamiento regular basada en zonificación, compatibilidad de uso y defensa civil			X			Seguridad para la realización de sus compras	A
Ley de detracción, con retención del 10% por alquiler				X		Proceso adicional del pago de la detracción en el Banco de la Nación para un segmento no tan bancarizado.	A
Ley de Percepción 2% adelantado del IGV				X		Negocios de márgenes mínimos, y pagan un impuestos sobre algo que aún no han vendido y no han ganado	A
Ley de Seguridad y Salud en el trabajo				X		Adicionar procesos que no son entendidos del todo y generan costo	A

Elaboración propia

4.3. Impacto en la empresa

En las tablas de 4.9 a 4.13 que están continuación se han recogido las principales variables del entorno y su impacto en la empresa, asimismo se establecen si son una amenaza u oportunidad para la empresa.

Tabla 4.9: Impacto de variables económicas

TENDENCIA ECONOMICA	1	2	3	4	5	EFFECTO EN EMPRESA	OPORTUNIDAD O AMENAZA
El PBI al 2019 presenta una tasa de crecimiento promedio anual de 6.2%					X	Mayor capacidad para la adquisición de bienes y servicios	O
El consumo no presenta una mayor variación porcentual a la estructura actual				X		Aumento en el consumo	O
La inversión presenta una estabilidad de 19.7% con respecto al PBI al 2019				X		Mayores oportunidades laborales	O
Inflación estable dentro del rango meta de 1% y 3%					X	Estabilidad Económica	O
Tipo de cambio estimado a S/.2.9.				X		Estabilidad Económica	O

Elaboración propia

Tabla 4.10: Impacto en las variables culturales

TENDENCIA CULTURAL	1	2	3	4	5	EFFECTO EN EMPRESA	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Aumento de la población para el 2015 tanto en el país como en la zona específica de Santa Clara				X		Incremento de las necesidades de bienes y servicios	O
El 22% del PEA se ubica en las actividades de comercio					X	Mayor oferta para el consumo	A
Reducción de la pobreza en los segmentos C y D				X		Mayor disponibilidad de consumo	O
Sensación de Inseguridad en la zona, aun no controlada				X		Temor para acudir a ciertas zonas	A
Modernización a través de la construcción de centros comerciales (Real Plaza)					X	Posibilidad de compras en infraestructuras modernas y ampliar	A
"Boom inmobiliario" en la zona de Santa Clara				X		Acceso a la casa propia	O
Preferencia aún del sector C y D por compras en galerías comerciales y negocios de calle					X	Existencia de una oferta de acuerdo a sus preferencias	O
Comercio ambulatorio existente					X	Dificultad de acceso a la galería, posibilidad económica y de compra al paso	A

Elaboración propia

Tabla 4.11: Impacto en las variables tecnológicas

TENDENCIA TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5	EFFECTO EN EMPRESA	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Tendencia creciente en los pagos electrónicos por POS, para pagos con tarjeta de débito o tarjeta de crédito					X	Facilidades de pago y seguridad, sin embargo el sector aún no ingresa a esta tendencia	O
Mayor porcentaje de uso de las tarjetas para retiro por cajeros automáticos que para pagos				X		Falta de confianza para la compra con tarjetas.	A
Tecnologías de la información disponibles para lograr mejoras y eficiencias tanto en los servicios y operatividad de los negocios.				X		Mejor atención y satisfacción de sus necesidades a los clientes	O

Elaboración propia

Tabla 4.12: impacto en las variables político/gubernamental

TENDENCIA POLÍTICO GUBERNAMENTAL	1	2	3	4	5	EFFECTO EN EMPRESA	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Índice de consumidor e inversionista presenta ligeras caídas, pero están relativamente estables					X	Menos consumo y menos inversión	A
Política municipal para el recupero de los espacios sociales tomadas por el comercio informal					X	Libre tránsito y mayor seguridad y orden	O
Campañas de promoción, limpieza mejora de la calidad del servicio, capacitación asesoría				X		Mejores servicios	O
Políticas para la mejora de la seguridad a través de serenazgo y coordinación con la policía				X		Seguridad para el cliente y Proveedor	O
Políticas no definidas para el control del transporte público (Mototaxis), genera desorden e informalidad				X		No hay seguridad y se genera desorden	A
Restricción para el otorgamiento de préstamos hipotecarios.					X	Se hace más difícil el acceso a la compra de departamentos.	A

Elaboración propia

Tabla 4.13: Impacto en las variables legales

TENDENCIALEGAL	1	2	3	4	5	EFEECTO EN EMPRESA	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización de la Micro y Pequeña empresa				X		Formalización de un canal por costumbre informal	A
La ley de funcionamiento regular basada en zonificación, compatibilidad de uso y defensa civil			X			Seguridad para la realización de sus compras	A
Ley de detracción, con retención del 10% por alquiler				X		Proceso adicional del pago de la detracción en el Banco de la Nación para un segmento no tan bancarizado aun	A
Ley de Percepción 2% adelantado del IGV				X		Negocios de márgenes mínimos y pagan un impuestos sobre algo que aún no han vendido y no han ganado	A
Ley de Seguridad y Salud en el trabajo				X		Adicionar procesos que no son entendidos del todo y generan costo	A

Elaboración propia

4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

En esta sección se elaborará la denominada Matriz EFE o Matriz de evaluación de factores externos, que resume las variables de factores externos analizadas.

Para elaborar esta matriz se selecciona, entre los factores externos analizados, a aquellos que puedan considerarse claves por su impacto y relevancia en la organización y la industria, organizándolos en una lista de oportunidades y amenazas. A cada factor seleccionado se le asigna un peso relativo con valores que varían entre 0.00 (si no es importante) y 1.00 (si es muy

importante), donde la suma de todos los pesos relativos tiene que ser 1.00. Luego, a cada uno de los factores que constituyen oportunidades y amenazas en la industria, se le asigna una clasificación entre 1 y 4 que representa la capacidad de respuesta que tiene la organización frente a esa oportunidad o amenaza, donde 4: indica que la capacidad de respuesta es superior, 3: la capacidad de respuesta es mayor al promedio, 2: la capacidad de respuesta es promedio y 1: la capacidad de respuesta es inferior al promedio.

Finalmente, el promedio ponderado de los pesos relativos de los factores y sus clasificaciones de capacidad de respuesta, permite obtener un valor que puede servir como una estimación general de la capacidad de respuesta de la organización, frente a las oportunidades y amenazas de la industria.

Tabla 4.14: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PONDERACION
	Oportunidades			
1	El PBI al 2019 presenta una tasa de crecimiento promedio anual de 6.2%	0.09	2	0.18
2	Inflación estable dentro del rango meta de 1% y 3%	0.1	3	0.3
3	Aumento de la población para el 2019 tanto en el país como en la zona específica de Santa Clara	0.06	3	0.18
4	Reducción de la pobreza en los segmentos C y D	0.05	2	0.1
5	"Boom inmobiliario" en la zona de Santa Clara	0.12	3	0.36
6	Preferencia aun del sector C y D por compras en galerías comerciales y negocios de Calle	0.08	3	0.24
	FACTORES EXTERNOS CLAVES			
	Amenazas			
7	Leyes que generan mayores procesos, capacitación y costos	0.07	2	0.14
8	El 22% del PEA se ubica en las actividades de comercio	0.08	3	0.24
9	Sensación de Inseguridad en la zona, aun no controlada	0.06	3	0.18
10	Modernización a través de la construcción de Centros Comerciales (Real Plaza)	0.12	1	0.12
11	Comercio ambulatorio existente	0.05	3	0.15
12	Restricción para el otorgamiento de préstamos hipotecarios.	0.06	2	0.12
13	Ley de detracción, con retención del 10% por alquiler	0.06	2	0.12
		1.00		2.43

Elaboración propia

Se puede observar que la puntuación ponderada de Galerías Multicentro Santa Clara es de 2.43, lo que indica que tiene una capacidad de respuesta, ligeramente, por debajo del promedio frente a las oportunidades y amenazas de la industria, lo cual nos indica que no esta tan alejado del promedio y que hay ciertos

factores que mejorar para poder tener una capacidad de respuesta por encima del promedio.

Como la oportunidad más importante se encuentra el “Boom inmobiliario” que experimenta la zona de Santa Clara, varios proyectos se vienen incorporando alrededor de la zona lo cual implicaría un aumento poblacional insertado en la Población Económicamente Activa, con familia e hijos dependientes de los padres de familia, lo cual permitiría un aumento en la demanda de productos y servicios con, por lo menos, una generación más de población, sumado a esto la reducción de la pobreza y de variables económicas positivas y estables.

Dentro de la amenaza más importante que enfrentamos es la modernización de la zona a través del desarrollo de Centros Comerciales, atraídos igualmente, por el desarrollo inmobiliario que viene imperando; estos centros comerciales, a su vez, cuentan con tiendas importantes y satisfacen las variables aspiracionales de la población que viene surgiendo y llegando a los proyectos mencionados con una oferta más moderna, segura y diferente.

Galerías Multicentro Santa Clara se enfrenta a un desarrollo económico y de modernidad en un canal tradicional que, para el segmento al que se dirige, goza de una preferencia en los hábitos de compra. Debemos resaltar, que la ponderación de los factores descritos se basa en la experiencia propia de la empresa y en relación al entorno en que desarrolla sus actividades, dado que no existen estudios profundos sobre el sector de galerías comerciales.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la industria

Hasta el momento se ha realizado el análisis del macro – entorno siendo el objetivo principal comprender las tendencias de variables principales que afectan a la empresa. En el presente capítulo se recopila y evalúa información sobre los competidores, lo cual es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Se ha identificado a los principales competidores, siendo Real Plaza Santa Clara, Centro Comercial Plaza Vitarte, Galería Las Brisas de Vitarte y Mercado Megacentro de Santa Clara y los factores competitivos de la industria, en la zona geográfica donde opera la Galería Multicentro Santa Clara.

Debido a razones competitivas, las empresas del sector no proporcionan información relevante sobre las ventas y ganancias, ni del sector focalizado en la zona de influencia. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. En el análisis de las “cinco fuerzas”, que Porter propone como medio de estudio del entorno competitivo para las unidades de negocio (UEN), es un medio para identificar los factores que pueden influir en el grado de competencia en una industria y que, por tanto, ayudan a identificar las bases de la estrategia competitiva.

5.1. Descripción del mercado e industria

La industria de los desarrolladores inmobiliarios para alquiler de espacios comerciales usados en la venta minorista en el Perú con la administración del mismo, tuvo la primera generación de

centros comerciales en la década del sesenta, donde en sus inicios se dio la apertura de centros comerciales como Risso y San Isidro (también llamado “Todos”), impulsados por el crecimiento demográfico y económico concentrado en Lima metropolitana. La segunda generación, ya más modernos, fueron en la década de los setenta con Higuiereta, Plaza San Miguel, Arenales y Camino Real; siguiendo luego Plaza Camacho y Mollicentro en la década de los ochenta, para luego en los noventa, y en cierta medida, Caminos del Inca y El Polo, imitadores del “modelo Camino Real”.

Los centros comerciales que hoy vemos en Lima, tuvieron sus antecedentes en los años cincuenta, cuando se inauguró la primera galería comercial: Galerías Boza. En efecto, allá por 1956 fue inaugurado, en pleno Jirón de la Unión, el primer ensayo de centro comercial en Lima, propiedad del ingeniero Héctor Boza (quien fuera primer vice-presidente durante el gobierno de Odría y embajador en Francia durante el segundo gobierno de Prado). Fue también aquí donde se instaló la primera escalera mecánica que vieron los limeños.

Entre finales de los años cincuenta y durante toda la década de los sesenta, “Galerías Boza” fue la más lujosa y moderna galería comercial de Lima. Aquí tenían sus tiendas Ternos Mister, la Casa Lyon y la Casa del Hippie; dos sucursales de librerías “La Familia”; tres peluquerías y salones de belleza: “Peinados y Pelucas Ángel”, “Rosa Silva” y de Jorge Vásquez; dos tiendas de discos: “Héctor Rocca” y “Discos Boza” (abierta en 1966); también restaurantes, como el “Café Galería” y el famoso

"Dominó"; asimismo, había joyerías (como la Casa Banhero), platerías y zapaterías. En los años setenta, se instaló una sucursal de la desaparecida firma de artefactos electrodomésticos "Yompián". Lamentablemente, parte de todo esto fue saqueado o destruido durante los disturbios del 5 de febrero de 1975. Las Galerías Boza fueron parcialmente incendiadas y no volvieron a ser las mismas.

Décadas después, el centro comercial emblemático fue Camino Real, en San Isidro, que inició sus operaciones en diciembre de 1980, donde el proyecto inicial contemplaba dos torres de oficinas. En sus inicios, su éxito se basó en la novedad: decenas de tiendas, restaurantes, supermercados (Galax y Scala), tiendas por departamentos (Hogar), pista de patinaje, estacionamientos y dos cines (Real 1 y Real 2). Teniendo mucho más que sus competidores Plaza San Miguel, Higuera y Arenales.

Sin embargo, el no contar con un modelo centralizado de administración provocó su declive. Esto le impedía reaccionar y adaptarse a las nuevas tendencias que modificaron el concepto del negocio en la década de los noventa. En efecto, Camino Real se fue a la quiebra porque cada uno era dueño de su local (eran más de 200). Además, a diferencia de los centros comerciales de ahora, no había "tiendas ancla", es decir, establecimientos que atraigan una gran cantidad de clientes; asimismo, había pocos estacionamientos y la tarifa por hora era muy elevada. A pesar de estar ubicado en un lugar estratégico.

Con la inauguración del Jockey Plaza Shopping Center, en 1997, se inicia el desarrollo sostenido de los centros comerciales en Lima. Así, aparecieron nuevos y algunos antiguos, como Plaza San Miguel, que tuvieron que reinventarse -en términos administrativos, comerciales y de marketing- para despegar.

El Jockey Plaza daría inicio a la tercera generación de centros comerciales en nuestra capital que, entre otros rasgos, fue el pionero en aplicar una administración única y centralizada; además, obligó a los inversionistas a buscar nuevos polos de desarrollo urbanos y clientes potenciales sobre la base de la investigación de mercados, en la que se determinó que las zonas de Lima Norte, Lima Este, Lima Sur y Lima Moderna mostraban índices atractivos para la penetración comercial.

Debido a lo indicado anteriormente, en la actualidad, en todos los segmentos socioeconómicos de Lima podemos encontrar diversos espacios comerciales donde se brindan distintos servicios a los consumidores. Desde pequeños espacios en mercados de barrios hasta extensas tiendas departamentales en centros comerciales. El empuje de la economía ha llevado a que los empresarios, emprendedores y comerciantes busquen con gran intensidad puntos de venta donde ofrecer y vender sus mercancías.

Es importante mencionar que el negocio donde opera la galería Multicentro Santa Clara no es el de la venta minorista, conocido también como “Retail”, donde si operan sus clientes, los emprendedores o pequeños comerciantes que buscan ubicarse en

las tiendas o locaciones dentro de un espacio comercial provisto de servicios.

5.2. Descripción de las 5 fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque utilizado para desarrollar las estrategias de la organización. Analizaremos a continuación las cinco fuerzas de competitividad en la industria según Porter: rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y capacidad de negociación de los consumidores.

Gráfico 5.1: Fuerzas de competitividad de Porter

Elaboración propia

5.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La

estrategia que aplique la empresa tendrá éxito en la medida que represente una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales⁷.

Los cambios que puede realizar la empresa en las estrategias pueden producirse por parte de la competencia como la reducción de precios en los servicios, aumento en la calidad de los servicios, aumentar la promoción, generar otras vías de venta, entre otros. La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y estos se asemejan en tamaño y capacidad; cuando los clientes tienen la capacidad de cambiar fácilmente de proveedor o marcas; cuando los costos fijos son altos; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina⁸.

Para analizar esta fuerza competitiva han de estudiarse las siguientes características: concentración, diferenciación del producto, diversidad de competidores y barreras de salida.

Según David, *“la rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejen en tamaño y capacidad...”*, es decir cuando hay mayor concentración de empresas semejantes. La galería Multicentro Santa Clara compite con todas las empresas que alquilan espacios comerciales de la zona de influencia donde opera,

⁷ DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson, 2013.

⁸ Idem 2

estas empresas no solo son otras galerías comerciales sino también mercados de abastos (donde ofrecen productos que se venden también en la galería Multicentro Santa Clara) y centros comerciales, propiamente dichos.

Se ha podido identificar, entre los principales a “Real Plaza Santa Clara”, “Centro Comercial Plaza Vitarte”, “Galería Las Brisas de Vitarte” y “Mercado Megacentro de Santa Clara”. Debido a ello podemos indicar que en el sector donde opera la galería Multicentro Santa Clara presenta una media concentración, lo cual lo podría hacer un sector atractivo ante la rivalidad entre competidores.

La diferenciación del servicio es alta, pues si bien se alquilan espacios comerciales, los cuales solo se diferencian del área a arrendar; lo que puede ser la diferencia es la gestión del centro comercial, los servicios adicionales que el espacio brinda para generar y retener a la demanda como es la ubicación estratégica, la seguridad, el estacionamiento, la eficiencia en las operaciones, etc.

Es importante entonces que la galería Multicentro Santa Clara pueda ofrecer la mejor propuesta para atraer y/o retener a los emprendedores o comerciantes que buscan espacios comerciales, a fin de obtener la sostenibilidad financiera a largo plazo, ofreciendo la mejor ecuación entre precio por metro cuadrado de alquiler y servicios prestados (incluyendo una gestión profesional de la galería).

La diversidad de competidores en el sector, se observa que todas las empresas a las que se enfrenta la galería Multicentro Santa Clara, tiene variedad de competidores, de diversos tamaños, diversos servicios, estrategias diversas y distintos niveles de solidez financiera; brindando el servicio de alquiler de espacios comerciales en sus respectivas locaciones, por lo que las reglas del sector no son las mismas, siendo este un factor que incrementa la rivalidad entre competidores.

Respecto a las barreras de salida, específicamente los activos fijos y costes fijos de salida, podemos decir que son altos, debido a que se tendría que traspasar las áreas del terreno y edificaciones realizadas que pueden tener un valor elevado. Respecto a los contratos entre los arrendatarios no se ha establecido ninguna cláusula en tal sentido, por lo que podrían existir contingencias legales, mientras que las licencias de funcionamiento no generan barreras de salida. Por tal sentido las barreras de salida son altas, generando una rivalidad entre competidores poco atractiva.

En resumen se observa que la rivalidad entre competidores en el sector es poco atractiva, ya que a pesar de ser un sector con media concentración, es poco atractivo en cuanto a la diferenciación del servicio, diversidad de competidores y barreras de salida.

5.2.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

La existencia de nuevos desarrolladores y operadores de espacios comerciales es una amenaza para el sector en el sentido de que su llegada intensificará la competencia actual y reducirá, por tanto, el atractivo de la industria.

Ahora bien, el acceso a la industria para estos nuevos competidores está condicionado por la existencia de los siguientes factores:

- Barreras para el ingreso, incluyen la necesidad de lograr rápidamente espacio físico para la construcción del espacio comercial a operar, conocimiento especializado, proveedores, demanda, desarrolladores arquitectónicos, licencias de funcionamiento, fuentes de financiamiento, densidad poblacional, entre otras.
- Reacción de competidores actuales, es importante que la empresa logre identificar a las nuevas empresas que ingresan al mercado, vigilar sus estrategias, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Para analizar esta fuerza se detallan las siguientes variables: inversión necesaria, barreras legales, economías de escala y acceso a canales de distribución para el sector de alquiler de espacios comerciales.

La inversión necesaria para entrar en el sector de desarrolladores inmobiliarios de espacios comerciales viene determinada principalmente por la selección y

adquisición de terrenos para la construcción y desarrollo del espacio comercial que se pretende arrendar a distintos locatarios, para lo cual se deberá contar con el capital requerido. Esta inversión está condicionada al tamaño del espacio comercial y a la funcionalidad que se le pretenda dar a nivel arquitectónico con lo que se quiera ingresar al sector, pudiendo ser media o alta.

Para efectos de análisis del presente documento y como precaución a futuros incrementos de valor en el sector inmobiliario en el segmento objetivo lo consideraremos como una variable en la que grupos económicos fuertes puedan acceder a fuentes de capital e ingresar al sector, por lo que la atraktividad considerada será alta.

Las barreras legales para este sector se definen por el cumplimiento de las normas de constitución de empresa, municipales, de construcción, permisos reglamentarios como de Defensa Civil, etc. La galería Multicentro Santa Clara cumplió con esta reglamentación con una inversión baja, siendo una variable no relevante y de atraktividad alta.

Las economías de escala, se pueden generar en empresas dedicadas a este sector que tienen cadenas de espacios comerciales, los que por su experiencia, tamaño y evolución han generado ahorro en costos, selección de proveedores y acceso a capitales que les permiten obtener flujos de financiamiento importantes para la continuidad

de sus empresas. Así podemos citar como ejemplo al competidor Real Plaza. Esta variable puede ser relevante, pues está como objetivo de la empresa la adquisición y construcción de nuevos espacios comerciales en zonas de similares características como las de Santa Clara, en el distrito de Ate. La atraktividad de esta variable es baja.

Para el caso de la galería Multicentro Santa Clara el análisis de los canales de distribución podemos identificarlos a otras galerías que pudiera tener la empresa; es por ello que dentro de los objetivos estratégicos de marketing se ha identificado a este como relevante. En cuanto a los competidores, se tiene información que solo uno de ellos, es parte de un grupo con otros centros comerciales, el Real Plaza. Por este motivo, se ha considerado que esta variable es baja, siendo su atraktividad es alta.

En resumen, el grado de atraktividad para el ingreso potencial de nuevos competidores es alta, debido fundamentalmente al acceso a fuentes de capital para la inversión necesaria, barreras legales de condición normales para cualquier sector comercial y canales de distribución definidos, que llevarán mayor peso específico que las variables complementarias.

5.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos son todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista

de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan. Es así que en la medida que en una industria aparezcan productos sustitutos, el atractivo de la misma tenderá a disminuir y por tanto, sus expectativas de ingresos superiores⁹.

Además, la presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. La presión competitiva ocasionada por los productos sustitutos aumenta conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores¹⁰.

Los productos sustitutos para la galería Multicentro Santa Clara, vienen a ser los espacios comerciales que tienen los comerciantes disponibles para vender sus productos o servicios como ferias populares temporales, las cuales se realizan los fines de semana o para festividades como Día de la Madre o Navidad y el comercio ambulatorio en avenidas o calles con alto tránsito de personas. Estos sustitutos generan una valoración baja, siendo su atraktividad alta.

Es importante señalar que el factor del precio por alquiler es clave para la aceptación o no por parte de los clientes.

⁹ LOPEZ, José Emilio, GUERRAS MARTIN, Luis Ángel. **La dirección estratégica de la empresa, Teoría y práctica**. 3ª ed. Madrid. Civitas, 2004.

¹⁰ DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

Los servicios sustitutos para este sector son bajos, teniendo una atraktividad alta.

5.2.4. Capacidad de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otras es especialmente alto.

En el mercado existe gran número de empresas proveedores de materiales, insumos y servicios que son necesarios para la galería Multicentro Santa Clara. La empresa, cuenta con un listado de empresas con las que viene trabajando tiempo atrás, lo que le permite tener buena y cercanas relaciones comerciales, pudiendo negociar precios, cantidades y plazos de entrega, lo que permite que el poder de negociación de los proveedores sea bajo. Por lo que podemos concluir que el sector es atractivo.

5.2.5. Capacidad de negociación con los consumidores

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en la industria. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando

los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados¹¹.

Para determinar la capacidad de negociación de los consumidores del sector se analizará la sensibilidad de los clientes al precio, así como su poder de negociación.

Los clientes, emprendedores o comerciantes pequeños que deciden vender en la zona de influencia de la galería Multicentro Santa Clara, solicitan la información sobre disponibilidad de locaciones en la galería, área, precio de alquiler mensual, garantías, servicios, categorías que pueden comercializar y normas regulatorias, decidiendo con muy poca capacidad de negociación. Por esta razón, el sector es atractivo.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas

A partir del análisis de las fuerzas competitivas de la industria en la sección anterior, se recogen los elementos revisados de cada una de ellas en una matriz de atractividad, donde el grado de atractividad de la industria es inversamente proporcional al poder que tenga cada una de las fuerzas.

Cada uno de los elementos analizados en las respectivas fuerzas tienen un grado de atractividad particular para la industria, por lo cual se está asignando un grado de atractividad que varía de 1 a 5, siendo 1: si no resulta nada atractivo y 5: si resulta muy

¹¹ DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

atractivo. Además, como la relevancia de cada elemento dentro de la fuerza no es la misma, también se está asignado a cada elemento un factor de ponderación cuya suma total es igual a 1. Las calificaciones han sido redondeadas al número entero superior más próximo.

Finalmente, se han colocado variables para ser valoradas detalle, a algunos factores de análisis, de acuerdo a si hemos considerado necesario.

5.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La matriz de atraktividad para la rivalidad entre empresas competidoras se muestra en la Tabla 5.1.

**Tabla 5.1: Matriz de atractividad la rivalidad entre empresas
competidoras**

Elemento de Análisis		Nivel de la Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Concentración de competidores	Bajo	0.25	La numerosa concentración de competidores en el segmento objetivo. En este momento, en el mercado compiten 4 empresas.	4	La reducida concentración de competidores en el segmento objetivo y sus niveles de financiamiento para campañas de marketing.
b)	Prestigio de locatarios (marcas)	Alto	0.0625	Los espacios comerciales que cuenten con locatarios líderes o que en su mercado son reconocidos y de buena reputación tienen una mejor percepción gozando de reconocimiento.	1	Generalmente estos espacios comerciales son los de mayor inversión o cadenas o los que concentran mayor cantidad de locatarios. Son pocos en la zona de influencia.
c)	Servicios adicionales (estacionamien tos, seguridad, área de recreo, zona de comidas, etc).	Alto	0.0625	Los espacios comerciales con mayores servicios adicionales tienen mejor percepción, obteniendo mejor tráfico de consumidores finales. Para los locatarios es un factor importante porque contribuye a tener más clientes potenciales.	1	Son pocos los espacios comerciales de la zona de influencia con variados servicios adicionales. Está en relación con el precio de alquiler.
d)	Infraestructura y ubicación	Alto	0.0625	Los espacios comerciales institutos mejor ubicados tienen mejores posibilidades de atraer más tráfico a sus instalaciones. Si además cuentan con infraestructura acorde, tendrán mayor probabilidad de éxito.	1	Son pocos los espacios comerciales bien ubicados y con infraestructura acorde en la zona de influencia.

Continúa...

**Tabla 5.1: Matriz de atractividad la rivalidad entre empresas
competidoras**

...viene

e)	Horarios Extendidos	Alto	0.0625	La mayoría de espacios comerciales cuentan con horarios extendidos	1	Los locatarios demandan espacios comerciales con horarios extendidos los 7 días de la semana.
f)	Diversidad de competidores	Alto	0.25	Existen 3 tipos de competidores entre los cuales están los centros comerciales, las galerías comerciales y los mercados de abastos	2	Competidores con similares niveles de financiamiento, tamaño, experiencia en el sector, etc. Podría ser más atractivo el mercado.
g)	Barreras de salida	Alto	0.25	Para la salida del mercado se deben de traspasar activos fijos que pueden ser difíciles de hacerlo.	1	Terrenos, construcciones, materiales son barreras de salida elevadas para el mercado donde se compete.
Resultado ponderado		Alto	1.0		2	

Elaboración propia

5.3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

La matriz de atractividad para el ingreso potencial de nuevos competidores se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2: Matriz de atractividad para el Ingreso potencial de nuevos competidores

Elemento de análisis		Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Inversión. Necesidad de capital	Alto	0.35	Además de la inversión inicial, se debe financiar las operaciones hasta alcanzar el número de locatarios que permita el equilibrio.	3	Los nuevos espacios comerciales que cuentan con buenas fuentes de financiamiento pueden afrontar sus necesidades de capital.
b)	Regulaciones y licencias	Bajo	0.1	La autorización de la Municipalidad y de Defensa Civil pueden demorar meses en entregar las licencias. Se requiere un local que cumpla estrictos requisitos. Santa Anita por estar en un creciente desarrollo inmobiliario tiene capacidad de seguir creciendo.	5	Los espacios comerciales que tienen autorización vigente cuentan con un valor intangible.
c)	Economías de escala	Alto	0.35	Las galerías comerciales, mercados y/o centros comerciales que cuentan gran parte o en su totalidad con sus espacios comerciales alquilados (o vendidos) han cubierto sus costos fijos y pueden hacer uso eficiente de sus infraestructuras. Si cuentan con eficiente gestión de sus cuentas pueden aprovechar el excedente de sus ingresos variables para fortalecer sus campañas de promoción y seguir creciendo.	2	Las galerías comerciales o centros comerciales que se instalen en la zona de influencia con gestión profesional podrán alcanzar mejores resultados por metro cuadrado al brindar mejores y más variados servicios.
d)	Canales de distribución. Adquisición de espacio comercial existente	Bajo	0.2	Generar red de galerías, aumento de locaciones. Debe encontrarse un promotor dispuesto a vender el espacio comercial.	4	Con mayores punto de venta, la empresa obtiene mejores indicadores y resultados. El trámite de cambio de promotor es sencillo.
Resultado ponderado		Alto	1.0		3.05	

Elaboración propia

5.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos se muestra en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3: Matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos

Elemento de análisis		Nivel de la Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Ferias Populares	Baja	0.5	Solo por fechas específicas, estacional y cuando la municipalidad les entrega el permiso.	4	Precios de alquiler, publicidad municipal.
b)	Comercio ambulatorio	Baja	0.5	Formalmente no está permitido por la municipalidad, aunque se da de forma constante.	4	No pagan alquiler, se realiza en la vía pública.
Resultado ponderado		Medio	1.0		4	

Elaboración propia

5.3.4. Capacidad de negociación de proveedores

La matriz de atractividad respecto de la capacidad de negociación de los proveedores se muestra en la Tabla 5.4.

**Tabla 5.4: Matriz de atractividad para la capacidad de negociación
de proveedores**

Elemento de análisis		Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Promoción		0.15		0.35	
	Materiales de publicidad	Bajo	0.05	Son comunes a muchos negocios	5	Se puede elegir entre variedad y precios.
	Servicios de publicidad en medios.	Alto	0.1	Tiene muy altos costos	1	Genera mayor demanda.
b)	Servicios profesionales		0.20		1.00	
	Servicios profesionales especializados	Bajo	0.10	Son profesionales dedicados a temas de negocios, contables, tecnología, merchandising.	5	Brindan soporte y soluciones a temas específicos de gestión.
	Servicios de consultorías	Bajo	0.10	Buena oferta de profesionales. Calidad variada	5	Se puede seleccionar calidad y costo.
c)	Seguridad		0.20	-	1.00	
	Servicios de seguridad en espacios comerciales	Bajo	0.20	Son empresas especializadas en seguridad en espacios comerciales	5	Son necesarios para garantizar la seguridad de la galería comercial.
d)	Infraestructura y servicios		0.45	-	2.15	
	Materiales, equipo y mobiliario	Bajo	0.15	Múltiples ofertas de fabricación local, variadas en calidad y precio.	5	Apoyan la calidad. Se puede seleccionar los de mejor calidad y costo competitivo.
	Sistemas tecnológicos	Medio	0.05	Pocas ofertas locales, pero hay representantes internacionales. Variedad en calidad y precio.	3	Apoyan la calidad. Se puede seleccionar calidad y costo.
	Servicios generales (limpieza, etc.)	Bajo	0.10	Son comunes a muchos negocios.	5	Precios estandarizados en el mercado.
	Arquitectura	Bajo	0.15	Son comunes a muchos negocios.	5	Precios estandarizados en el mercado.
Resultado ponderado		Bajo	1.00		4.50	

Elaboración propia

5.3.5. Capacidad de negociación con los consumidores

La matriz de atraktividad respecto de la capacidad de negociación con los consumidores se muestra en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5: Matriz de atraktividad para la capacidad de negociación con los consumidores

Elementos de análisis		Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Capacidad discrecional de los clientes	Bajo	0.15	El empresario (emprendedor o comerciantes) tiene la decisión de elegir el espacio comercial que desee para su negocio	4	El empresario elige el lugar o espacio comercial si le parece atractivo (nos referimos a la galería, mercado o centro comercial)
b)	Concentración de clientes	Medio-Bajo	0.25	Los empresarios pueden negociar condiciones especiales si alquilan varias tiendas comerciales.	3.5	De acuerdo al giro y tamaño del negocio de los empresarios, estos alquilarán las tiendas comerciales.
c)	Disponibilidad de sustitutos	Medio	0.15	Son sustitutos las tiendas comerciales de las galerías, mercados y centros comerciales de la zona de influencia. También serán de los distritos que por sus características sean similares a las de Santa Clara.	3	Las locaciones disponibles de las galerías, mercados y centros comerciales de espacios similares o necesarios para cada empresario son amenazas en el mercado.
d)	Nivel de precios percibidos por los clientes	Bajo	0.25	Los precios dependerán del metraje necesario. Por la ubicación de la galería y servicios de la Galería está por encima de los precios de sustitutos.	4	Se asocia mayor precio a mayor calidad
e)	Limitaciones en la demanda	Bajo	0.20	Aumento de comercio informal afuera de la ubicación de la galería que agrave competencia desleal. Desaliento a la inversión en el comercio en la zona de influencia.	4	Autoridades recaudarían menos por impuestos al comercio. Se generaría caos en la zona y niveles de inversión inmobiliaria se reducirían.
Resultado ponderado		Bajo	1	3.725		

Elaboración propia

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

Luego de realizar el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter para el sector donde compite la galería Multicentro Santa Clara se utiliza un indicador que señala un valor entre 1 y 5 de atractividad que tiene la industria. En la Tabla 5.6, se esquematiza los factores competitivos y su nivel de atractividad de la industria siendo de nivel medio.

Tabla 5.6: Matriz de atractividad de la Industria

Fuerzas competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Poder de negociación de los clientes	Bajo	0.15	3.725	0.56
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0.15	4.5	0.67
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	0.10	4	0.4
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alto	0.30	3.05	0.91
Rivalidad de los Competidores	Alto	0.30	2	0.6
Resultado ponderado	Medio	1		3.16

Elaboración propia

Puede apreciarse las siguientes características resaltantes de este resultado:

- La matriz de atractividad de la industria resume el análisis que se ha realizado respecto al modelo de las 5 fuerzas de Porter y nos da una calificación global del nivel de atractividad de la industria, donde se observa que la calificación global de la

industria es 3.16, por lo que se concluye que es medianamente atractiva.

- Existe poder bajo en los clientes, especialmente dado por su discrecionalidad por las locaciones que se oferten y su posibilidad de alquilarlas.
- En cuanto los proveedores tienen poder bajo, siendo el de mayor relevancia los de Infraestructura y Servicios generales. Los servicios profesionales y la seguridad son los siguientes en relevancia, siendo el último en relevancia, los de promoción.
- Existe una amenaza alta en cuanto a la posible entrada de nuevos competidores, pues aunque existen barreras de entrada para una galería comercial, se dispone de la posibilidad de compra de un espacio comercial existente.
- En cuanto a los sustitutos, existe poder especialmente en los centros comerciales. La amenaza es media para las galerías comerciales similares y de igual forma para los mercados de la zona de influencia.
- Asimismo existe un poder alto en la rivalidad entre los competidores, donde los espacios comerciales tienen mayor grado de relevancia en la Gestión profesional y en la Infraestructura y ubicación teniendo mayor ventaja frente a un espacio comercial nuevo.
- En cuanto a la atraktividad de las 5 fuerzas de Porter podemos indicar que las que poseen mayor grado son el poder de negociación de proveedores, de 4.5 y el poder de negociación de clientes, de 3.7 debido a que la empresa cuenta con ventaja comparativa respecto de otros sectores o segmentos.

- En cuanto a la rivalidad entre competidores existente, el valor obtenido es 2, debido principalmente a las amenazas que generan competidores como el centro comercial Real Plaza.
- En cuanto a la amenaza de los sustitutos y el ingreso de nuevos competidores, la atraktividad es de 4 y 3.05 respectivamente.
- Debemos considerar que en la ponderación establecida expresamente se ha reducido a los poderes de negociación de clientes y proveedores.

5.5. Matriz del perfil competitivo MPC

El propósito de esta matriz es señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector de la industria.

Para elaborar la matriz se selecciona un conjunto de factores críticos de éxito, que en este caso se han tomado principalmente del análisis de la competitividad de la industria realizado en la sección anterior, a cada uno de ellos se le asigna un peso relativo por su influencia en la industria, cuya suma total es igual a 1.

Luego por cada factor elegido se clasifica, tanto a la Galería Multicentro Santa Clara como a los líderes de la industria, los cuales serían: Real Plaza Santa Clara, Centro Comercial Plaza Vitarte, Galería Las Brisas de Vitarte y Mercado Megacentro de Santa Clara, de acuerdo al análisis realizado en la sección anterior, asignándoles por cada factor crítico de éxito un valor

relativo a su fortalezas y debilidades, donde 4: indica una fortaleza principal, 3: una fortaleza menor, 2: una debilidad menor y 1: una debilidad principal. Con estas clasificaciones y los pesos relativos de cada factor se o tienen puntuaciones ponderadas y un valor total para cada competidor analizado que representa su perfil competitivo frente a los otros.

La Tabla 5.7 muestra la matriz del perfil competitivo obtenida de esta manera.

Tabla 5.7: Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla se muestran los siguientes factores críticos:

Factores críticos de éxito			Multicentro Santa Clara		Real Plaza Santa Clara		Las Brisas		Plaza Vitarte		Mercado Megacentro Santa Clara	
			Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.
1	Ubicación	20.00%	4	0.8000	4	0.8000	4	0.8000	4	0.8	3	0.6000
2	Vías de Acceso	17.50%	4	0.7000	4	0.7000	2	0.3500	3	0.525	2	0.3500
3	Tenant Mix	17.50%	2	0.3500	3	0.5250	2	0.3500	2	0.35	2	0.3500
4	Administración Centralizada	15.00%	3	0.4500	4	0.6000	1	0.1500	2	0.3	2	0.3000
5	Tiendas Ancla	10.00%	2	0.2000	3	0.3000	2	0.2000	2	0.2	1	0.1000
6	Aceptación de Tarjeta de Crédito	10.00%	4	0.4000	4	0.4000	4	0.4000	4	0.4	4	0.4000
7	Estabilidad Financiera	10.00%	3	0.3000	3	0.3000	3	0.3000	3	0.3	3	0.3000
Totales ponderados		1	3.2000		3.6250		2.5500		2.8750		2.4000	

Elaboración propia

De los resultados de la Matriz de perfil competitivo podemos observar que Real Plaza Santa Clara obtiene el mejor puntaje en relación a los factores críticos de éxito, este resultado es a consecuencia de puntajes altos en factores como: tenant mix, administración centralizada y tiendas ancla.

La siguiente empresa en obtener los mejores resultados es la galería Multicentro Santa Clara, la cual debe mejorar en comparación con Real Plaza Santa Clara en los factores donde esta se diferencia.

En tercer lugar, se ubica Plaza Vitarte, quien en comparación con la galería Multicentro Santa Clara tiene resultados muy cercanos en factores como: Vías de acceso y administración centralizada. Por lo que ajustando dichos factores podría convertirse en un competidor importante.

Con resultados más deficientes y relegados están la galería Las Brisas y el mercado Megacentro Santa Clara.

A continuación se analizará cada uno de los factores críticos de éxito.

5.5.1. Ubicación

Respecto a la ubicación consideramos la importancia de contar con un importante radio de influencia así como la cercanía a un atractivo segmento de mercado.

En un estudio realizado por la consultora AC Nielsen (2002) se observa que el 82% de los consumidores lo hacen por la proximidad a sus hogares, lo cual demuestra que una buena ubicación será determinante en la decisión de compra.

En el mismo sentido opinan expertos: “Hay tres factores para que un centro comercial tenga éxito. Ubicación, en primer lugar; ubicación, en segundo lugar, y ubicación en tercer lugar. Hace dos años vino aquí un experto y dijo: «He escuchado que un profesor norteamericano ha hablado de dos factores nuevos del éxito de un centro comercial: primero la ubicación, el segundo la ubicación y el tercero la ubicación [...]. Y el cuarto la ubicación y el quinto la ubicación».

Entonces, los norteamericanos son los convencidos de que la ubicación es el gran factor (Vigil, 2008). El éxito del Jockey Plaza se basa, en un 80%, en la ubicación que es irremplazable, los cruces de la Panamericana Sur con la Javier Prado otorgan gran valor, el terreno genera afluencia (Landa, 2008).

Finalmente, si bien la ubicación es considerada un factor de éxito, se observa que esta depende de otras variables como:

a. Radio de influencia

Uno de los subfactores que consideramos determinantes para elegir la ubicación de una galería comercial es el

radio de influencia. Lo podemos definir como la distancia máxima que los consumidores se desplazarán para acceder a la galería comercial y se mide en kilómetros o minutos de recorrido. En ese sentido, el radio de influencia establece la competencia por un área geográfica de la ciudad.

Dentro de este contexto, los entendidos opinan: “Se necesita una zona de influencia promedio de 15 kilómetros, pero debes ver la accesibilidad de la ruta, puedes tener acceso pero con un tráfico que te demora dos horas en llegar (...)” (Zavala, 2008).

“Los centros comerciales compiten por zonas geográficas o áreas de influencia, si está fuera de esta área no es mi competencia” (Vigil, 2008).

b. Segmentación de mercado

La decisión de ubicarse en una zona de la ciudad responde a una evaluación de diversos aspectos. Adicionalmente al radio de influencia, se analiza la distribución geográfica de los NSE. En los últimos años, los NSE y los hábitos de consumo han variado.

Actualmente, las zonas de mayor cantidad de población por nivel socioeconómico C, D y E, ocupan espacios antes conocidos como los conos, que en la actualidad se denominan Lima Norte y Lima Sur por ejemplo. Por otro lado, los NSE A y B se ubican en lo que hoy se conoce como Lima Moderna. La movilidad social, como

consecuencia del crecimiento del empleo y niveles de ingresos, ha ocasionado que el NSE C y D incrementen su proporción en las zonas periféricas de la ciudad, como es el caso de Lima Este y Lima Norte. Finalmente, el NSE E ocupa gran parte del territorio Lima Sur, Lima Este y el Callao.

La decisión de ubicarse en una zona geográfica se encuentra determinada por el perfil del consumidor que la galería comercial pretende atraer. Por ello la relación que existe entre la zona geográfica y NSE es esencial para ubicar una galería.

Es decir, uno de los factores de éxito de la galería es adaptar, según su ubicación, el mix comercial a la zona geográfica donde se ubica.

En este sentido, la ubicación de la galería Multicentro Santa Clara resulta atractiva al estar al alcance de un importante mercado perteneciente al nivel socioeconómico C y D que como consecuencia del crecimiento del empleo y niveles de ingresos, han generado un importante crecimiento inmobiliario en zonas de “Lima Este” como Santa Clara, Huachipa, Huaycan, Chaclacayo y Chosica.

5.5.2. Vías de acceso

Las vías de acceso como factor crítico de éxito considera las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar a la galería.

Consideramos que las galerías no necesitan estar ubicados en el corazón de los distritos, siempre y cuando cuenten con accesos adecuados el cual considera las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial, tanto de forma peatonal como vehicular.

Al analizar la importancia de este factor consideramos como muy importante que una galería tenga un buen acceso considerando las siguientes pautas:

a. Medios de transporte

Los medios de transporte juegan un rol decisivo al momento de elegir la visita a un centro comercial. Cada vez más familias cuentan con vehículo propio, por tanto el consumidor buscará que la galería cuente con estacionamientos adecuados y seguros para poder realizar sus compras con tranquilidad. El número de estacionamientos obedece a las normas establecidas por el reglamento nacional de edificaciones.

En caso de utilizar transporte público, el consumidor debe tener a su disposición las empresas que le permitan llegar desde su ubicación y de igual manera le permitan retornar con sus compras realizadas. Por ello resulta

importante considerar la cantidad de líneas de transporte dentro del análisis en futuras galerías.

b. Accesos peatonales

Todo establecimiento comercial debe garantizar que las vías de accesos peatonales sean seguras, cómodas y se encuentren en buen estado. Los principales puntos que se deben cuidar son las veredas, los accesos para personas discapacitadas, la adecuada señalización, la iluminación, los paraderos y los puentes peatonales.

Un buen ejemplo para este caso resulta el centro comercial Megaplaza, donde en coordinación con las autoridades competentes realizó la ampliación de su acceso peatonal con la construcción de otro puente que se conecta con el puente peatonal de la carretera Panamericana Norte.

En este punto, la galería Multicentro Santa Clara se encuentra en la Av. La Estrella (principal avenida de la zona de Santa Clara), frente a la Plaza de Armas de Santa Clara y a una cuadra de la Carretera Central lo que le permite contar con buena cantidad de líneas de transporte: Buses, Colectivos, y Mototaxis además la municipalidad de Ate ha generado una importante remodelación en la Plaza Cívica de Santa Clara (Plaza de armas) que incluye el ensanchamiento de las veredas de la avenida La Estrella convirtiéndola en un Boulevard

que termina o inicia en la plaza, convirtiéndola en un importante espacio público.

5.5.3. Tenant Mix

Un tenant mix atractivo es a partir del balance ideal de productos y servicios que se considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido la galería. Es decir es la mejor mezcla de oferta que la galería comercial puede ofrecer.

En opinión de los entrevistados, el tenant mix se relaciona con el balance perfecto de productos y servicios que se 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 públicos, “tiendas ancla”, entre otros.

Asimismo, el objetivo de la administración de la galería será proveer el mix del negocio que el consumidor espera y que a su vez sea rentable.

Cabe indicar que cada galería tendrá un “tenant mix” diferente, ya que el mercado meta y la zona de influencia serán diferentes.

La Galería Multicentro Santa Clara actualmente cuenta con un mix que involucra principalmente categorías de ropa de damas, caballeros y niños. También juguetería, librería, tiendas bazar, fuentes de soda, consultorios médicos y

oficinas para servicios profesionales como de contabilidad. Como tienda ancla cuenta con la pollería “Leña y Carbón”, conocida y muy concurrida cadena de pollos a la brasa del cono este de Lima, además del Casino Santa Clara. Ambas cuentan con importantes campañas promocionales, a fin de generar tráfico para sus locales.

Por otro lado, se ha incorporado locales de video juegos que atraen a un importante grupo de jóvenes que se espera difundan la galería.

5.5.4. Administración centralizada

Implica una gestión única que garantice la eficiencia en la operatividad y estrategias de la galería. Queremos resaltar que una gestión no centralizada lleva a la ausencia de una entidad u organismo que tome las decisiones por la galería en su conjunto.

Su falta en la administración puede ocasionar problemas en diversas áreas funcionales tales como:

- Operaciones: hora de apertura y cierre de tiendas, circulación y estacionamientos.
- Márketing: campañas y promociones únicas.
- Comercial: variedad de oferta ideal para la zona de influencia, el tenant mix.
- Financieras: inversiones en expansión o renovación de la galería.

De no contar con una administración centralizada las dificultades y la deficiencia en la toma de decisiones, al intentar convencer a un grupo de propietarios resulta significativa. En la mayor parte de los casos, las decisiones no son compartidas por todos los propietarios, lo cual dificulta la puesta en marcha de cualquier iniciativa propuesta.

Este es el caso del centro comercial Camino Real, que cuenta con muchos propietarios y no funciona bajo administración centralizada.

Por tal razón debe someter a votación toda decisión acerca del rumbo del centro comercial. Las deficiencias y las dificultades por la toma de una decisión en el centro comercial trajeron como consecuencia su debacle.

Caso similar se observó en el centro comercial Caminos del Inca, construido en tres etapas y con tres administradores distintos de la propiedad. También tiene múltiples propietarios.

Estos dos factores hacen que las decisiones sobre el tipo de tiendas, las campañas o la orientación de comercial sean sumamente complejas y muy pocas veces se llegue a tomar acuerdos en conjunto.

Bajo este contexto, la administración centralizada que proponemos considera la gestión con cuatro áreas funcionales:

- Área comercial: responsable del mix comercial, es decir, un tenant mix ideal que brinde al consumidor una oferta acorde a sus necesidades y preferencias.
- Área de marketing: con capacidad y facultad de realizar campañas, promociones, implementar estrategias para incrementar la afluencia, y mantener el atractivo de la galería.
- Área de operaciones: que esté en la posibilidad de implementar normas y reglamentos de apertura y cierre de tiendas, se encargue del mantenimiento, la seguridad. Es decir, que garantice un funcionamiento bajo reglas específicas para cada comerciante y brinde la mayor comodidad para los clientes.
- Área de administración y finanzas: con facultades para evaluar la rentabilidad, tomar decisiones de inversiones, realizar proyectos y tomar financiamiento, además de gestionar al personal de la galería.

5.5.5. Tiendas ancla

Las tiendas ancla son de vital importancia para una galería comercial ya que generan el tránsito de los consumidores de un extremo al otro. Este concepto es utilizado en los centros comerciales, pues son, principalmente los generadores de tráfico de consumidores. Es por ello que su importancia radica en la calidad y variedad de sus

productos, como en los medios que disponen para publicidad.

Para el caso de galerías comerciales, consideramos importante este tipo de tiendas, pero que por las limitaciones de espacio, puedan ser capaces de aprovechar sus escalas para trabajar en áreas de menor tamaño a las que suelen trabajar.

Debido a lo indicado, las tiendas ancla, en las galerías comerciales tienen un peso relativo menor a la de los centros comerciales.

Como mencionamos líneas arriba, la galería Multicentro Santa Clara cuenta con la cadena de pollos “Leña y Carbón”, reconocida y concurrida en sus puntos de venta de Lima este y el Casino Santa Clara como anclas, además se ha generado un patio de comidas, donde el público de la zona suele almorzar. Como tiendas anclas, se ha analizado que la galería comercial también considere a las peluquerías que tiene arrendadas pues generan constantemente un flujo de clientes continuo.

5.5.6. Aceptación de Tarjeta de Crédito

En los últimos años, se ha hecho notable que uno de los factores que han favorecido las mayores ventas y ha permitido su éxito es el incremento en el uso de tarjetas de crédito gracias a la mayor penetración de los crédito de

consumo como política de muchas de las instituciones financieras en el país.

Entendemos como crédito de consumo a las colocaciones hechas a través de tarjetas de crédito, préstamos personales y de libre disposición, y otros financiamientos no relacionados con la actividad empresarial.

Entre algunos de los factores que favorecieron este incremento del crédito de consumo y uso de tarjetas de crédito tenemos la mejora en los ingresos de los consumidores en razón de la buena situación de la economía, lo que genera que se tornen en mejores sujetos de crédito y reciban mayores líneas de crédito.

Considerando esta necesidad, la administración central de la galería ha implementado una importante ampliación de facilidades para la instalación de líneas telefónicas en cada local, lo que está facilitando la instalación de POS de tarjetas Visa y MasterCard para facilidad de los visitantes.

De igual forma, se encuentra en negociación la instalación de cajeros automáticos.

5.5.7. Estabilidad financiera

Este factor está relacionado a la posibilidad que tiene la empresa al acceso a financiamiento o la factibilidad que tiene el grupo empresarial para asumir las inversiones

necesarias para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones en el largo plazo.

El acceso a las fuentes de financiamiento y el poder económico del grupo empresarial, le darán o no la estabilidad financiera que se pretende, como factor de éxito de la empresa.

Los resultados finales de la matriz MPC desarrollada muestran un valor ponderado de 3.625 para Real Plaza Santa Clara, quien sería el líder, de 2.875 para Plaza Vitarte, 2.55 para Las Brisas y 2.40 para Mercado Megacentro Santa Clara, frente a un 3.20 para galería Multicentro Santa Clara, cuya posición competitiva estaría alrededor del 12% por debajo de Real Plaza Santa Clara, líder de referencia.

Se puede observar que la principal diferencia en los valores ponderados está dada porque Real Plaza cuenta con fortalezas en factores como su Tenant Mix, Administración centralizada, y Tiendas Ancla.

Como puede observarse en la tabla 5.7, estas diferencias obligan a la Galería Multicentro Santa Clara plantearse estrategias que permitan compensar las desventajas en los factores descritos y así alcanzar el desempeño del líder.

CAPÍTULO VI

6. Análisis interno

El análisis interno investiga acerca de características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. Se refiere este análisis al descubrimiento de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollar su actividad competitiva. Es así que para el desarrollo del presente capítulo se realizó una nueva entrevista al gerente general de la galería Multicentro Santa Clara, José Lay, con el fin de conocer a profundidad su empresa y los procesos que se involucran en su funcionamiento.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente. De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.

Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la

generación del valor total obtenido. En el gráfico 6.1: La cadena de valor; se observa los componentes de la misma así como su clasificación según Porter en su libro *Competitive Advantage* (1985)

Gráfico 6.1: La cadena de valor

Fuente: PORTER, Michael. *Competitive Advantage*. New York; Free Press, 1985.
Elaboración propia

En el gráfico 6.1 se observa que las actividades de la cadena de valor pueden dividirse en dos tipos: actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias están relacionadas con el servicio, su venta, transferencia al cliente y asistencia post venta. Las actividades de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

Sin embargo Porter desarrolló la cadena de valor para empresas de manufactura, pudiendo ser aplicada para empresas de servicios con algunas variaciones, como se presenta en el gráfico 6.2: La cadena de valor en servicios. Las actividades de logística

interna y externa no están presentes. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la del servicio (usualmente de posventa en el caso de manufactura) puede consistir en la prestación de servicios colaterales. La actividad de mercadeo conserva su carácter¹².

Gráfico 6.2: La cadena de valor en servicios

Fuente: FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa. 1ª Ed. Mexico. Pearson Educación. 2006.
Elaboración propia

6.1.1. Actividades primarias

Las actividades primarias se detallan a continuación:

a. Operaciones: Las operaciones que realiza la galería Multicentro Santa Clara consiste en la prestación del servicio de alquiler de espacios comerciales y la administración de la galería.

El proceso de servicio de alquiler de espacio comercial y la administración se describen a continuación:

¹² FRANCES, Antonio. **Estrategia y planes para la empresa**. México D.F.: Pearson Educación. 2006.

1. Búsqueda de cliente: El cliente llega a la oficina de la galería Multicentro Santa Clara para solicitar información sobre disponibilidad, precio de alquiler, servicios de la galería entre otra información adicional.
2. Entrega de información: Un representante comercial de la galería Multicentro Santa Clara le entregará un brochure con la información solicitada, a fin que el cliente pueda tomar la decisión pertinente.
3. Evaluación del cliente: Una vez que se cuente con disponibilidad de espacio y el cliente haya tomado la decisión de alquilar la tienda solicitada, debe proporcionar su información personal, de empresa y negocio según un formato pre-establecido por la empresa. Con la información del cliente, la gerencia de la galería Multicentro Santa Clara da visto bueno o no al alquiler de la tienda.
4. Separación y alquiler: Una vez aprobado el cliente, se le solicita separar el espacio con una garantía de 3 mensualidades más el pago de un mes de alquiler. Se le hace hincapié que los pagos de alquiler son por mes adelantado.
5. Fecha de entrega: Cumplido lo anterior se fija la fecha de entrega de llaves y firma de contrato.

b. Marketing & Ventas: Actualmente el marketing de la galería Multicentro Santa Clara se realiza utilizando paneles publicitarios ubicados en la fachada y accesos a la galería, ya que se encuentra completamente ocupada.

La propia ubicación hace los posibles clientes soliciten información sobre disponibilidad de espacios. En alguna oportunidad se ha utilizado visitas a posibles clientes y entrega de volantes con la información de la galería Multicentro Santa Clara. En cuanto a las ventas, éstas se realizan en la oficina ubicada en la propia galería por el representante comercial.

c. Servicio de Posventa: La galería Multicentro Santa Clara no cuenta con servicio de posventa, ya que el cliente asume todos los costos y mantenimiento de los locales arrendados. El servicio de administración de la galería en su conjunto está a cargo de la empresa.

6.1.2. Actividades secundarias

Las actividades secundarias se detallan a continuación:

a. Abastecimiento: La galería Multicentro Santa Clara busca optimizar su área de operaciones seleccionando y manteniendo activa su red de proveedores de implementos de oficina, servicios de limpieza, servicios de seguridad, uniformes y todo el material necesario para el funcionamiento de administrativo. También es necesario estar en coordinaciones con empresas de servicios de arquitectura y de construcción no solo para el mantenimiento de la edificación sino también para futuros proyectos comerciales.

b. Infraestructura de la empresa: En cuanto a la infraestructura de la empresa, es la propia edificación,

con un área total de 5,000 m² donde se incluye el área a arrendar, áreas comunes, área administrativa y estacionamientos. En cuanto a las áreas administrativas estas se dividen en áreas de gerencia, contabilidad y apoyo (secretaría y mantenimiento).

c. Dirección de recursos humanos: La galería Multicentro Santa Clara busca integrar a su equipo personal capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa y que transmitan los valores de la misma. La empresa busca un ambiente laboral estable y se preocupa por el bienestar de los empleados. Esta dirección es de responsabilidad del gerente administrativo.

d. Desarrollo de tecnología e investigación: La galería Multicentro Santa Clara cuenta con sistemas de información tradicionales. No cuenta con un área específica.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En el inicio del presente capítulo hemos descrito la cadena de valor, en el marco de la variante para los servicios de la descripción de la cadena de valor definida por Porter, permitiéndonos identificar actividades claves dentro de estos procesos. Dichas actividades son usualmente medidas y

cuantificadas con el fin de obtener indicadores que permitan tener cierto control de rumbo en el que perfila la empresa.

Es así que un indicador se define como una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, servicios similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

A continuación se presentan los indicadores que el gerente general, José Lay, utiliza para el control de su gestión en la cadena de valor descrita en el punto 6.1.

Tabla 6.1: Indicadores de la cadena de valor de la empresa

Proceso	Indicador	Formula	Unidad
Operaciones	Total de tiendas alquiladas del mes	Σ de tiendas alquiladas	Tiendas
Operaciones	Total de posibles clientes evaluados en el mes	Σ de clientes evaluados	Posibles clientes
Operaciones	Total de clientes en proceso de separación y alquiler	Σ de clientes en proceso de separación y alquiler	Posibles clientes
Operaciones	Promedio Días desocupados por local	Σ de días desocupadas por tienda / tiendas desocupadas	Días
Operaciones	Total de Boletas Emitidas por local	Σ Boletas	Cantidad
Marketing	Total gasto de marketing del mes	Σ gasto en marketing	Nuevos soles
Marketing	Porcentaje de variación de la cantidad de alquileres mensuales	$(\text{Alquileres mes 2} - \text{Alquileres mes 1}) / (\text{Alquileres mes 1}) \times 100$	%
Marketing	Total de clientes atraídos por el representante comercial del mes	Σ de clientes atraídos por representante comercial	Clientes
Ventas	Precio por metro cuadrado de área alquilada por mes	$(\Sigma \text{ Ingreso por alquileres}) / (\text{área de tiendas alquiladas})$	Nuevos soles
Abastecimiento	Empresas activas de listado de proveedores	Listado	Empresas
Infraestructura	Total de metros cuadrados alquilados del mes	Σ de metros alquilados	metros cuadrados
Recursos humanos	Rotación de trabajadores	$((\text{Trabajadores mes 2} - \text{Trabajadores mes 1}) / (\text{Trabajadores mes 1}) \times 100$	%

Mes 1: mes del periodo anterior, Mes 2: mes actual.

Elaboración propia

Los indicadores presentados en la tabla 6.1 son registrados y analizados por la gerencia de forma periódica a fin de hacer los correctivos y toma de decisiones de forma oportuna. Esto se realiza de forma mensual. Consideramos que cuentan con indicadores de gestión básicos para su negocio, sin embargo hemos identificado que no llevan un registro de las ventas totales de sus clientes, con la finalidad de variar su esquema de ingresos

por alquileres, a un esquema de alquiler fijo que podría estar en un 95% del total y un 5% en función a la fijación de metas de ventas para que de esta manera pueda motivar a incrementar las ventas totales de la galería comercial.

Es importante que la gerencia pueda transmitir a su equipo administrativo la información de cómo analizar y gestionar estos indicadores, a fin que sean capaces de obtenerlos y proponer alternativas de solución y mejora.

Sería de suma importancia que la empresa también gestionara indicadores de gastos y costos fijos por mes, terrenos disponibles en la zona de influencia, nuevas edificaciones en la zona de influencia y de aquella información a nivel cualitativa de la competencia que se pueda ser útil.

Las metas de la empresa respecto a los indicadores presentados figuran en la tabla 6.2, tomando como un mes ejemplo, el de marzo del presente año.

Tabla 6.2: Indicadores, metas y logros de la empresa
(Mes Marzo 2014)

Proceso		Formula	Unidad
Operaciones	Total de tiendas alquiladas del mes	Σ de tiendas alquiladas	Tiendas
Operaciones	Total de posibles clientes evaluados en el mes	Σ de clientes evaluados	Posibles clientes
Operaciones	Total de clientes en proceso de separación y alquiler	Σ de clientes en proceso de separación y alquiler	Posibles clientes
Operaciones	Promedio Días desocupados por local	Σ de días desocupadas por tienda / tiendas desocupadas	Días
Operaciones	Tiempo de Cobranza	Fecha de Pago Actual - Ultima fecha de Pago.	Días
Operaciones	Total de Boletas Emitidas por local	Σ Boletas	Cantidad
Marketing	Total gasto de marketing del mes	Σ gasto en marketing	Nuevos soles
Marketing	Porcentaje de variación de la cantidad de alquileres mensuales	$(\text{Alquileres mes 2} - \text{Alquileres mes 1}) / (\text{Alquileres mes 1}) \times 100$	%
Marketing	Total de clientes atraídos por el representante comercial del mes	Σ de clientes atraídos por representante comercial	Clientes
Ventas	Precio por metro cuadrado de área alquilada por mes	$(\Sigma \text{ Ingreso por alquileres}) / (\text{área de tiendas alquiladas})$	Nuevos soles
Abastecimiento	Empresas activas de listado de proveedores	Listado	Empresas
Infraestructura	Total de metros cuadrados alquilados del mes	Σ de metros alquilados	metros cuadrados
Recursos humanos	Rotación de trabajadores	$((\text{Trabajadores mes 2} - \text{Trabajadores mes 1}) / (\text{Trabajadores mes 1}) \times 100$	%

Elaboración propia

Como se puede observar, la empresa cuenta con la totalidad de tiendas alquiladas, lo cual le permite una sostenibilidad de ingresos y de afrontar sus compromisos en el mediano plazo.

Tiene en cartera a posibles clientes, los cuales deberán estar en comunicación a fin de conocer si lograron encontrar ubicación y/o si continúan teniendo interés en la zona de influencia.

Se aprecia que, la empresa debe mejorar los días promedio desocupados por local, cuando existe disponibilidad a fin de reducir ese tiempo. En cuanto al total de boletas emitidas por local, la empresa exige la formalidad de sus inquilinos, sin embargo por la propia dinámica estos suelen no dar recibos lo que se podría traducir en cierres temporales de locales por las autoridades tributarias.

Los indicadores, metas y logros obtenidos deben ser presentados de forma periódica, se aconseja que sea mensual y de proponer las mejoras y responsables para los siguientes periodos.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

El benchmarking nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras empresas, para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad. Se compara lo que uno hace con las mejores prácticas implementadas por otras empresas de éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios.

En el caso de la industria donde opera la galería Multicentro Santa Clara, no resulta muy fácil encontrar información de competidores similares, como son las galerías comerciales o mercados cercanos, incluso de competidores como Real Plaza Santa Clara (se puede encontrar información totalizada del grupo propietario de este competidor). Esto se debe a que muchas empresas que compiten en este negocio no divulgan su información.

Por lo tanto, las principales fuentes de información usadas son fuentes secundarias (páginas webs de noticias sobre industria inmobiliaria, retail y de negocios, observación a competidores y revistas especializadas). En la tabla 6.3 se resume los principales puntos comparados con el líder de la industria Real Plaza, desagregando a uno de sus centros comerciales como es el de Santa Clara.

Es importante resaltar que, la principal dificultad del benchmarking es tener acceso a la información sobre las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados, sin embargo las fuentes consultadas para el benchmarking también pueden ser útiles, según F. David, los informes publicados, publicaciones comerciales, memorias, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión, medios entre otros en donde se pueda obtener la información necesaria.

Toda información requerida para realizar el benchmarking también está sujeta al tipo de negocio, tamaño, actores en

competencia, lo que genera mayor o menor barrera para encontrarla.

Tabla 6.3: Benchmarking con Centro Comercial Real Plaza Santa Clara

Item Comparativo	Empresa	
	Galeria Multicentro Santa Clara	Real Plaza Santa Clara
Fecha de inicio de operaciones	2005	2010
Grupo empresarial	Lay	Intercorp
Área total del espacio comercial	5,000 m ²	12000 m ² aprox/sin Estacionamientos
Área destinada a tiendas Exteriores	1,100 m ²	6000 m ² Tiendas Anclas
Área destinada a tiendas Interiores	3000 m ²	4000 m ² Tiendas Interiores y de comidas
Número de tiendas a alquilar	210	57
% Tiendas alquiladas	100.00%	96.49%
Área promedio de tiendas	20m ²	175m ²
Marcas establecidas conocidas	Leña y Carbon, Inka Farma	Plaza Veá, Promart, Rockys, Inka Farma, Bambos
Estacionamiento	Si	Si
Patio de comidas	Si, solo almuerzos	Si
Tiendas Ancla	Leña y Carbon, Casino	Plaza Veá – Promart
Staff administrativo	2	9
Staff comercial	1	2
Página web	NO	Si
Red social	NO	Si
Precio promedio por metro cuadrado	S/. 42.5	S/. 150
Servicios a inquilinos	Administración centralizada, Seguridad, Publicidad	Publicidad, Vigilancia,
Rentabilidad por metro cuadrado	4.00%	No Disponible
Gasto promedio de campañas publicitarias	S/. 1,500 Mensual	S/. 10,000 mensuales
Modelo de alquiler fijo o mixto (fijo más variable)	Renta Mensual Fija	Fijo más Variable

Elaboración propia

De la tabla 6.3 se observa un cuadro comparativo de algunos datos relevantes encontrados, entre la galería Multicentro Santa Clara y su principal competidor como es Real Plaza Santa Clara.

Se aprecia que la galería Multicentro Santa Clara tiene 5 años de experiencia en la zona de influencia superior a la de su competidor, lo que le podría dar mayor conocimiento, siempre y cuando lo haya podido guardar para el respectivo análisis. Conocer a su mercado, crecer junto a sus clientes, desarrollar estrategias, conocimiento de los equipos de gestión municipal, etc. es información clave para la mejor toma de decisiones.

El grupo empresarial detrás de la inversión y operación del espacio comercial, tamaño del espacio, área destinada para las tiendas, número de tiendas a alquilar, área promedio de tiendas y precio promedio que puede ser útil para las proyecciones financieras que la empresa tendrá que hacer a fin de conocer la forma que actuará su competencia y la mejor forma de contrarrestarla.

La empresa también ha podido evaluar la marca de sus inquilinos comparándola con las de su competidor, para que en un plazo determinado, listar a empresas de características similares y ofrecerles futuros espacios. Esto con la finalidad de incrementar sus ingresos.

Es importante para la empresa comparar los servicios disponibles que ofrece la competencia, gastos promedio de campañas publicitarias, frecuencia y el modelo de alquiler que tiene, a fin

de analizar y tomar la decisión de continuar o cambiar sus estrategias comerciales.

Se puede identificar que la empresa debería contar con información en internet y redes sociales a fin de darse a conocer y tener presencia “online” de los servicios que ofrece, mantener contacto con clientes, futuros prospectos y resolver interrogantes que se planteen.

Es importante que el benchmarking, compare a la empresa con sus competidores directos en precios, ofertas, servicios que brindan a los clientes, etc. Destacando que no es solo comparar y copiarse de los competidores; sino continuamente tratar de superarlos mediante estrategias que permitan a la galería Multicentro Santa Clara mejorar.

6.4. Competencias de la empresa

La galería Multicentro Santa Clara busca ante todo ofrecer para alquilar, espacios comerciales atractivos para emprendedores o pequeños comerciantes de la zona de influencia donde está ubicada, para que puedan vender su mercadería. Brindando además una administración eficiente de la galería en su conjunto.

La empresa brinda, por ello no solo espacios comerciales sino también atributos como ubicación estratégica, seguridad garantizada, estacionamientos, amplias áreas comunes funcionales, zona de comidas entre otros.

Dentro de sus competencias podemos indicar:

a. Administración centralizada: Esta administración se encarga de coordinar, gestionar y supervisar el correcto funcionamiento de la galería en su conjunto. La administración centralizada, se encarga de definir e implementar la estrategia, es decir, establecer el tenant mix más adecuado de manera que puedan ofrecer una mejor y más completa oferta al público objetivo basada en sus necesidades. Por lo tanto, la administración es la encargada de gestionar la mejor distribución del área a partir de los criterios básicos de los centros comerciales, como el establecimiento de tiendas ancla (o tiendas que permitan generar alto tráfico de personas) en las áreas laterales.

De igual forma, decide e implementa las campañas y la publicidad. Así lo señala el secretario de la Accep: «De no ser así, cada local haría su propia campaña y estas no sumarían esfuerzos» (Zavala, 2008). Además, la ventaja de una administración centralizada es que permite una óptima gestión en la selección y establecimiento de aquellas tiendas que sí contribuyen a la implementación de un adecuado tenant mix.

Es decir, posibilita sin mayor problema cambiar locales que no cuenten con afluencia del público, o que sean poco apropiados al segmento, así como buscar el posicionamiento de marcas o la apertura de tiendas que ofrezcan productos de mayor demanda. De esta forma, la responsabilidad fundamental de la administración centralizada radica en establecer el tenant mix adecuado.

Sin embargo, cabe recalcar que no existe un modelo o plantilla para determinar cuántas tiendas y de qué tipo se deben implementar. Una administración centralizada trata de lograr el objetivo que es generar mayor tráfico de personas hacia las tiendas. “La responsabilidad de la administración es generar el mayor tráfico de personas a las tiendas; de no ser así, las tiendas arrendatarias no podrán pagar las rentas [...]”.

Finalmente, si hay un gran tráfico de personas donde pasan miles frente a las tiendas, pero estas no venden, allí el problema es de cada tienda y no de la administración del centro comercial.” (Vigil, 2008).

b. Servicios adicionales: Cómo parte del servicio de alquiler de los locales comerciales, la empresa brinda amplias áreas comunes funcionales donde se han realizado campañas de marketing (sorteos, fiestas infantiles, etc), estacionamientos, seguridad garantizada tanto para los inquilinos como para el público que viene a comprar y área de comidas.

c. Ubicación estratégica: La galería Multicentro Santa Clara se localiza frente a la plaza de armas de Santa Clara, en el cruce de dos avenidas muy concurridas y de alto tránsito de personas. Además, cuenta con dos accesos para ambas avenidas.

d. Extensa área: La galería Multicentro Santa Clara cuenta con un terreno adicional a espaldas de la edificación actual donde se puede realizar su expansión.

e. Ocupabilidad permanente: La galería Multicentro Santa Clara cuenta con una alta tasa de ocupabilidad, lo que le permite garantizar flujos económicos positivos. Con ello se puede concluir que la evaluación de los clientes es satisfactoria ya que la tasa de cambio es baja. Sin embargo, también puede ser negativo ya que los clientes inquilinos pueden caer en un conformismo comercial.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

El análisis de la cadena de valor es útil para describir las distintas actividades que son necesarias para apoyar las estrategias de una organización y cómo se vinculan entre sí, dentro y fuera de la entidad. Aunque es necesario alcanzar el umbral de competencias en todas estas actividades para que la organización opere con éxito, es importante identificar cuáles de estas constituyen el núcleo de las competencias.

Las competencias nucleares son aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización.

En la tabla 6.4 se presentan las ventajas competitivas de la galería Multicentro Santa Clara, donde Porter explica que de acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva

sostenible”. Para ello, da a conocer tres tipos básicos de ventajas competitivas como son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o estrategia de nicho.

Tabla 6.4: Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Ubicación estratégica	Ubicación frente a la plaza de armas de Santa Clara
	En el cruce de dos principales avenidas
	Alto tránsito peatonal
	Fácil ubicación
Funcionalidad	Amplias áreas comunes
	Terreno colindante para expansión
Liderazgo en costos	Búsqueda de proveedores con la mejor ecuación calidad – costo del mercado
	Reducido staff en administración
	Edificación regular
	Locaciones adaptables al área solicitada

Elaboración propia

La galería Multicentro Santa Clara tiene definida una ventaja competitiva de liderazgo en costos, debido a que privilegia ofrecer sus servicios al menor costo posible del mercado. Sin embargo, es importante indicar, como lo dice Porter, que un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

Si bien es cierto que las economías de escala, contribuyen a generar liderazgo en costos, la experiencia de administrar otra galería en un mercado similar, contribuye a consolidar esta ventaja. Además de aprovechar economías de red, entre sus proveedores y clientes para establecer vínculos, que les sirve para aprovechar las economías de escala.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La matriz de evaluación de los factores internos EFI resume las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales cuantifica a través de la valoración de las mismas, al asignarles pesos (un porcentaje del total) según su importancia o valor que agregan a la empresa. Este peso se determinó en entrevista realizada al gerente general, José Lay.

En la matriz EFI también se debe calificar el desempeño de la empresa según estos factores claves de éxito, es así que se califica del 1 al 4, en donde 1 indica que está poco desarrollado y 4 muy desarrollado.

Finalmente se multiplica el peso con la calificación y se obtiene una calificación ponderada para las fortalezas y debilidades indicando así la situación actual de la empresa. A continuación se mostrará la matriz EFI de la galería Multicentro Santa Clara.

Tabla 6.5: Matriz EFI de la empresa

N°	Factores Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Ubicación & Visibilidad	0.16	4	0.64
2	Público objetivo definido	0.03	3	0.09
3	Ambiente seguro y confiable	0.06	3	0.18
4	Precio atractivo frente a competencia	0.08	4	0.32
5	Vías de Acceso	0.03	4	0.12
6	Administración centralizada	0.14	4	0.56
7	Tenant Mix ideal	0.07	3	0.21
8	Estabilidad financiera	0.1	4	0.4
Debilidades				
9	Infraestructura poco atractiva	0.08	2	0.16
10	Aceptación de tarjetas de crédito	0.03	2	0.06
11	Acceso a capital	0.08	1	0.08
12	Arrendatarios con marcas poco posicionadas	0.07	1	0.07
13	Empresa familiar sin Planeamiento estratégico	0.04	2	0.08
14	Poca publicidad	0.02	2	0.04
15	Dependencia excesiva del fundador	0.01	2	0.02
TOTAL		1		3.03

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013, p. 123.
Elaboración propia

De la matriz se puede identificar que su posición interna tiene una ponderación ligeramente superior a 3 (el resultado es 3.03), lo cual indica que la empresa puede seguir mejorando sin riesgo permanente, ya que cuenta con factores que están cumpliendo los objetivos. La dependencia excesiva del fundador es la principal debilidad, lo que significará cambios en la estructura, rediseño de procesos internos, redefinición de perfiles y posiciones de la empresa. Otra debilidad es la Poca publicidad, si bien se cuenta con la totalidad de alquileres y una lista de empresas para futuros ingresos, debe ser prioritario buscar empresas que generen un mayor valor en el tenant mix, que a su vez reditúen en un mayor y consistente tráfico de personas al centro comercial. La mayor y

eficiente publicidad hará que los clientes que la empresa desea tener conozcan el centro comercial y las ventajas que tiene frente a sus competidores. Otras debilidades a atacar son el El acceso al capital, lo que genera mayor estabilidad financiera junto a modificar la Aceptación de tarjetas de crédito que ayudarán a la empresa a mejorar este índice. Es imperativo por tanto, que la empresa trabaje en reducir las debilidades y afianzar aún más las fortalezas.

6.7. Identidad de marca

Si bien la empresa cuenta con una marca y un logotipo estos deberán redefinirse para lograr una integración entre las percepciones, sensaciones y experiencias que los clientes tengan al alquilar un espacio comercial con la empresa.

La identidad de marca son los atributos y elementos identificables que la componen y cómo estos son percibidos e interpretados por las personas que entran en contacto con ella. Podemos decir que la identidad de marca son aquellos valores que la empresa desea que el público asocie con el objetivo de diferenciarse de la competencia.

“Galería Multicentro Santa Clara” quiere comunicar lo que son y en donde se encuentran, utilizando “Galería Multicentro” como palabras que aluden a que podrá encontrar diferentes servicios y/o productos y en donde empresas y/o emprendedores podrán vender los mismos. El término “Galería”, como se ha explicado anteriormente en el presente documento, está relacionado a

segmentos bajos y medios-bajos, con carencia de factores claves de éxito como tenenat mix, administración centralizada, enfoque en la demanda, layouts profesionales, entre otras. Mientras que el término “Multicentro” redundaría en el término galería comercial con diversos establecimientos, donde se venden múltiples productos o servicios.

Se propone utilizar una marca paraguas, acompañada de una sub marca que identifique el lugar donde opera, por lo tanto se conservaría la utilización de las palabras “Santa Clara” pues es la zona donde está ubicado el centro comercial. La marca paraguas deberá ser asociada a los valores que la empresa desea transmitir una vez que se apliquen los cambios propuestos en el presente Plan Estratégico, es decir en una nueva infraestructura se podrá asociar la nueva marca a un concepto de centro comercial seguro, limpio, con tiendas diversas que generen tráfico, estacionamientos, servicios, etc.

Debemos considerar también como un elemento importante el crecimiento de la empresa en el largo plazo, lo que se traducirá no solo en el actual espacio comercial sino también en nuevos, los cuales no estén en la zona actual. Los fundadores cuentan con terrenos al sur de Lima, los cuales podrían utilizarse y si la investigación de mercado lo sugiere, el nuevo proyecto debería llevar la marca con la submarca del lugar donde opera.

La nueva marca deberá contar con un logo renovado, en donde la fuente, colores y el isotipo deberá estar contemplado en un

manual de uso de marca. En este manual de uso se podrá encontrar la siguiente información:

- Dimensiones del logo
- Fuente del logo
- Colores del logo
- Isotipo
- Fuente del slogan
- Colores del slogan
- Alternativas al uso del logo
- Medios para uso del logo y slogan
- Restricciones de uso del logo y slogan

Consideramos importante que los cambios a realizarse deberán ser confirmados a través de una investigación de mercado adhoc.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En el presente capítulo, Galería Multicentro Santa Clara plantea sus objetivos y estrategias a partir y en alineación con la Visión y la Misión, planteadas en el capítulo III, al estar correctamente planteados deben ser transmitidos a toda la organización para conocimiento e interiorización de los mismos con el recurso humano y los distintos estamentos de la empresa.

En este capítulo, se establecieron y analizaron los objetivos estratégico y se elaboraron las matrices FODA, PEYEA, Interna – Externa, Boston Consulting Group y la matriz de la gran estrategia, con la finalidad de obtener un diagnóstico que nos permita tener una visión más clara de donde estamos y que acciones nos llevaran a la posición donde queremos llegar, de acuerdo a los objetivos establecidos.

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

Se analizó que el país para el 2019 mantendrá su estabilidad económica con crecimientos en el PBI, en el consumo, inflación moderada, es decir, tendrá una tendencia favorable que permite proyectar las actividades de la empresa en un escenario conocido sin variantes negativas que por el contrario incentiva la inversión que la empresa podría realizar.

7.1.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se establecen de acuerdo al análisis que se han realizado en los capítulos precedentes y en lo que Galería Multicentro Santa Clara desea lograr en los próximos años; todo esto permitirá a la empresa tener una dirección concreta, a la vez que establecerá una serie de metas que nos servirán de indicadores sobre la efectividad de la estrategia y las acciones establecida, por tal motivo, se establecen los objetivos de manera clara y con tiempo de consecución de los mismos.

Para esto, utilizaremos el Modelo SMART el cual contempla cinco elementos fundamentales para lograr el establecimiento de metas de forma efectiva: específico, medible, alcanzable, realista y en un marco de tiempo.

a. Objetivos comerciales

- Incrementar las ventas de Galerías Multicentro Santa Clara en un 28% del 2015 al 2019.

Tabla 7.1: Objetivos comerciales

Específico	Incrementar las ventas
Medible	Incrementar las ventas en un 28%
Alcanzable	Incrementar las ventas de Galerías Multicentro Santa Clara en un 28%
Realista	Incrementar las ventas de Galerías Multicentro Santa Clara en un 28% con respecto al 2015
Línea de Tiempo	Incrementar las ventas de Galerías Multicentro Santa Clara en un 28% del 2015 al 2019.

Elaboración propia

b. Objetivos de Rentabilidad

- Incrementar la rentabilidad de Galerías Multicentro Santa Clara en un 5% del 2015 al 2019.

Tabla 7.2: Objetivos de rentabilidad

Específico	Incrementar la rentabilidad
Medible	Incrementar la rentabilidad en un 5%
Alcanzable	Incrementar la rentabilidad de Galerías Multicentro Santa Clara en un 5%
Realista	Incrementar la rentabilidad Galerías Multicentro Santa Clara en un 5% con respecto al 2015
Línea de Tiempo	Incrementar la rentabilidad de Galerías Multicentro Santa Clara en un 5% del 2015 al 2019.

Elaboración propia

c. Objetivos de fortalecimiento institucional

- Establecer procesos que permitan mejorar la gestión de Galerías Multicentro Santa Clara en un 70%, en la parte administrativa, financiera y captación de clientes del 2015 al 2019.

Tabla 7.3: Objetivos de fortalecimiento institucional (1)

Específico	Establecer procesos que permitan mejorar la gestión
Medible	Establecer procesos que permitan mejorar la gestión en un 70%.
Alcanzable	Establecer procesos que permitan mejorar la gestión de Galerías Multicentro Santa Clara en un 70%.
Realista	Establecer procesos que permitan mejorar la gestión de Galerías Multicentro Santa Clara en un 70%, en la parte administrativa, financiera y captación de clientes.
Línea de Tiempo	Establecer procesos que permitan mejorar la gestión de Galerías Multicentro Santa Clara en un 70%, en la parte administrativa, financiera y captación de clientes del 2015 al 2019.

Elaboración propia

- Cambiar la Marca de Galería Multicentro Santa Clara por otra más universal, con un Top of Mind del 50% de primera recordación, entre los habitantes cercanos a la GMSC, del 2015 al 2019.

Tabla 7.4: Objetivos de fortalecimiento institucional (2)

Específico	Cambiar la Marca de Galería Multicentro Santa Clara.
Medible	Cambiar la Marca de Galería Multicentro Santa Clara con un Top of Mind del 50% de primera recordación.
Alcanzable	Cambiar la Marca de Galería Multicentro Santa Clara por otra más universal, con un Top of Mind del 50% de primera recordación.
Realista	Cambiar la Marca de Galería Multicentro Santa Clara por otra más universal, con un Top of Mind del 50% de primera recordación, entre los habitantes cercanos a la GMSC.
Línea de Tiempo	Cambiar la Marca de Galería Multicentro Santa Clara por otra más universal, con un Top of Mind del 50% de primera recordación, entre los habitantes cercanos a la GMSC, del 2015 al 2019.

Elaboración propia

- Promover la cooperación de los arrendatarios en un 100% de Galerías Multicentro Santa Clara, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de actividades en beneficio de la empresa, del 2015 al 2019.

Tabla 7.5: Objetivos de fortalecimiento institucional (3)

Específico	Promover la cooperación de los arrendatarios.
Medible	Promover la cooperación de los arrendatarios en un 100%.
Alcanzable	Promover la cooperación de los arrendatarios en un 100% de Galerías Multicentro Santa Clara.
Realista	Promover la cooperación de los arrendatarios en un 100% de Galerías Multicentro Santa Clara, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de actividades en beneficio de la empresa.
Línea de Tiempo	Promover la cooperación de los arrendatarios en un 100% de Galerías Multicentro Santa Clara, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de actividades en beneficio de la empresa, del 2015 al 2019.

Elaboración propia

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están planteados a un largo plazo en base a lo que la empresa pretende alcanzar, por lo que a continuación se analizan los mismos para tener claro el panorama que nos llevara a alcanzarlos:

a. Objetivo incremento de venta

Se plantea un aumento en la renta de 5% promedio anual y de 6% para el año 2019, todo esto sustentado con la mejora de la galería tanto en servicios, una mejor gestión, reforzamiento de la administración central, entre otras actividades que permitirán darle un mayor valor agregado a la galería; con todo esto al final del año 2019 se lograría un incremento en las ventas del 28% con respecto al año base.

b. Objetivo incremento de rentabilidad

Con el incremento de la renta gracias a mejoras en el servicio de la galería, explicadas en el objetivo anterior,

se espera para el año 2019 la rentabilidad neta aumente en 5% con respecto al inicio del periodo proyectado, estas acciones permitirán el incremento de la venta con inversiones adecuadas que nos lleve a alcanzar el crecimiento de la rentabilidad.

c. Objetivo de fortalecimiento institucional

Galerías Multicentro Santa Clara establecerá procesos para mejorar las ejecuciones administrativas, financieras y definición de perfil de clientes (arrendatarios) que se quieren en la galería, todo esto con la finalidad de generar un valor agregado que permita un flujo más adecuado en áreas importantes para la empresa. Estos procesos permitirán una comunicación más adecuada tanto de la administración central como con los clientes de manera que la recaudación de alquileres, definición de funciones, perfil de recurso humano necesario, manejo de cuentas, entre otros, tengan un el flujo idóneo para la gestión de la empresa , facilite la toma de decisiones y fortalezca la empresa.

Asimismo, se establecerá un proceso de control y seguimiento de las ventas de los arrendatarios con la finalidad de generar data e información para cuantificar las gestiones comerciales y proyectar el potencial de negocio para los arrendatarios presentes y futuros, a la vez, que se proyecta establecer un sistema de arrendamiento fijo y variable, siendo este último, a

través de un porcentaje de las ventas de nuestros clientes.

d. Objetivo cambio de marca

Actualmente, la empresa se llama Galería Multicentro Santa Clara, nombre que se estableció en alusión a la zona en que desarrolla actividades logrando una buena recordación pero se limita solo a esta zona. El objetivo de cambio de marca necesita, que esta sea vinculada a una que trascienda su zona geográfica y que a la vez nos ubique como empresa que tiene experiencia en el sector, brinda garantía y respaldo a este nuevo local y para futuros locales que podrían desarrollarse. Este objetivo se vuelve importante y trascendente con los objetivos descritos y a la vez que transmita la visión y la misión de la empresa.

e. Objetivo de cooperación

La selección de arrendatarios con un perfil definido y un mix adecuado de servicios y oferta de productos, que se desea en la galería, generará un compromiso de los clientes, alineado con los objetivos y metas de Galería Multicentro Santa Clara, de esta manera se tendrán clientes más comprometidos con las actividades que la administración central establezca para mejorar el flujo de clientes, generando valor agregado, barreras altas de salida y establezca una posición competitiva de la empresa, no solo, en la zona donde está, sino también, en futuros locales que la empresa proyecte desarrollar.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul

El Modelo Océano Azul consiste en establecer una estrategia de ampliación de mercado, a través de la innovación y no caer en la competencia regular, en donde el éxito se basa en saber desempeñarse hábilmente, sin tener en cuenta que existen otros espacios no explotados, en donde la competencia se torna irrelevante y la posibilidad de crecimiento y de obtener mayor rentabilidad se tornan interesante y con una duración de largo plazo.

Si bien en el segmento de Galerías Comerciales no existen estudios previos, ni concretos, la opinión de los expertos indica características importantes que deben buscar este tipo de negocios los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7.6: Características de las galerías comerciales

FACTORES	Multicentro Santa Clara	Real Plaza Santa Clara	Las Brisas	Plaza Vitarte	Mercado Megacentro Santa Clara
Ubicación	16	16	11	12	7
Vías de Acceso	15	15	11	11	6
Tenant Mix	11	16	8	8	5
Administración Centralizada	15	17	5	5	5
Tiendas Ancla	11	18	5	0	0
Aceptación de Tarjeta de Crédito	12	20	11	11	0
Estabilidad Financiera	14	20	8	8	5

Elaboración propia

A continuación en la figura 7.1 se muestra el lienzo actual de Galería Multicentro Santa Clara en comparación con otras galerías de la zona y que representan la competencia directa de nuestra empresa.

Gráfico 7.1: Lienzo estratégico de las galerías comerciales de la zona

Elaboración propia

A partir de este lienzo se establecerá el esquema de las cuatro acciones para determinar las características que se deben eliminar o reducir, frente a las que se deben incrementar o crear en el segmento de galerías comerciales. Esto se muestra en la tabla 7.2.

Tabla 7.7: Esquema de cuatro acciones

FACTORES	ELIMINAR	REDUCIR	INCREMENTAR	CREAR
Ubicación				
Vías de Acceso				
Tenant Mix				CREAR
Administración Centralizada			INCREMENTAR	
Tiendas Ancla			INCREMENTAR	
Aceptación de Tarjeta de Crédito			INCREMENTAR	
Estabilidad Financiera			INCREMENTAR	

Elaboración propia

Con este nuevo esquema (Figura 7.2) se incrementan cuatro acciones y se crea una de las cinco existentes con lo cual establece un nuevo diagrama que significa una propuesta de mejora a partir de las cinco acciones.

Gráfico 7.2: Mejora propuesta por el esquema de las cuatro acciones

Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación estratégica

a. Matriz FODA

Se determina haciendo una lista de Oportunidades y Amenazas encontradas en el análisis externo y de la industria, así como Fortalezas y Debilidades obtenidas

del análisis interno y la matriz MPC. La finalidad es contar con estrategias apropiadas que concluyen el análisis efectuado para las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas detectadas.

Tabla 7.8: Matriz FODA

ANALISIS FODA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Ubicación y Visibilidad de la Galería	D1	Infraestructura poco atractiva
		F2	Público objetivo definido	D2	Aceptación de Tarjeta de Crédito
		F3	Ambiente seguro y confiable	D3	Acceso a capital
		F4	Precio Atractivo Frente a la Competencia	D4	Arrendatarios con marcas poco posicionadas
		F5	Vías de acceso	D5	Empresa familiar sin planeamiento estratégico
		F6	Administración centralizada	D6	Poca publicidad y falta de Desarrollo de marca
		F7	Tenant Mix ideal	D7	Dependencia Excesiva del fundador.
		F8	Estabilidad Financiera		
Oportunidades		FO		DO	
O1	Estabilidad económica en sus variables de PBI, consumo, inversión, inflación y reducción de la pobreza. Proyectadas al 2019.	FO1	Desarrollo de otra galería comercial en otra zona (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2)	DO1	Inversión en mejoras de la infraestructura (D1, O1, O2, O3)
O2	Aumento de la población para el 2019 tanto en el país como en la zona específica de Santa Clara	FO2	Oferta de productos y servicios acordes con la población (F3, F4, F5, F7, F8, O2, O3)	DO2	Establecer las facilidades para la aceptación de tarjetas de crédito(D2, O1,)
O3	"Boom inmobiliario" en la zona de Santa Clara			DO3	Incremento de las ventas, a través de aumento en el alquiler (D2, O1, O2)
O4	Preferencia, aún, del sector C y D por compras en galerías comerciales y negocios de calle	FO3	Oferta de productos y servicios acordes con la población (F2, F3, F4, F5, O4)	DO4	Búsqueda de arrendatarios con mejores oferta de productos (D3, O2, O3, O5)
O5	Tendencia creciente en los pagos electrónicos por POS, para pagos con tarjeta de débito o tarjeta de crédito	FO4	Establecimiento de cajeros automáticos y bancarización de los arrendatarios (F2, F3, F6, F8, O5)	DO5	Desarrollo de un Plan Estratégico (D5, O1, O4, O6)
O6	Política municipal de mejora en seguridad y afluencia.	FO5	Desarrollo de políticas de seguridad y transporte por parte de la galería (F3, F5, F6, F8, O6)	DO6	Plan de Marketing para el desarrollo de marca y mayor Publicidad (D6, O2, O3, O4)
				DO7	Contracción de un consultor para que establezca el plan y el proceso de sucesión (D7, O1, O2, O6)
Amenazas		FA		DA	
A1	El 22% del PEA se ubica en las actividades de comercio que genera fuerte competencia	FA1	Brindar un servicio con valor agregado que generen barreras de salida, y sea atractivo para nuevos clientes que incursionan en el sector. (A1, F1, F3, F5, F6, F7)	DA1	Inversión en la mejora de la infraestructura (D1, A1, A2, A3, A5)
A2	Sensación de Inseguridad en la zona, aún, no controlada: ambulantes, transporte público	FA2	Desarrollo de políticas de seguridad y comunicación de las mismas (A2, F3, F5, F6, F8)	DA2	Establecer las facilidades para la aceptación de tarjetas de crédito(D2, A1, A3, A4)
A3	Modernización, a través, de la construcción de centros comerciales (Real Plaza)	FA3	Mejora en los productos y servicios ofrecidos (A3, F4, F6, F7,)	DA3	Incremento de las ventas, a través de aumento en el alquiler (D3, A1, A3, A6)
A4	Mayor porcentaje de uso de las tarjetas para retiro por cajeros automáticos que para pagos	FA4	Establecer promociones para los pagos con debito (A4, F2, F6, F7)	DA4	Búsqueda de arrendatarios con mejores oferta de productos (D4, A2, A3, A4, A6)
A5	Restricción para el otorgamiento de préstamos hipotecarios.	FA5	Desarrollo de acciones para la afluencia de nuevos clientes (A5, F2, F6, F7)	DA5	Desarrollo de un Plan Estratégico (D5, A1, A3, A6)
A6	Ley de detracción, con retención del 10% por alquiler y ley de percepción	FA6	Pago oportuno de los impuestos y políticas de cobro adecuadas (A6, F6)	DA6	Plan de Marketing para el desarrollo de marca y mayor publicidad (D6, A1, A3)
A7	Leyes que generan mayores procesos, capacitación y costos.	FA7	Asesoría en temas de gestión, promoción y marketing (A7, F6, F8)	DA7	Contracción de un consultor para que establezca el plan y el proceso de sucesión (D7, A1, A2, A7)

Elaboración propia

A continuación pasamos a detallar las acciones descritas en el FODA:

Fortalezas - Oportunidades

FO1: Plantea el desarrollo y construcción de una galería comercial en un zona similar a la de Santa Clara, aprovechando el Know How y modelo de negocio que se pretende establecer, estimulado por la estabilidad y crecimiento económico de acuerdo a los indicadores macroeconómicos analizados.

FO2 y FO3: Estableciendo nuestra línea de negocio, de alquiler de espacios comerciales, en donde nuestro cliente está definido como el pequeño comerciante que necesita de un local comercial para ofertar sus productos; la FO2 y FO3, plantea aprovechar la fortaleza de un atractivo precio de alquiler para construir una oferta de productos y servicios acordes con la población; todo esto se plantea en base a una administración centralizada eficiente que establezca un adecuado tenant mix que haga atractivo la galería para la demanda de productos que permita aprovechar las oportunidades O2, O3 y O4.

FO4: El pago electrónico es una tendencia que viene creciendo, por lo que facilitar y dar la posibilidad a nuestros clientes del uso de este mecanismo, a través de instalaciones eléctricas y telefónicas que permita establecer y acceder a este sistema de pago, aportaría un

gran diferencial y una oportunidad de mejores negocios y crecimiento.

FO5: Con el objetivo de tener un distrito seguro, ordenado y limpio, la municipalidad ha establecido una serie de políticas para cumplir con esta meta, en alineación con este objetivo, la galería debería desarrollar y establecer procesos adecuados de seguridad, limpieza, zonas de transporte, señalización, entre otros, con la finalidad de brindar mejores condiciones a nuestros clientes y sus negocios.

Fortalezas - Amenazas

FA1: Definiendo la posible entrada de competidores, como empresas que quieran invertir en galerías comerciales, debido a una concentración interesante del PEA en actividades de comercio, la empresa tendría que generar mecanismos y agregarle valor a la galería para evitar que los actuales clientes miren a la posible competencia, y que clientes potenciales encuentren en la nuestra una interesante opción de negocio por toda las ventajas competitivas que se les puede ofrecer.

FA2: Debido a la sensación de inseguridad, desorden en el transporte público y la proliferación del comercio ambulatorio, el establecimiento de procesos y políticas de seguridad y la comunicación de estas a nuestros clientes, ayudarían a disminuir esta sensación y brindar

un ambiente adecuado para el desarrollo de sus negocios.

FA3: Como se definió en el FO2 y FO3, es a través de la administración centralizada y la estabilidad financiera lo que nos permitirá tener un mejor control del mix de cliente, a la vez que se podrá hacer inversiones en infraestructura y diversas acciones que permitan modernizar la galería, y apelar a un modelo de gestión que salga de lo “tradicional”, brindando mejores productos y servicios.

FA4: Establecer incentivos o promociones para que nuestros clientes establezcan en sus negocios los pagos con débito, lo que les permitiría modernizar sus negocios y generar un mayor valor a la galería.

FA5: Si bien en la zona se ha dado un desarrollo inmobiliario importante, también es cierto que cada vez hay más restricciones para el otorgamiento de los préstamos hipotecarios con la finalidad de evitar sobre endeudamiento y no crear una “burbuja inmobiliaria”. Por otro lado, si bien nuestro negocio está dirigido a pequeños comerciantes, es necesario generar algunas acciones que genere un tráfico de personas que hagan atractivo para nuestros clientes permanecer en nuestra galería para aprovechar al máximo la actual población.

FA6: Existen leyes como: la ley de detracción y ley de percepción, que afectan tanto a nuestros clientes como a la empresa y que impide una menor disposición de efectivo por el pago de impuestos; es necesario una adecuada programación del pago de las obligaciones tributarias, así como establecer procesos de pagos y cobranza oportuna.

FA7: También existen leyes, descritas en el capítulo IV, como la ley de funcionamiento de galerías comerciales, leyes que definen, promocionan e incentivan las PYMES, ley de seguridad y salud en el trabajo, entre otras, en la que algunos de nuestros clientes e incluso la misma empresa, no están correctamente informados o desconocen los procesos legales de formalización y procesos que como empresa y PYMES deben seguir, por tal motivo, es importante brindar asesorías y capacitación en estos temas legales a nuestros clientes para mejorar y tomar acciones más informadas.

Debilidades – Oportunidades

DO1: La estabilidad y crecimiento económico, el “boom inmobiliario” y el aumento poblacional de la zona conllevan una modernización del país y del distrito, por lo tanto, en alineación con esta tendencia, se hace importante invertir en la infraestructura de la galería para hacerla más atractiva y se desarrolle nuevos

productos y servicios, que haga atractivo a nuestros clientes el alquiler de los locales que ofertamos.

DO2: El aumento de las transacciones electrónicas se convierte en una importante oportunidad de venta, al no tener acceso a este tipo de transacciones, nos coloca un paso atrás de la competencia, por lo que establecer facilidades para el acceso al pago electrónico y uso de tarjetas de crédito se hace imprescindible para generar un centro comercial con valor agregado.

DO3: Se hace importante generar mecanismos que nos permita incrementar las ventas, para generar mayores ingresos; una acción inmediata está dada por un aumento en el alquiler de los locales, sustentada en una inversión en infraestructura y diversas acciones que generen valor y ventajas competitivas a la galería.

DO4: La mayoría de nuestros clientes no tienen marcas posicionadas y no tienen las herramientas de gestión para posicionarlas, por lo que es importante la búsqueda de mejores arrendatarios o clientes con una mejor oferta de productos, mejor constituidos y darles los espacios en que puedan competir adecuadamente.

DO5: La empresa no cuenta con objetivos, procesos, definición de funciones, entre otros; por lo que se hace imprescindible el desarrollo y establecimiento de un plan estratégico que permita a la empresa gestionar la

empresa con metas claras y un flujo de procesos adecuados que generen valor a la misma.

DO6: La empresa actualmente, no hace mucha publicidad a la vez que no genera acciones para la identidad de marca, por lo que es necesario el desarrollo de un plan de marketing que permita posicionar una marca y que sea reconocida por la calidad, conocimiento y relación con el negocio de centros comerciales, a la vez que genere mayor conocimiento de la oferta que la empresa tiene.

DO7: La excesiva dependencia del fundador hace que la toma de decisiones sea lenta y poco dinámica, por lo que es importante la contratación de un consultor que establezca las normas, políticas y procesos de la sucesión de la empresa para generar toma de decisiones más rápidas y efectivas, no obstante, este proceso ya se está dando, es necesario que se materialice en políticas definidas.

Debilidades y Amenazas

DA1: La inversión en la infraestructura, como una acción directa a nuestra infraestructura poco atractiva, nos permitiría aprovechar el auge económico, establecer una galería más moderna, generar flujo de personas y conservar y atraer a la población ya existente. Todo esto de la mano con una serie de acciones que generen una ventaja competitiva importante para nuestros clientes.

DA2: EL país viene creciendo, la zona atraviesa una importante modernidad, así como el aumento poblacional con mayor poder adquisitivo, hace que el establecimiento de infraestructura para la aceptación de tarjetas de crédito se convierta en una acción importante para la mejora de las ventas de nuestros clientes y, por lo tanto, genere un mayor valor agregado a la empresa.

DA3: Las mejoras en infraestructura, mejores servicios y mejor gestión, inversión sustentada en un incremento del alquiler, derivaría en mejores ingresos económicos y por lo tanto en mayor rentabilidad para la empresa.

DA4: La búsqueda constante de clientes con ofertas interesantes y de mayor valor agregado, colocaría a la galería en una posición competitiva interesante y ayudaría a la generación de marca de nuestra propia empresa.

DA5: El desarrollo del país y de la zona, obliga a la empresa a prepararse para aprovechar la coyuntura, por lo que la implementación de un plan estratégico coherente, con objetivos y metas claras que lleven a la empresa a un crecimiento importante y acorde con el que atraviesa el país de manera que se facilite y ordene la gestión de la empresa.

DA6: La modernización que atraviesa el país, el boom inmobiliario de la zona se convierte en el escenario ideal

para el desarrollo de una identidad de marca que trascienda su espacio geográfico y que sea reconocida positivamente en cualquier lugar donde se realicen actividades, así como la realización de actividades que genere tráfico en la galería para aprovechar la coyuntura descrita.

DA7: El camino hacia la modernidad con todas las oportunidades y amenazas que se presentan, tienen que estar perfectamente establecidas, hace necesario que el liderazgo de la empresa facilite este proceso con ideas más actuales y toma de decisiones más rápidas, por lo que es importante establecer los planes de sucesión, adecuadamente, para lo que un consultor en estos temas podría ayudar a la planeación y ejecución del mismo.

b. Matriz PEYEA

Cuenta con un esquema de cuatro cuadrantes que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (ventaja competitiva y fortaleza financiera) dos dimensiones externas (fortaleza de la industria y estabilidad ambiental)

Tabla 7.9: Cuadro Matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICION ESTRATEGICA EXTERNA		
FUERZA FINANCIERA (FF)			FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
1	Rentabilidad	3	1	Economías de escalas	2
2	Liquidez	3	2	Barreras de entrada y salida	3
3	Acceso a capital	2	3	Productos sustitutos	4
4	Flujos de efectivo	4	4	Competencia agresiva	4
5	Capital de trabajo	3	5	Amplia oferta	5
6	Ventas	4			
		19			18
	FF	3.2		FI	3.6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			ESTABILIDAD DE AMBIENTE (EA)		
1	Ubicación	-2	1	Estabilidad económica	-1
2	Público objetivo definido	-3	2	Aumento poblacional	-1
3	Ambiente seguro y confiable	-3	3	Modernización de la zona	-1
4	Visibilidad de la galería	-2	4	Boom inmobiliario	-1
5	Vías de acceso	-2	5	Comercio ambulatorio	-3
6	Administración centralizada	-2	6	Tendencia creciente de pagos electrónicos	-3
7	Tenant Mix ideal	-3	7	Ley de detracción, percepción y otras.	-3
8	Ocupabilidad permanente	-2			
		-19			-13
	VC	-2.375		EA	-1.86
	Vector X	1.225			
	Vector Y	1.31			

Elaboración propia

Gráfico 7.3: Matriz PEYEA

Elaboración propia

De acuerdo a este análisis y los resultados obtenidos, la empresa debería aplicar una estrategia agresiva, mostrándonos que la empresa tiene una posición fuerte en el mercado que debe usar las fortalezas para poder aprovechar diversas oportunidades que el mercado le ofrece, una buena estrategia consideraría el desarrollo de nuevos mercados, aprovechando la experiencia que tiene en el negocio de galerías comerciales, podría establecer una estrategia de desarrollo de nuevos productos y/o servicios para complementar los ya existentes.

Asimismo, puede aplicar una estrategia de Penetración de mercado, dado la capacidad instalada al 100%, se puede plantear una inversión para mejoras en la infraestructura que permita un incremento en el alquiler que a su vez repercutiría en una mayor venta para la empresa.

Una estrategia de Desarrollo de producto, incentivado por inversiones que mejoren la galería en temas de gestión, infraestructura, promoción, recurso humano, software, etcétera, complementarían la posición agresiva resultante de la presente matriz.

Por otro lado, debido a los flujos que genera la empresa podría apelar a una estrategia de Diversificación no relacionada, quizá ingresando al rubro inmobiliario de construcción y venta de viviendas para familias o algún

otro tipo de negocio en crecimiento no relacionado con las actividades actuales de la empresa.

c. Matriz Interna y Externa

Utiliza las puntuaciones totales de las matrices EFE y EFI. Se ubican las puntuaciones específicas de cada matriz en la celda correspondiente. Las diferentes celdas indican la estrategia más conveniente.

Gráfico 7.4: Matriz Interna y Externa

Elaboración propia

Galería Multicentro Santa Clara se ubica en el cuadrante IV, lo cual implica que debe apelar a una estrategia de Crecer y Construir, a través de estrategias intensivas como el desarrollo de mercados, desarrollo de productos o servicios, penetración de mercado o diversificación.

Por tal motivo, la idea de una nueva galería en otra zona se vislumbra como una acción importante a desarrollar, el incremento en el alquiler producto de mejoras en los

servicios de la galería, mejor mix de clientes, inversión en nuevos negocios, búsqueda de mejores arrendatarios, fuerte énfasis en la administración centralizada que facilite la toma de decisiones, acciones de promoción y marketing, entre otras acciones apuntan a una estrategia de Crecer y Construir, coherente con la posición agresiva planteada en la matriz PEYEA.

d. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz Boston Consulting Group, representa a través de cuatro cuadrantes una estrategia de negocio diferente para una unidad de negocio que maneja la empresa.

Gráfico 7.5: Matriz Boston Consulting Group

Elaboración propia

Galería Multicentro Santa Clara se encuentra en el cuadrante de VACA dado que representa un bajo crecimiento, pero se trata de una unidad de negocio que genera efectivo necesario que permitirá el desarrollo de nuevos productos o servicios.

En el caso de nuestra empresa, no se puede hablar de un portafolio de productos diversificado ya que somos una empresa desarrolladora inmobiliaria de espacios comerciales, que alquilamos a terceros, por lo que los productos que ofertamos están dado por estos espacios y debido a que nuestra capacidad de arrendamiento está al 100% la posibilidad de crecimiento es mínima, salvo por acciones que incremente el valor de la galería, genere mayor flujo de gente y justifique un aumento en los precios del alquiler y sea atractivo para nuestros clientes.

La empresa genera un flujo interesante de efectivo que nos permitiría establecer acciones de crecimiento hacia otros mercados similares a los de la zona en donde desarrollamos actividades, inversión en mejores condiciones para la infraestructura que generen valor, diversificación en las inversiones en nuevos negocios, etcétera. De esta manera la empresa y el servicio que ofrece esta en un claro cuadrante de VACA, ofreciendo posibilidades de expansión y crecimiento interesantes, a partir de los recursos que genera.

e. Matriz de la Gran Estrategia

Galerías Multicentro Santa Clara se establecerá en uno de los cuadrantes de la Gran Estrategia de acuerdo a los datos que han ido arrojando el análisis previo de las diferentes matrices: FODA, PEYEA, INTERNA-EXTERNA y BOSTON CONSULTIGN GROUP, lo

cual nos indica una tendencia de acción a seguir convirtiéndose en la estrategia idónea para el desarrollo de la empresa.

Nuestra empresa se ubica en el Cuadrante I de la Matriz de la gran estrategia, en la tabla 7.7 se grafica los distintos cuadrantes y las diversas acciones o “caminos” estratégicos a seguir:

Tabla 7.10: Matriz de la Gran Estrategia

CRECIMIENTO RAPIDO DE MERCADO	
CUADRANTE II 1. DESARROLLO DE MERCADO 2. PENETRACION DE MERCADO 3. DESARROLLO DE PRODUCTO 4. INTEGRACION HORIZONTAL 5. ENAJENACION 6. LIQUIDACION	CUADRANTE I 1. DESARROLLO DE MERCADO 2. PENETRACION DE MERCADO 3. DESARROLLO DE PRODUCTO 4. INTEGRACION HACIA ADELANTE 5. INTEGRACION HACIA ATRÁS 6. INTEGRACION HORIZONTAL 7. DIVERSIFICACION CONCENTRICA
POSICION COMPETITIVA DEBIL	POSICION COMPETITIVA FUERTE
CUADRANTE III 1. RECORTE DE GASTOS 2. DIVERSIFICACION CONCENTRICA 3. DIVERSIFICACION HORIZONTAL 4. DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADOS 5. ENAJENACION 6. LIQUIDACION	CUADRANTE IV 1. DIVERSIFICACION CONCENTRICA 2. DIVERSIFICACION HORIZONTAL 3. DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADOS 4. ALIANZAS ESTRATEGICAS
CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO	

Elaboración propia

En el cuadrante I, una estrategia de desarrollo de mercados apelaría a un crecimiento importante de la empresa, pues buscando nuevos mercados geográficos se establecería la posibilidad de replicar la experiencia obtenida y desarrollada en la zona de Santa Clara.

La estrategia de penetración de mercado apelaría a una acción de incremento en las ventas mediante un alza en el alquiler de los espacios, justificados por un mayor valor de la galería, a través de mejores servicios y otras acciones que posibiliten el crecimiento y una mayor rentabilidad de los negocios de nuestros clientes.

Todo esto, está alineado con la estrategia de desarrollo de producto, al involucrar inversiones que permitan nuevos servicios y una nueva gestión centralizada que, a su vez, posibiliten acciones más dirigidas y eficaces que generen valor a la empresa y a nuestros clientes.

Una administración sólida y centralizada permitiría aplicar una estrategia de diversificación, aprovechando los flujos de una empresa madura, se podría invertir en nuevos locales, similares a la zona de Santa Clara, negocios inmobiliarios, en general en otros tipos de negocios donde se pueda generar mayores ingresos para los socios y la propia empresa.

Cabe resaltar, que las distintas matrices analizadas en el presente capítulo coinciden en cursos de acciones y

dirección, por lo que creemos que las estrategias están bastante sustentadas para el desarrollo adecuado de la empresa en un mediano y largo plazo, con crecimiento de ventas interesante y una expansión calculada, con un desarrollo de marca sostenido, en un segmento en crecimiento tanto económico como demográfico.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Del análisis del Modelo Océano Azul se establece que hay que CREAR ciertos servicios como es el de tener un mejor Tenant Mix acorde con las necesidades del mercado y el tipo de público que asiste a la galería comercial, estas iniciativas tienen que partir de la administración centralizada por lo que el incremento de su participación en la elaboración de estrategias que agreguen valor a la empresa se vuelve imprescindible, a la vez, que facilite la toma de decisiones, se debe estimular el mayor uso de pagos electrónicos a través de tarjetas de crédito o débito lo cual permitiría una mayor venta para los clientes. Asimismo, debe poner fuerte énfasis en la presencia de tiendas anclas que competitivamente de ventajas a la empresa.

La Matriz FODA nos permitió establecer nuestras Fortalezas y Debilidades y como estas interactúan con la Amenazas y Oportunidades del entorno en beneficio de la empresa, gracias a esto se establecieron acciones que maximicen lo positivo y minimicen lo negativo, así se plantean: aumento de la venta, a través de un incremento en los alquileres, el desarrollo de otro local en otra zona geográfica, mejora en la oferta de productos y

servicios, reforzamiento de costumbres, desarrollo de políticas de seguridad, establecimiento de medios electrónicos de pago, inversión en la mejora de la infraestructura, búsqueda de mejores arrendatarios, acciones de promoción y publicidad para la galería, asesoría y capacitación a nuestros clientes para la mejora y posicionamiento de sus negocios, entre otras.

Del análisis de la matriz EFI se encontró que el ponderado es de 3.01 y el de la matriz EFE es de 2.43, lo cual lo ubico en la Matriz Interna y Externa dentro del cuadrante: Crecer y Construir en donde es necesario aplicar estrategias intensivas de crecimiento, con estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación, las cuales ya han sido explicadas líneas arriba.

En la Matriz Boston Consulting Group, el portafolio de productos de la empresa se basa en el servicio de alquiler a terceros de espacios comerciales y al estar en su capacidad total, actualmente, esta se ubica en el cuadrante Vaca que ve limitado su crecimiento en ventas, pero proporciona una caja interesante para el desarrollo de estrategias intensivas, este flujo, nos da la posibilidad de generar acciones de mejoras para el incremento de las ventas y la rentabilidad, que lleven al crecimiento de la empresa.

De acuerdo a la Matriz de la Gran Estrategia, se establece que Galería Multicentro Santa Clara tiene una posición competitiva fuerte a los competidores de la zona, ubicándose en el cuadrante I de la matriz, lo que establece acciones claras que se han

alineado con las resultantes de las matrices, anteriormente, descritas como : desarrollo de mercados, desarrollo de productos o servicios, penetración de mercado y estrategias de diversificación a través de acciones que permitan el incremento del flujo económico y mayor rentabilidad para la empresa.

La estrategia de desarrollo de producto, nos presenta el reto de desarrollar nuevas capacidades, distintas a las de la competencia y en donde hemos identificado, como una de las más importantes para la implementación de las acciones, a la administración centralizada, que facilite la toma de decisiones y la puesta en marcha de las propuestas de mejora y gestión, a través del desarrollo de un modelo más moderno que satisfaga, de mejor manera, las necesidades de nuestros clientes, otorgándoles un producto con nuevas características y atributos, en alineación con los objetivos de crecimiento resultantes del análisis de las matrices.

La estrategia de penetración de mercado está enfocada en el incremento de nuestras ventas, sustentado en el aumento del alquiler gracias a las inversiones y mejoras que se desarrollarán en el capítulo IX. Esto nos permitirá un crecimiento importante en el mercado donde, actualmente operamos, con el desarrollo del producto básico, haciéndolo más atractivo y la vez más rentable.

La estrategia de desarrollo de mercado nos permitirá incursionar en otras zonas o mercados donde no hemos ingresado y no existen productos similares al nuestro, al decir similares nos

referimos al modelo de gestión que se plantea en base a la experiencia que se tiene en el sector y a los lineamientos que se van estableciendo en el presente plan estratégico.

La estrategia de Diversificación nos presenta un panorama de inversión en negocios donde no hemos intervenido, como podría ser la construcción de departamentos para su posterior venta, compra de terrenos para centros educativos, entre otras, aprovechando los flujos de caja que genera la empresa para invertir en negocios rentables, todo esto se torna en una alternativa interesante para el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la estrategia

En el capítulo 7 se generó y evaluó estrategias generales para nuestro proyecto galería Multicentro Santa Clara en los próximos 5 años basados en sus fortalezas y oportunidades para hacer frente a las amenazas del entorno y reducir o eliminar sus debilidades con el fin de cumplir su misión.

Fred David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, menciona que el análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y misión.

En el presente capítulo desarrollaremos el método de factores estratégicos claves, el método de escenarios y la matriz de planeación estratégica cuantitativa y con ello se determinara las acciones a seguir más apropiados para la galería Multicentro Santa Clara.

8.1. Método de Factores Estratégicos Claves

Las estrategias comerciales exitosas se basan en la ventaja competitiva sustentable. Una compañía tiene ventaja competitiva siempre que atrae los clientes y se defiende de las fuerzas competitivas mejor que sus rivales.

Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa¹³.

De igual forma, teniendo como base los conceptos de Thompson y Strickland de generar una ventaja competitiva al proporcionar a los clientes lo que ellos perciben como valor superior desempeñando las actividades de la cadena de valor de forma diferente a la de los rivales es pertinente seleccionar las estrategias adecuadas para lograr diferenciarnos de la competencia.

Para ello se debe realizar un análisis concienzudo de las ventajas competitivas de la empresa, la competencia y el entorno; Con esta finalidad procedemos a utilizar el método de factores estratégicos claves.

Los factores estratégicos son aquellos que conciernen a los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros del mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía¹⁴.

A lo largo del capítulo 7 se desarrolló la etapa de adecuación del modelo analítico para la formulación de estrategias. Esta etapa permite, a través del análisis de la industria y de la empresa, obtener aquellas estrategias que más se adecuan a la posición actual de galería Multicentro Santa Clara y sus objetivos a futuro;

¹³ HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administración Estratégica**. 7ª ed. México D.F.: Thomson, 2008. p.4.

¹⁴ THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. **Administración Estratégica**. 13ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2004. p. 109.

sin embargo estas herramientas han generado diferentes estrategias, por lo que se deberá seleccionar una de ellas en base a ciertos criterios. Estos criterios se detallan a continuación.

8.1.1. Criterios de selección

En el modelo analítico para la formulación de estrategias se han obtenido ciertas estrategias globales según cada matriz utilizada, sin embargo, poner en práctica todas estas estrategias podría afectar la implementación y efectividad, llevando a Multicentro Santa Clara al fracaso.

La selección de estrategias implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cuál es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura.

En la tabla 8.1 se presentan los criterios cuantitativos y cualitativos más comunes que hay que tener en consideración para la selección de estrategias.

Sin embargo, solo algunos criterios serán considerados en la selección de la estrategia más conveniente respecto al análisis realizado a lo largo de todo el presente Plan Estratégico. Además se asignara un peso respecto a la importancia de dichos criterios para la galería.

Tabla 8.1: Criterios generales para la selección de la estrategia

Cuantitativo	Cualitativo
Incremento de Ventas	Percepción de Galería
Incremento de márgenes de Utilidad	Satisfacción del cliente
Cantidad de visitantes	Seguridad
Retorno sobre la inversión	Atracción visual
Facturación promedio	Imagen corporativa

Elaboración propia

Finalmente es importante resaltar que la selección de una estrategia será exitosa siempre y cuando se logre una posición competitiva dentro del sector en el cual se desenvuelve. Por lo tanto es necesario romper con el statu quo, llegar a la visión y objetivos estratégicos definidos en el capítulo 7 mediante la aplicación de una estrategia que desarrolle ventajas competitivas.

Tabla 8.2: Criterios para la selección de la estrategia

Criterios	Peso
Incremento de márgenes de Utilidad	0.2000
Incremento de Ventas	0.1400
Cantidad de visitantes	0.1200
Retorno sobre la inversión	0.1000
Seguridad	0.1000
Satisfacción del cliente	0.0800
Atracción visual	0.0750
Imagen corporativa	0.0750
Percepción de Galería	0.0600
Facturación promedio (cliente)	0.0500
Total	1

Elaboración propia

La ponderación de cada criterio está estrechamente vinculada a los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior, por ejemplo, otorgamos una ponderación de 0.20 al incremento de los márgenes de utilidad o mejor dicho al criterio de rentabilidad, con la finalidad de que la galería adquiriera mejor posición competitiva y entregue mayor valor a sus accionistas. La suma de las ponderaciones de los criterios seleccionados debe ser la unidad.

8.1.2. Matriz de selección

Finalmente, con los criterios de selección de la estrategia establecidos y con las etapas 1 y 2 del modelo analítico para la formulación de estrategias se genera la tabla 8.3 que se presenta a continuación:

Tabla 8.3: Matriz de Resultados

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	TOTAL
Penetración de Mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de Mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de producto	X	X		X	X	4
Diferenciación Relacionada	X				X	2
Integración hacia adelante					X	1
Integración hacia atrás					X	1
Integración horizontal	X				X	2
Desinversión				X		1

Elaboración propia

De la matriz obtenemos la o las estrategias que fueron propuestas en todas las herramientas utilizadas en la etapa de adecuación; para el caso de la galería, las estrategias con mayor, e igual, puntaje son: Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado.

En el segundo lugar tenemos la estrategia de desarrollo de producto que no fue resultado de la matriz interna y externa, pero sí de todas las demás. Con los resultados obtenidos se procede a evaluar las estrategias que tuvieron mayor presencia en las diferentes matrices.

Para la selección de la estrategia se construyó la tabla 8.4, en donde se califica el resultado esperado de las tres estrategias, antes mencionadas, con un puntaje de 1 a 4, donde 1 corresponde a muy bajo, 2 bajo, 3 alto, 4 muy alto.

Tabla 8.4: Tabla de selección de la estrategia por el método de factores estratégicos claves

Criterios	Peso	Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto	
		Calificacion	Ponderado	Calificacion	Ponderado	Calificacion	Ponderado
Incremento de márgenes de Utilidad	0.200	4	0.800	2	0.400	3	0.600
Incremento de Ventas	0.140	3	0.420	3	0.420	3	0.420
Cantidad de visitantes	0.120	2	0.240	2	0.240	3	0.360
Retorno sobre la inversión	0.100	3	0.300	2	0.200	2	0.200
Seguridad	0.100	3	0.300	3	0.300	3	0.300
Satisfacción del cliente	0.080	3	0.240	3	0.240	3	0.240
Atracción visual	0.075	2	0.150	3	0.225	3	0.225
Imagen corporativa	0.075	2	0.150	3	0.225	2	0.150
Percepción de Galería	0.060	2	0.120	3	0.180	3	0.180
Facturación promedio	0.050	2	0.100	2	0.100	2	0.100
Total	1		2.820		2.530		2.775

Elaboración propia

De la tabla 8.4 se observa que la estrategia con mejor calificación es la de Penetración de Mercado, con un puntaje ponderado de 2.82, seguida por la estrategia de Desarrollo de Producto con un puntaje de 2.775.

Se puede apreciar que el puntaje obtenido por la estrategia Penetración de Mercado se debe principalmente a que será la que pueda incrementar los márgenes de utilidad de forma más consistente y garantizada, por lo cual se le ha calificado con 4.

8.2. Método de Escenarios

Debido a la importancia de seleccionar una estrategia adecuada para la galería, se desarrolla también el método de selección por escenarios.

Los escenarios son opiniones discretas, internamente congruentes, de cómo será el mundo relacionado al negocio evaluado, en el futuro; donde se puede seleccionar el límite dentro de una gama probable de resultados que fácilmente pudieran ocurrir.

Para ello se hará uso de una matriz de sectores/factores utilizando el análisis morfológico (FAR) que resume diferentes escenarios respecto a la situación económica, política, regulación gubernamental, el grado de competencia y el mercado según se describieron en los capítulos IV, V y VI del presente plan estratégico.

Los escenarios planteados los podemos dividir en 3, el escenario optimista, el escenario poco optimista y el escenario pesimista. Estos escenarios deberán ser contrastados con las estrategias seleccionadas, con el fin de determinar aquella estrategia que brinde mejores resultados.

A continuación presentamos la Tabla 8.5 con la Matriz Sectores / Factores y los escenarios planteados.

**Tabla 8.5: Matriz de Sectores/Factores para galería Multicentro
Santa Clara
(Periodo 2014-2018)**

Situación Económica	Política / Regulación	Grado de competencia	Mercado
E1 El crecimiento económico del Perú continúa a ritmo constante impulsado por políticas públicas que fomenta la inversión tanto privada como pública.	G1 Políticas Regulatorias flexibles respecto a construcción fomentando el desarrollo y modernización urbana de Santa Clara y zonas aledañas.	C1 Se mantienen fuertes barreras internas en la modernización y desarrollo de nuestros competidores principalmente por la gran distribución de la propiedad. Real Plaza mantiene su orientación comercial.	M1 Considerando el importante desarrollo de Santa Clara, el perfil del consumidor evoluciona hacia uno aspiracional
E2 El crecimiento económico del Perú experimenta una disminución ante falta de confianza en gobierno en políticas públicas replegando inversiones privadas por esta coyuntura	G2 Políticas Regulatorias poco flexibles respecto a construcción / zonificación generando un frenando en el desarrollo de nuevos proyectos en Santa Clara y zonas aledañas.	C2 Se mantiene orientación comercial de Real Plaza. Mejora la organización interna de galerías, mercados y centros comerciales de la zona permitiendo un mejor tentant mix	M2 El mercado mantiene su estructura actual
E3 El crecimiento económico del Perú sufre una importante contracción influenciada también por factores políticos.	G3 Políticas Regulatorias se endurecen y perjudican desarrollo urbano.	C3 Capitales privados intervienen en comercios de la zona mejorando capacidad de inversión y competencia	M3 Proyectos Inmobiliarios Residenciales de la zona fracasan en ventas, grandes lotes disponibles se transforman en espacios comerciales.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Los escenarios considerados son tres. El escenario 1 donde las condiciones económicas generen crecimientos económicos impulsados principalmente por la inversión pública y privada, generando que la tasa de empleo se mantenga al menos en los promedios de los últimos años.

De esta forma consideramos que el mercado de nuestros clientes, continuará su evolución hacia hábitos de compra tipo aspiracional y por ende mayor oportunidad de captar nuevos clientes orientados a satisfacer este tipo de demanda, lo que se traducirá en búsqueda por parte de los emprendedores o comerciantes de locaciones donde poder ofertar sus productos o servicios; además, en cuanto a las condiciones legales, específicamente regulatorias, el distrito de Ate, en la zona de Santa Clara ha sido beneficiado por normas que han permitido la construcción de nuevos conjuntos residenciales.

En cuanto a la competencia, consideramos que nuestro principal competidor continuará siendo Real Plaza Santa Clara, mientras que los otros competidores continuarán con limitaciones en su organización y desarrollo ya que son empresas (galerías y mercados) que mantienen una propiedad bajo una asociación de comerciantes donde sus decisiones son generalmente dirigidas al beneficio individual del directivo antes que al bien común.

En cuanto al escenario 2 hemos considerado un menor nivel de crecimiento económico hacia el 2020, afectando los principales sectores de nuestra economía como son el sector minero y construcción, esta reducción afectaría directamente en la generación de puestos de trabajo y a su vez está en una reducción en el nivel de consumo de nuestro mercado.

Respecto a la política gubernamental hemos considerado bajo este escenario, el limitado desarrollo de proyectos viales de impacto en Santa Clara, las limitaciones de servicios generales a la población (por ejemplo agua potable y alcantarillado); restricciones a cambios de zonificación, así como parámetros urbanísticos en la zona, lo cual afectaría el desarrollo inmobiliario residencial que Santa Clara ha presentado en los últimos años. Es decir serían políticas regulatorias poco flexibles.

Para este escenario asumimos también que la situación de nuestra competencia se mantendrá con Real Plaza Santa Clara liderando el cambio de tendencia en los hábitos de compra considerados en el escenario 1 así como que el mercado continuará con su estructura actual.

El escenario 3 es el pesimista donde las condiciones afectarían negativamente teniendo una contracción económica fuerte, endurecimiento de políticas regulatorias que dificultarían hacer negocios, aumento de inversión en

competidores existentes, ingreso de nuevos competidores y fracaso en proyectos urbanísticos de la zona de influencia.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Con los escenarios planteados se deben generar alternativas de acción frente al riesgo generado por variables del entorno que los afectan. Estos escenarios pueden ser cuantificados, es decir, se pueden predecir los valores de las variables que más afectarán a la industria y con ellos generar diferentes flujos probables.

Sin embargo, en este apartado compararemos los escenarios optimista y poco optimista, ya que los hemos considerado como más probables, con la estrategia principal y la contingente con el fin de evaluar su posible desempeño frente a estos escenarios.

En la tabla 8.6 se ha resumido la relación esperada entre las estrategias mencionadas y los escenarios planteados. En dicha tabla se ha calificado con 1 muy malo, 2 malo, 3 bueno, 4 muy bueno.

De esta forma, se califican las estrategias planteadas, en el escenario optimista la estrategia Penetración de mercado tendrá 4 puntos, ya que este escenario es mucho más favorable para el fomento de la inversión, el aspecto regulatorio es propicio, la competencia actual es moderada y el público objetivo está predispuesto a los atributos brindados por el servicio de la galería, que impactará

directamente en los negocios de los inquilinos y de manera indirecta a la galería. Mientras que en el escenario poco favorable, la misma estrategia, se la califica con 3.

Para la estrategia Desarrollo de producto, la calificación en el escenario optimista es 3 y en el escenario poco optimista es 2.

Para el escenario poco optimista se ha considerado que el crecimiento de la economía presenta una leve reducción impactando en ratios de empleabilidad, inversión entre otros, amenazada por una regulación restrictiva, competencia bajo el contexto actual donde se mantienen fuertes barreras internas para la modernización y para su desarrollo, dado principalmente por esquemas de negocio de local – propietario y con un competidor de gran envergadura y solidez en el sector como Real Plaza (nuestro principal competidor) donde mantiene su actual enfoque comercial (buscar el mejor tenant mix posible para el segmento y con tiendas anclas potentes como hasta el momento lo hacen) y si continúa una dinámica de mercado actual.

Tabla 8.6: Comparación de estrategias y escenarios

Escenarios/Estrategias	Escenario 1: Optimista E1G1C1M1	Escenarios 2: Poco optimista E2G3C1M2
Penetración de mercado	4	3
Desarrollo de producto	3	2

Elaboración propia

Con lo anteriormente explicado, la puntuación de la estrategia principal es la de Penetración de mercado. La de Desarrollo de producto debería ser de contingencia.

8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Como se mencionó en el capítulo VII, la fase 3 o etapa de decisión comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) la cual utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2 y con lo cual pone en descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

La MCPE permite evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos – internos y externos para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso, la MCPE exige una buena intuición.

En la columna izquierda de la matriz están listados los factores internos y externos clave (identificados en la etapa I), mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias alternativas (identificados en la etapa 2). En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se nota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI.

La fila superior de la MCPE consiste en estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y la

estrategia principal. No obstante en la matriz no es necesario evaluar todas las estrategias sugeridas por las técnicas de adecuación.

Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		Alternativas estratégicas							
		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de Mercado		Diferenciación Relacionada	
Factores Críticos para el éxito	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades									
El PBI al 2021 presenta una tasa de crecimiento promedio anual de 5.5%	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Inflación estable dentro del rango meta de 1% y 3%	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Aumento de la Población para el 2015 tanto en el país como en la zona específica de Santa Clara	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Reducción de la pobreza en los segmentos C y D	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
"Boom inmobiliario" en la zona de Santa Clara	0.12	3.5	0.42	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Preferencia aun del sector C y D por compras en galerías Comerciales y Negocios de Calle	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Amenazas									
El 22% del PEA se ubica en las actividades de comercio	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Sensación de Inseguridad en la zona, aun no controlada	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Modernización a través de la construcción de Centros Comerciales (Real Plaza)	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15

Continúa...

**Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica
(MCPE)**

...viene

Amenazas									
Comercio ambulatorio existente	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Restricción para los otorgamientos de préstamos hipotecarios.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Ley de detracción, con retención del 10% por alquiler	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Sub Total			2.71		2.23		2.17		2.15

Fortalezas									
Ubicación & Visibilidad	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	3	0.48
Público objetivo definido	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Ambiente seguro y confiable	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Precio atractivo frente a competencia	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Vías de Acceso	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09
Administración centralizada	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Tenant Mix ideal	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Estabilidad financiera	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Debilidades									
Infraestructura poco atractiva	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Aceptación de tarjetas de crédito	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Acceso a capital	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Arrendatarios con marcas poco posicionadas	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Empresa familiar sin Planeamiento estratégico	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Poca publicidad	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Dependencia excesiva del fundador	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Sub Total			3.03		2.79		2.71		2.55
TOTAL			5.74		5.02		4.88		4.7

Elaboración propia

La MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores externos e internos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados, en la presente tabla se consideraron las principales estrategias de crecimiento, ya que otras resultantes como integración hacia adelante o integración horizontal están contenidas en las generales presentadas en la tabla descrita.

El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calculó determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores externos e internos que son críticos para el éxito. En la MCPE se evalúan las estrategias de cada conjunto tomando en cuenta la relación entre ellas.

De la matriz MCPE se obtiene que la estrategia más puntuada, es la de Penetración de mercado con un total de 5.74, en segundo lugar, se ubicó la estrategia de desarrollo de producto (5.02) quedando como estrategia de contingencia. Por otro lado las estrategias de desarrollo de mercado (4.88) y diversificación relacionado (4.7), obtuvieron un puntaje menor por lo cual no fueron consideradas dentro de las estrategias más idóneas para el presente proyecto.

8.4. Descripción de la estrategia seleccionada

La estrategia de Penetración de mercado es aquella que intenta aumentar las ventas de productos o servicios existentes en el mercado actual. Es importante indicar que esta estrategia es más productiva en:

- Enfoque en los mercados y productos en los cuales se tiene alto conocimiento
- Se tiene conocimiento de la competencia
- Se conocen las necesidades de los clientes
- Se requiere invertir en investigaciones de mercado

La estrategia de penetración de mercado para la Galería Multicentro Santa Clara estará definida por el incremento del precio de alquiler que se le hará a los inquilinos, ofreciéndoles:

- Mejoras en la infraestructura
- Mejorar la calidad de marcas ofertantes (Optimizar el Tenant Mix)
- Aumentar servicios (como el de capacitación)
- Aumentar presupuesto en promoción (publicidad)

Entre las mejoras en la infraestructura planteadas están el cableado telefónico para uso posterior de medios de pago, rampas para personas con discapacidad, pintado general de los ambientes de la galería, mejoras en iluminación, entre otras.

También una mejor selección de inquilinos, no renovando contrato a aquellos que no tengan un nivel de ventas ni presentación adecuada de acuerdo a los lineamientos establecidos por la administración, contribuyendo a optimizar el tenant mix de la galería, se buscará aumentar servicios, como la capacitación a los inquilinos sobre temas de formalidad, herramientas de gestión y logísticas.

Finalmente se aumentará el presupuesto en promoción, específicamente a través de campañas publicitarias al segmento objetivo a fin de atraer emprendedores y comerciantes que estén buscando nuevas locaciones con marcas relevantes para el segmento de Santa Clara.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es la de desarrollo de producto, donde el objetivo es introducir nuevos productos en mercados existentes. Esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos o servicios o que modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual.

Serán elementos necesarios para aplicar esta estrategia la investigación de mercados y desarrollo de servicios, definición de la política del servicio y el análisis de segmentación.

Con esta estrategia se podrá mejorar los servicios que brinda la galería a su público objetivo, para lo cual necesitará de capital a fin de invertir en las mejoras, modificaciones o construcciones de infraestructura en nuevas áreas dentro de la galería como pueden ser: nuevo nivel, área de entretenimiento nocturno, cine, teatro, entre otros.

CAPÍTULO IX

9. Implementación de la estrategia mediante el Balance Scorecard

El Balance Scorecard permite que la empresa evalúe las estrategias desde cuatro perspectivas que se muestran en el grafico 9.1: el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 9.1: Diagrama del Balance Scorecard.

* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Fuente: MANAGEMENT AND ACCOUNTING WEB. **Summary of the Balanced Scorecard Concepts**. [en línea]. Florida: Maaw, 2014. [citado 18 octubre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

Para evaluar cada una de las perspectivas, se cuestiona lo siguiente:

- **Desempeño financiero:** como es percibida la empresa por sus accionistas? Se debe medir, por ejemplo, el flujo de caja, el crecimiento de las ventas, el ingreso operacional, los aumentos en participación de mercado y el retorno sobre patrimonio.
- **Clientes:** Como nos ven los clientes? Se deben medir los tiempos, el desempeño y el servicio y los costos.
- **Procesos internos del negocio:** En que debemos ser los mejores? Se debe determinar los procesos y competencias y especificar indicadores como tiempos de ciclo, calidad, habilidades de los empleados y la productividad
- **Aprendizaje y crecimiento;** Podemos continuar mejorando y creando valor? Se debe monitorear la capacidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales.

9.1. Mapa de la estrategia

El mapa de la estrategia representa el modelo que sigue la empresa para cumplir con un objetivo estratégico. Para ello, utiliza perspectivas, objetivos y relaciones de causa efecto, establece la hipótesis que permitirá alcanzar el objetivo estratégico. Los mapas estratégicos representan la conversión de los activos intangibles en resultados tangibles.

El mapa estratégico es el eslabón entre la formulación e implementación de la estrategia¹⁵.

¹⁵ KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. Madrid: Gestión 2000, 2004.

En el gráfico 9.2 se muestra el mapa estratégico de galería Multicentro Santa Clara; en él se observa las relaciones a través de las rutas estratégicas, donde las 4 perspectivas antes descritas (crecimiento y aprendizaje, procesos internos del cliente y financiera) son descritas.

Es importante resaltar que en el mapa se plantea cómo es que se llegará a conseguir cada etapa de forma ascendente, en donde la meta final es alcanzar la perspectiva financiera, vale decir cómo obtener mayor rentabilidad para la empresa empezando desde las capacidades de la empresa.

Grafico 9.2: Mapa Estratégico Multicentro Santa Clara

Elaboración propia

Empezando desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje de la organización, planteamos como objetivo estratégico lo siguiente:

1. Contratar Consultoría en Retail a fin de adecuar la gestión de la galería a las exigencias actuales del sector

Como parte de la experiencia de desarrollo de la galería, son los propios integrantes de la familia quienes atienden directamente este negocio; por la dinámica y costumbres de los clientes, esta atención es considerada muy importante en el desarrollo de la galería pero consideramos importante plantear como objetivo estratégico incorporar personal administrativo con experiencia en el sector de desarrollo inmobiliario y en el sector retail, a fin de profesionalizar la gestión de la galería, desvinculando el “paternalismo” que los propietarios han venido brindando a sus clientes.

Este objetivo considera también la necesidad de conseguir mejorar el Tenant Mix y establecer parámetros de control para una eficiente Administración Centralizada.

Orientados hacia este objetivo, se considera contratar una consultoría en desarrollo inmobiliario y en retail a fin de que la gerencia pueda contar con herramientas para establecer necesidades para un mejor tenant mix, enfoque y estrategias de captación de nuevos inquilinos en función a hábitos de compra, perspectivas del retail en la zona, entre otros.

De igual forma, establecer parámetros de gestión y control para una eficiente administración centralizada a partir de la investigación especializada obteniendo diagnósticos y

recomendaciones de mejora, creación y reformulación de Tenant Mix (Optimización de Inquilinos) en la galería.

Durante el trabajo de campo realizado para el desarrollo de este Plan Estratégico, se ha observado una participación directa de los familiares en el cumplimiento de los parámetros establecidos para los clientes de la galería. Por ejemplo, la galería tiene como horario de trabajo de 09:00 a 21:00 de lunes a sábado y de 10:00 a 20:00 los domingos, aquellos locales que no cumplan este horario de trabajo en 3 oportunidades sufrirán la resolución de su contrato. Se apreció que los inquilinos con la sola justificación verbal ante los directivos conseguían la excepción.

Adicionalmente, se ha considerado contratar a un Administrador, con la finalidad de desligar el “paternalismo” existente entre gran parte de los actuales clientes de la galería con los promotores.

2. Establecer políticas de gestión de la galería.

Como resultado de la consultoría, mediante este objetivo estratégico se plantea alinear las capacidades con la estrategia planteada para la galería manteniendo los valores y principios que los promotores han establecido durante el desarrollo de la galería.

En particular, consideramos que se deben fortalecer dos líneas institucionales:

- **Atención al clientes**

Esta línea se enfocará en la atención y captación de nuevos clientes potenciales de la galería, así como en la orientación y desarrollo de los clientes actuales y todo lo que ello implica.

- **Desarrollo de producto**

Esta línea se enfocará en la correcta administración de los servicios de la galería en constante evolución de acuerdo a las demandas y evolución de nuestro mercado objetivo inclusive proponer modificaciones al tenant mix.

Continuando con la ruta ascendente, una vez cumplidos estos factores, el siguiente camino es continuar con la perspectiva de los procesos internos, cuyos factores a cumplir son:

Perspectiva de los procesos internos

3. Desarrollar propuesta arquitectónica funcional y de impacto visual atractiva a nuevos clientes.

Habiendo identificado a través de:

- Matriz EFE (Numeral 4.3.1, Capítulo 4), como oportunidad el “Boom inmobiliario de Santa Clara y del distrito de Ate en general así como las amenazas identificadas en esta matriz.
- Factores Críticos de Éxito en nuestra Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 5.7) la ubicación y las vías de acceso de la galería, y

- Matriz EFI (Tabla 6.5) como debilidad la infraestructura poco atractiva de la galería entre otras

Se ha considerado como Objetivo estratégico Desarrollar propuesta arquitectónica de alto impacto visual, con la finalidad de que la galería pueda explotar satisfactoriamente la oportunidad del Boom inmobiliario de Santa Clara y la llegada de nuevas potenciales familias que se incorporarán al mercado del Multicentro Santa Clara.

De esta forma, nuestros clientes podrán contar con una infraestructura atractiva que sumada a su desarrollo comercial tendrá el potencial de generar una sinergia importante para incrementar el flujo de personas en la galería, lo que tendría un impacto directo en el incremento del ticket promedio por local.

Se plantean 3 fases para la implementación de mejoras arquitectónicas en la galería:

La primera fase contempla la instalación de facilidades para mejorar el tránsito de discapacitados, la instalación de tuberías para la instalación de líneas telefónicas y de redes y la mejora de la apariencia física externa de la galería a través de la instalación de molduras y otros materiales decorativos.

También se planea la primera etapa de las mejoras en la circulación de la galería.

En la segunda etapa, se plantean realizar cambios con la finalidad de continuar con mejorar la circulación de la galería, continuar con cambios a nivel decorativo incorporando elementos como piletas o caídas de agua.

La tercera etapa planteara mejoras a nivel interno en función de las necesidades pendientes de satisfacer.

Como parte del cambio de imagen propuesto, se considera importante evaluar cambiar el nombre de la galería, considerando un nombre que pueda ser replicado sin estar circunscrito a una zona geográfica determinada.

4. Incrementar campañas de publicidad y marketing orientadas a mejorar venta de nuestros clientes como herramienta de captación de nuevos inquilinos.

Planteamos como objetivo estratégico incrementar campañas de publicidad y marketing, con la finalidad de posicionar la galería Multicentro Santa Clara como el más rentable de la zona, caracterizados por su amplia oferta, servicios estándares y ambientes funcionales.

Para estos fines se considera contratar tandas publicitarias en la empresa de televisión por cable de la zona y en radios de la zona de sintonía en los mercados.

En el caso de la publicidad en la empresa de cable “Cable Visión” es posible realizar un canje donde la galería serviría como locación para sus grabaciones a cambio de tandas publicitarias en sus programas.

Se considerara como indicador: cantidad de nuevas propuestas de alquiler o visita de nuevos clientes.

5. Asegurar desempeño óptimo de servicios: seguridad, higiene, señalización; así como mantenimiento de: pintura, iluminación, acceso a discapacitados en la galería

Se plantea este objetivo estratégico orientando los esfuerzos de la administración en mejorar las condiciones de servicios de seguridad, limpieza, pintura, reequipamiento y mantenimiento de servicios higiénicos, instalación de sensores de iluminación y su respectivo mantenimiento, instalación de cámaras de seguridad, mantenimiento y mejora de señalización entre otras así como establecer parámetros que el personal deberá seguir para la correcta presentación de la pintura, iluminación, acceso de discapacitados, etc. en la galería como parte de las acciones orientadas a captar nuevos clientes.

Consideramos altamente atractivo para los comerciantes instalar sus negocios en un ambiente seguro y limpio por lo que se plantea como indicador encuestas de satisfacción trimestrales.

Los alcances de los servicios a indicados son:

- Seguridad, se incrementara de 4 a 6 vigilantes con la finalidad de ofrecer mayor frecuencia de rondas en toda la galería así como ofrecer una rápida acción en caso de detectarse algún incidente a través de las cámaras de seguridad.

- Limpieza, se plantea contar con 1 persona adicional de limpieza
- Pintura, con la finalidad de mejorar la apariencia física de las instalaciones de la galería se plantea pintar de forma anual todas las áreas comunes de la galería. A nivel individual, se exigirá que cada arrendatario mantenga su local correctamente presentado.
- Reequipamiento y mantenimiento de servicios higiénicos, como parte de la política de incrementar el tráfico de personas en la galería, se ha considerado como muy importante reequipar los servicios higiénicos así como establecer un mantenimiento periódico de estos.
- Instalación de sensores de iluminación y su respectivo mantenimiento, como parte de una política de eficiencia energética, se ha planteado la instalación de sensores de encendido de las lámparas. Es necesario aclarar que estos sensores se instalaran solo para un 40% de lámparas, quedando el restante permanentemente encendido durante las horas de funcionamiento
- Instalación de cámaras de seguridad, como parte de la mejora de la seguridad en la galería, se plantea instalar un sistema de monitoreo permanente, tanto fuera como dentro de la galería.

Los costos que demanden estas mejoras se ha considerado que se incorporaran a la cuota de mantenimiento y gastos comunes a la que cada inquilino se encuentra obligado a pagar de acuerdo a contrato de arrendamiento.

Perspectiva de clientes

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mejorar el tenant mix

Considerando que dentro del análisis de la industria hemos identificado como un factor crítico de éxito a las tiendas ancla, para el caso de galería Multicentro Santa Clara consideramos como este tipo de tienda a aquella que nos genera un alto impacto comercial en nuestro segmento objetivo.

Para el caso de la galería Multicentro Santa Clara se ha identificado que los blocks de locales donde funcionan “salones de belleza y spa”, así como los locales de venta de comida, estos bloques cumplen la función de “anclas” en la galería considerando el impacto comercial que tienen en la galería.

De igual forma, identificada en nuestra Matriz EFI (Tabla 6.5) como una debilidad de la galería tener clientes con marcas poco posicionadas, consideramos un objetivo estratégico el Contribuir con el desarrollo de nuestros clientes.

De esta forma, reconociendo el valor que nuestros actuales inquilinos han generado y desarrollado en el Multicentro Santa Clara, el objetivo estratégico de mejorar el tenant mix lo podemos dividir en 2 etapas:

- a. Para aquellos inquilinos que gracias a su esfuerzo y conocimiento adquirido del mercado a la fecha han logrado consolidar su negocio dentro de Multicentro Santa Clara y

además encajen dentro de la propuesta de tenant mix resultante de la consultoría contratada, invertiremos en:

Capacitarlos, a través de charlas, seminarios o cursos; en:

1. Técnicas de venta,
2. Atención de clientes
3. Manejo de inventarios
4. Técnicas de vitrina,
5. Decoración comercial,
6. Contabilidad y Finanzas
7. Tributación, etc

Con la finalidad de dotarlos de mayores armas en el desarrollo de su negocio.

- b. Para aquellos locales que, luego de un análisis comercial y del tenant mix, la administración de la galería decida no renovar contrato de arrendamiento, colocar nuevos clientes que tengan negocios ya constituidos y que el personal administrativo de la galería lo haya considerado en la base de datos como con alto nivel de ventas.

Consideramos que el desarrollo de este objetivo estratégico tendrá un impacto en la facturación promedio de la galería, lo que debería generar un efecto en el ratio de satisfacción de nuestros clientes.

2. Incorporar tecnología y mejores prácticas valoradas por nuestro mercado objetivo

(Cap. 5) FCE: Aceptación de Tarjeta de Crédito (Infraestructura).

Tabla 6.5: Matriz EFI: Debilidad-Arendatarios con marcas poco conocidas

Tabla4.3.1: Matriz EFE: Oportunidades economía

Luego de evaluar las matrices elaboradas en los capítulos anteriores, planteamos como objetivo estratégico incorporar tecnología a los locales comerciales de la galería Multicentro Santa Clara; específicamente acceso a líneas telefónicas individuales en cada local comercial, así como redes de conexión a internet.

Este objetivo estratégico tiene por finalidad habilitar las demandas tecnológicas que los comercios actuales demandan: Terminales de Tarjetas de Crédito, Acceso de redes de tecnología de información, etc. de acuerdo a las demandas de los compradores de la galería.

En este sentido, consideramos como indicador la cantidad de locales que soliciten las facilidades técnicas para la instalación de terminales para uso de tarjeta de crédito, así como conexiones internet con el fin de acceder a sus redes de tecnologías de información.

Es necesario destacar que, dado que en sus inicios la galería No considero este tipo de facilidades en su construcción, con

el correr de los años la necesidad de acceso de líneas telefónicas de forma individual además de redes de información se ha incrementado en la galería. Estas facilidades han tomado en los últimos años un impulso importante, principalmente por la necesidad de líneas telefónicas para el manejo de tarjetas de crédito en cada establecimiento, así como redes de información para el manejo y control de inventarios entre otros.

Para estos fines, se ha considerado la necesidad de invertir en instalar nuevas tuberías en los locales comerciales con la finalidad de que puedan cablearse estas nuevas conexiones a cada local en forma individual.

Por otro lado, una práctica comercial que resulta atractiva para muchos comerciantes actualmente es la de establecer la renta mensual bajo un porcentaje de sus ventas.

De esta forma, se ha considerado la implementación de un software de control de ventas a partir del año 2017 atendiendo a lo siguiente:

- Se ha considerado 2015 y 2016 como años en los que se pretende consolidar la galería en cuanto a clientes (inquilinos) y tenant mix
- De igual forma, en estos años se implementaran mejoras arquitectónicas con la finalidad de que la galería cuente con un mayor impacto visual de cara a su mercado objetivo.
- También en estos años se iniciara la recopilación de información de las ventas, afluencia de público, entre

otros datos que puedan ser utilizados en forma estadística. Es importante resaltar que actualmente el sector de galerías comerciales opera con mucha informalidad lo que hace que la información de este sector sea muy limitada.

- Concluido este proceso, pensamos que será el momento idóneo para implementar el sistema de control de ventas planteado.

3. Mejorar satisfacción cliente

Con este objetivo estratégicos se pretende mejorar las condiciones de los actuales clientes además de sumar nuevos e importantes inquilinos en la galería generando un claro sentido de unidad y pertenencia a Multicentro Santa Clara.

Se plantea realizar monitoreo constantes al servicio de calidad en la galería, cubriendo todos los aspectos de la gestión desde las instalaciones pasando por equipamientos y servicios (Limpieza, Seguridad, etc.). Es importante que nuestros clientes sientan que existe un real alineamiento entre el mensaje en el momento de firma del contrato de alquiler con la gestión posterior a la firma.

Consideramos este objetivo importante ya que en una galería donde trabajan y “conviven” durante la semana cientos de personas resulta esencial entender sus necesidades y preocupaciones con el fin de hacer que en su día a día las tareas fueran más agradables.

Los clientes de la galería requieren desde nuestro punto de vista un sentido de orden y pertinencia bajo la premisa que solo se cuida lo que es propio.

Finalmente, con el logro de las perspectivas mencionadas, las perspectivas financieras deberán ser alcanzadas: incrementar las ventas y elevar el flujo de caja actual de la galería, lo cual deberá resultar en una mayor rentabilidad para los accionistas.

9.1.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos crean la estructura del mapa estratégico y deben de expresar con claridad la estrategia. Los objetivos que Multicentro Santa Clara desea alcanzar se describen para cada perspectiva y se muestran en la siguiente tabla:

a) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Mejorar la imagen corporativa a través de la profesionalización de la relación con clientes, Fortalecimiento Institucional enfocado en capacidades críticas en la gestión de galerías.

b) Perspectiva del procesos internos: Desarrollar propuesta arquitectónica de impacto visual atractiva a nuevos clientes, Incrementar campañas de publicidad y marketing orientadas a mejorar venta de nuestros clientes como eje de captación de nuevos inquilinos, Asegurar desempeño óptimo en seguridad, higiene entre otros en galería.

c) Perspectiva del cliente: Contribuir con desarrollo de clientes así como captar nuevos clientes, Mejorar satisfacción cliente.

d) Perspectiva financiera: incrementar las ventas, elevar el flujo de caja actual de la galería y Elevar tasa de retorno sobre la inversión realizada en este proyecto.

9.1.2. Indicadores

Los indicadores se comportan como un instrumento para la medición de los objetivos.

Los indicadores que medirán los objetivos específicos mencionados anteriormente se mostraran en la tabla 9.1.

El indicador cumple la función descriptiva y la valorativa, esta última añade a la información que aporta la descriptiva un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño es o no el adecuado.

Un indicador tiene como característica: la disponibilidad, calidad, viabilidad, factibilidad, validez, objetividad, utilidad y especificidad.

9.1.3. Metas

Las metas o el valor específico de la medición que queremos alcanzar representan aquellos valores que deben de alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo para conseguir los objetivos estratégicos. Estas

deben ser un desafío pero realizables y deben de establecerse con la periodicidad adecuada para corregir las desviaciones y se muestran en la tabla 9.1.

9.1.4. Iniciativas

Las iniciativas son los programas clave de acción que se requieren para alcanzar las metas y se muestran en la tabla 9.1.

9.1.5. Responsabilidades

Los responsables son las personas de la empresa a quienes se le asignara la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del BSC y se muestran en la tabla 9.1.

9.2. Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

El cuadro de mando integral (BSC) es un concepto de evaluación multi-atributo que pone en relieve la importancia de los atributos no financieros. Mediante la incorporación de un conjunto más amplio de atributos no financieros en el sistema de medición de una empresa, el BSC capta no solo el rendimiento actual de la empresa, sino también los conductores de su desempeño futuro.

En la tabla 9.1 se representa la matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas para la implementación de la estrategia de penetración de mercado con su meta final a alcanzar en el 2020. Además en el Anexo 9 se resumen las metas anuales que se recomiendan cumplir con el fin de lograr los objetivos finales.

Tabla 9.1: Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

Tabla 9.1 Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Total Periodo	Iniciativa Estratégica	Responsable	Limitaciones
Financiera	Incrementar Rentabilidad	% Variacio Anual	(Rentabilidad actual-Rentabilidad Anterior)/Rentabilidad Anterio	2%	3%	3%	3%	3%			Gerente General	
	Incremento de Ventas	Precio por metro cuadrado de área alquilada por mes	(Σ Ingreso por alquileres)/(área de tiendas alquiladas)	5%	5%	5%	5%	6%		Implementar conclusiones de Consultoria	Gerencia Administrativa	
	Incrementar flujo de caja	% Variacion	(Flujo actual-Flujo Anterior)/Flujo Anterio	2%	3%	3%	3%	3%		Mejorar eficiencia de inversiones	Gerencia Administrativa	
Clientes	Mejorar Tenant Mix	(1) Cantidad de eventos de capacitacion dictados, (2) Facturacion Promedio	(1) Σ de eventos de capacitacion, Σventas /Total de m2 (2)	7%	10%	15%	15%	15%		(1) Implementar cronograma de eventos de capacitacion según evaluación de necesidad. (2) Establecer mecanismos de control de venta por local comercial.	Gerencia Administrativa	No se cuenta con datos de venta por local
	Incorporar tecnologia y mejores practicas valoradas por nuestro mercado objetivo	Cantidad de locales solicitando instalacion de servicios tecnologicos y de TI	Σ de locales	40%	55%	65%	75%	80%	Mayor a 80%	Difundir las ventajas de contar con sistemas tecnologicos que faciliten la compra de consumidores	Gerencia Administrativa	
	Mejorar satisfaccion cliente	Indice de satisfaccion de cliente	Estadistica	Aprob. 60%	Aprob. 70%	Aprob. 75%	Aprob. 80%	Aprob. 90%	Aprobacion mayor a 90%	Contrrtar servicio profesional de monitoreo de satisfaccion de clientes	Gerencia Administrativa	
	Desarrollar propuesta arquitectonica y funcional y de impacto visual atractiva a nuevos clientes	Cantidad de visitantes promedio	Σ de visitantes diarios / 30 dias						Σ de visitantes diarios / 30 dias	Generar elementos que despierten la atraccion de consumidores, considerando el flujo de personal como un indicador de atraccion de nuevos clientes	Gerencia Administrativa	La galeria no cuenta con este tipo de datos actualmente
Procesos Internos	Incrementar campañas de publicidad y marketing orientadas a mejorar venta de clientes como eje de captacion de nuevos clientes	ROI de MKT	(Incremento de Ventas - Inversion MKT)/gasto en marketing	1	1.5	2	2.5	3	3	Implementar presupuesto para inversiones en marketing y publicidad	Gerencia Administrativa	
	Asegurar desempeño optimo de servicios: seguridad, higiene, señalizacion; así como mantenimiento de: pintura, iluminacion, acceso a discapacitados en la galeria	Indice de satisfaccion sobre servicios	Estadistica	Aprob. 60%	Aprob. 70%	Aprob. 75%	Aprob. 80%	Aprob. 90%	Aprobacion mayor a 90%	Tercerizar servicios en la galeria	Gerencia Administrativa	
Crecimiento y aprendizaje	Contratar Consultoria en Retail a fin de adecuar la gestion de la galeria a las exigencias actuales del sector	Recordacion de marca	Estadistica	Top 10	Top 8	Top 6	Top 5	Top 5	Entre los 5 Primeros lugares en Mercado Objetivo	Contrrtar servicio profesional de monitoreo de recordacion de marca	Gerencia Administrativa	
	Establecer políticas de gestion de la galeria	% de necesidades cubiertas	Estadistica	60%	70%	80%	90%	100%	100%	Profesionalizar las diversas funciones administrativas de la galeria	Gerencia Administrativa	

Elaboración propia

9.3. Presupuesto y cronogramas

En la tabla 9.3 se muestra la asignación de recursos para cumplir con las acciones o iniciativas que se proponen en el plan estratégico para galería Multicentro Santa Clara.

En él se consolidan los principales costos de las iniciativas planteadas dentro de la matriz de planeación estratégicas. El fortalecimiento institucional propuesto conlleva un costo principal que es la contratación de un consultor especializado en el desarrollo inmobiliario y en el sector retail, lo cual demandara un gasto de venta de S/. 25,000 nuevos soles.

Así mismo la contratación de un nuevo administrador, quien percibirá un sueldo de S/. 3,000 mensuales estableciéndose que recibirá 14 sueldos al año.

Los demás gastos fueron obtenidos gracias a entrevistas realizadas a especialistas y conocimientos propios.

Tabla 9.2: Presupuesto implementación de estrategia

Iniciativas	2015		2016		2017		2018		2019	
Implementar alquiler variable como mecanismo de incremento de ventas		S/. -	S/. -	S/. -		S/. 20,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Software	S/. -	S/. -		S/. -	S/. 15,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Capacitación de personal	S/. -	S/. -		S/. -	S/. 5,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Implementar evaluación y cambio de inquilinos según su nivel de ventas	S/. -	S/. -		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Implementar cronograma de eventos de capacitación según evaluación de necesidad.		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000
Generar elementos que despierten la atracción de consumidores.		S/. 55,000		S/. -	S/. -	S/. 35,000		S/. -	S/. -	S/. 30,000
Arquitecto	S/. 10,000	S/. -		S/. -	S/. 10,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 10,000	S/. -
Desarrollo de proyecto /discap	S/. 45,000	S/. -		S/. -	S/. 25,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 20,000	S/. -
Contratar servicio profesional de monitoreo de satisfacción de clientes *		S/. 6,000		S/. 6,000		S/. 6,000		S/. 6,000		S/. 6,000
Difundir las ventajas de contar con sistemas tecnológicos que faciliten la compra de consumidores		S/. -		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Implementar presupuesto para inversiones en marketing y publicidad +		S/. 36,000		S/. 42,000		S/. 48,000		S/. 60,000		S/. 90,000
Servicios en la galería		S/. 15,000		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Seguridad+	S/. 117,000		S/. 117,000		S/. 117,000		S/. 117,000		S/. 117,000	
Limpieza+	S/. 20,800		S/. 20,800		S/. 20,800		S/. 20,800		S/. 20,800	
Pintura+	S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000	
Baños (Mejoras y Mantenimiento)+	S/. 25,000		S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000	
Sensores Iluminación+	S/. 2,000		S/. 500		S/. 500		S/. 500		S/. 500	
Cámaras de Vigilancia+	S/. 18,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000	
Infraestructura para tendido de Cables	S/. 15,000		S/. -		S/. -		S/. -		S/. -	
Contratar servicio profesional de monitoreo de recordación de marca*		S/. 6,000		S/. 6,000		S/. 6,000		S/. 6,000		S/. 6,000
Contratar Consultoría en Retail a fin de adecuar la gestión de la galería a las exigencias actuales del sector		S/. 67,000		S/. 42,000		S/. 42,000		S/. 42,000		S/. 42,000
Consultoría Retail	S/. 25,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Administrador	S/. 42,000	S/. -	S/. 42,000	S/. -	S/. 42,000	S/. -	S/. 42,000	S/. -	S/. 42,000	S/. -
TOTAL		S/. 149,000		S/. 54,000		S/. 89,000		S/. 54,000		S/. 84,000

* Las mediciones se realizan en el mismo estudio.

+ Servicios se asumen en forma proporcional por inquilinos como parte de Cuota de Gastos Comunes.

Elaboración propia

Tabla 9.3: Presupuesto detallado

Presupuesto Multicentro Santa Clara										
Inversiones	2015		2016		2017		2018		2019	
Ejecucion Proyectos Arquitectonicos		S/. 45,000		S/. -		S/. 25,000		S/. -		S/. 20,000
Materiales	S/. 25,000		S/. -		S/. 15,000		S/. -		S/. 12,500	
Mano de obra	S/. 15,000		S/. -		S/. 7,000		S/. -		S/. 5,500	
Gastos indirectos	S/. 5,000		S/. -		S/. 3,000		S/. -		S/. 2,000	
Mejoras Sevicios (Baños + Cableado)		S/. 40,000		S/. -		S/. -		S/. -		S/. -
Remodelacion y renovacion infraestructura Baños	S/. 20,000		S/. -		S/. -		S/. -		S/. -	
Instalaciones de tuberias y paneles en drywall	S/. 20,000		S/. -		S/. -		S/. -		S/. -	
Software control de ventas		S/. -		S/. -		S/. 20,000		S/. -		S/. -
Total inversiones		S/. 85,000		S/. -		S/. 25,000		S/. -		S/. 20,000
Gastos										
Gastos Administrativos		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000
Nuevo Administrador	S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000	
Gastos de Ventas		S/. 47,000		S/. 12,000		S/. 22,000		S/. 12,000		S/. 22,000
Diseño Proyectos Arquitectura	S/. 10,000		S/. -		S/. 10,000		S/. -		S/. 10,000	
Consultoria Inmobiliaria-Retail	S/. 25,000		S/. -		S/. -		S/. -		S/. -	
Promocion y Publicidad Galeria	S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000	
Estudios Cualitativos	S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000	
Total gastos		S/. 83,000		S/. 48,000		S/. 58,000		S/. 48,000		S/. 58,000
Gastos Comunes										
Marketing y publicidad		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000		S/. 36,000
Gigantografia	S/. 3,000		S/. 3,000		S/. 3,000		S/. 3,000		S/. 3,000	
Catalogos	S/. 8,000		S/. 8,000		S/. 8,000		S/. 8,000		S/. 8,000	
Volantes	S/. 15,000		S/. 15,000		S/. 15,000		S/. 15,000		S/. 15,000	
Publicidad (Cable vision - Radio)	S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000	
Servicios en la galeria		S/. 172,800		S/. 155,300		S/. 155,300		S/. 155,300		S/. 155,300
Seguridad+	S/. 117,000		S/. 117,000		S/. 117,000		S/. 117,000		S/. 117,000	
Limpieza+	S/. 20,800		S/. 20,800		S/. 20,800		S/. 20,800		S/. 20,800	
Pintura+	S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000	
Mantenimiento Baños+	S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000	
Sensores Iluminacion+	S/. 2,000		S/. 500		S/. 500		S/. 500		S/. 500	
Camaras de Vigilancia+	S/. 18,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000	
Total gastos comunes		S/. 208,800		S/. 191,300		S/. 191,300		S/. 191,300		S/. 191,300

Elaboración propia

En la presente tabla presentamos los presupuestos indicados en la Tabla 9.3 identificando que tipo de partida a la que corresponden. Así, bajo el título de Inversión se han considerado aquellos egresos que impactan en nuestro flujo de capital, mientras que aquellos agrupados bajo el título de gastos, se han detallado aquellos que corresponden a gastos administrativos y gastos de ventas.

Bajo el título de gastos comunes, se han considerado aquellas partidas que por su característica serán de cuenta y cargo, de forma proporcional al área que ocupa su local comercial, de cada uno de los inquilinos como parte de la cuota de mantenimiento o gastos comunes que la administración cobra.

Es necesario destacar que esta es una de las ventajas de contar con una administración centralizada.

En la tabla 9.4 se muestra la asignación de tareas de forma trimestral para los próximos 5 años, para cumplir con las acciones o iniciativas que se propone en el plan estratégico para Galería Multicentro Santa Clara.

Tabla 9.4: Asignación de tareas

Iniciativas	2015				2016				2017				2018				2019				2020			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementar alquiler variable como mecanismo de incremento de ventas																								
Software																								
Capacitacion de personal																								
Implementar evaluacion y cambio de inquilinos según su nivel de ventas																								
Implementar cronograma de eventos de capacitacion según evaluacion de necesidad.																								
Generar elementos que despierten la atraccion de consumidores.																								
Arquitecto																								
Desarrollo de proyecto																								
Contratar servicio profesional de monitoreo de satisfaccion de clientes *																								
Difundir las ventajas de contar con sistemas tecnologicos que faciliten la compra de consumidores																								
Implementar presupuesto para inversiones en marketing y publicidad																								
Servicios en la galeria																								
Seguridad																								
Limpieza																								
Pintura																								
Baños (Mejoras y Mantenimiento)																								
Sensores Iluminacion																								
Camaras de Vigilancia																								
Infraestructura para tendido de cables Telef e IT																								
Contratar servicio profesional de monitoreo de recordacion de marca*																								
Contratar Consultoria en Retail a fin de adecuar la gestion de la galeria a las exigencias actuales del sector																								
Consultoria Retail																								
Administrador																								

Elaboración propia

CAPÍTULO X

10. Evaluación

En el presente capítulo se determinará la conveniencia de la estrategia planteada junto con las actividades y estrategias a desarrollar respecto a características cualitativas (consonancia, congruencia, viabilidad y ventaja) en relación con Galería Multicentro Santa Clara. Además, antes de comprometer recursos de la empresa para expandir, crecer o para llevar a cabo otros tipos de inversiones a largo plazo se debe calcular y analizar con cuidado los costos, inversiones y los beneficios resultantes.

Se determinará el presupuesto de capital requerido para la estrategia de Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto para Galería Multicentro Santa Clara, la cual será comparada con los flujos de efectivo esperados en caso no se genere la estrategia, comparando los escenarios favorable y no favorable, además se analizarán los principales ratios financieros para la evaluación de la estrategia y que den sustento a la viabilidad del plan.

10.1. Evaluación Cualitativa

Es importante mencionar que, no se puede garantizar de forma concluyente el éxito o no de una estrategia determinada, no obstante, es posible evaluar sus deficiencias críticas.

10.1.1. Criterios de Evaluación

Para ello Richard Rumelt habla acerca de cuatro criterios que podrían utilizarse para evaluar la estrategia: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa, mientras que la congruencia y viabilidad están basadas en gran parte en la evaluación interna¹⁶.

10.1.2. Comparación con los Criterios

Los criterios de evaluación de estrategias de Rumelt serán evaluados para la empresa Galería Multicentro Santa Clara y la estrategia propuesta en el presente plan estratégico.

Congruencia: Una estrategia no debe presentar objetivos o políticas incongruentes. La estrategia de penetración de mercado propuesta está planteada en concordancia con la política de la organización, específicamente en línea con la misión de Galería Multicentro Santa Clara. Sin embargo, si es que en la ejecución de la estrategia se presentan conflictos en la organización y discusiones interdepartamentales, este sería un síntoma claro de incongruencia y, por lo tanto, señal de que se debe replantear esta estrategia.

Los objetivos apuntan a ser la mejor alternativa para el alquiler de espacios comerciales, para lo cual se

¹⁶ RUMELT, Richard. *La evolución de la estrategia de negocio*. Nueva York: McGraw-Hill, 1980.

plantea una serie de acciones que mejoran la empresa a nivel de estructura e infraestructura, por lo que existe una perfecta congruencia entre los objetivos y la estrategia seleccionada.

Consonancia: la consonancia se relaciona con el conjunto de tendencias y variables externas examinadas en el Capítulo IV: Análisis Externo, del presente plan estratégico (Económico, político gubernamental, cultural, etc) y que son base de las amenazas y oportunidades que afectan el desarrollo de la empresa Galería Multicentro Santa Clara. La propuesta planteada para la empresa responde a estos factores evaluados de la matriz EFE y finalmente, en la matriz de elección de la estrategia MCPE, considerando las que afectan más y las que afectan menos para el desarrollo de la estrategia.

Sin embargo, es importante considerar que estas variables pueden ser afectadas y variar por los mismos factores ambientales y serán un riesgo importante para la empresa o una oportunidad no aprovechada. Para ello se formularon escenarios poco favorable y favorable que permitirán, gracias a los indicadores establecidos, tomar acciones correctivas respecto a la estrategia planteada en el capítulo IX.

Viabilidad: Los recursos financieros de la empresa son los de más sencilla cuantificación y son la base sobre la

cual hay que medir la estrategia, no debe acaparar los recursos disponibles ni crear problemas imposibles de resolver. En la etapa de ciclo de vida, en la que se encuentra la empresa Galería Multicentro Santa Clara, maduración, es importante invertir en mejoras de la infraestructura, mejorar la administración central, acciones para el incremento de la rentabilidad, todo esto sin poner en peligro la operatividad de la empresa.

Es por ello que se ha planteado iniciativas estratégicas para administrar de modo efectivo los recursos singulares y distintivos de la empresa, en donde se busca, principalmente, crear un capital organizacional sólido y con procesos de gestión eficientes, que generen ratios para medir las ventajas y desventajas de la empresa.

Ventaja: una estrategia debe generar o explotar aquellas ventajas que son más notables, eficaces, duraderas y difíciles de duplicar o imitar. Debe centrarse en las diferencias de la empresa y propiciar que se cree y conserve una ventaja competitiva en el área seleccionada de actividad (recursos, habilidades o posición).

En el caso de la estrategia seleccionada, penetración de mercado, se pretende incrementar y crear aspectos diferenciadores con la competencia (tenant mix,

administración centralizada, estabilidad económica, etc.) que posee la galería Multicentro Santa Clara, buscando mejorar su posición, que en el caso de la empresa se busca crear un modelo de gestión distinto al de las galerías comerciales “tradicionales”.

10.1.3. Otros Criterios cualitativos de valuación

La evaluación financiera de la estrategia se realiza en base al desarrollo de estados financieros proyectados y en base al presupuesto planteado en el capítulo IX. Además se requiere de ciertos criterios financieros cualitativos como los siguientes.

Antigüedad del negocio: la empresa viene operando en el mercado 9 años, consolidándose en la zona donde desempeña sus actividades, así logró convertirse en una buena alternativa para sus clientes a nivel comercial. Este criterio permite a la empresa aprovechar el Know How que maneja, desarrollando un modelo que le permita un crecimiento y generando flujos interesantes, que le permite invertir con capital propio o apelar a una evaluación crediticia, en caso lo requiera para inversiones o capital de trabajo.

Capacidad Instalada al 100%: a lo largo de este tiempo, la galería Multicentro Santa Clara ha logrado copar el total de los locales dispuestos para alquiler, con clientes importante como Inkafarma, generando, incluso, una lista de espera que nos permite generar

estrategias para mejor selección de clientes y aplicar las estrategias planteadas.

Conocimiento del negocio, debilidades y fortalezas:

la experiencia que tiene el Gerente General, Dennis Lay en el negocio de Galerías Comerciales, sumado el conocimiento de la zona Santa Clara así como la idiosincrasia e interrelaciones culturales y comerciales suman un activo importante como experto del sector.

Los activos organizaciones de la empresa, como Know How, contactos, proveedores y clientes, le ha permitido establecer una empresa exitosa, además hay conocimiento y difusión de sus fortalezas y debilidades en todo nivel de la empresa. A la fecha, se ha financiado con capital propio proveniente de los accionistas y los flujos generados.

10.2. Evaluación financiera de la Estrategia

Según L. Gitman¹⁷, indica que no es una meta razonable incrementar al máximo las utilidades, esto se debe a que ignora el tiempo de los rendimientos, los flujos de efectivo disponible para los accionistas y el riesgo:

- **Tiempo:** puesto que la empresa obtiene un rendimiento de los fondos que recibe, la recepción de fondos más rápida es preferible que una más tardía.

¹⁷ GITMAN, Lawrence. **Principios de Administración financiera**. México D.F.: Pearson Educación, 2003.

- **Flujos de efectivo:** las utilidades no necesariamente generan flujos de efectivo disponibles para los accionistas. Solo cuando los incrementos de las ganancias se acompañarán de mayores flujos de efectivo futuros, se podría esperar un precio más alto de las acciones.
- **Riesgo:** el riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados. El rendimiento y el riesgo son de hecho, factores determinantes clave del precio de las acciones el cual representa la riqueza de los propietarios de la empresa. Un riesgo mayor genera un precio más bajo, por lo que generalmente los accionistas tienen aversión al riesgo, que implicaría evitarlo.

Por lo tanto, la meta de la empresa es incrementar al máximo la riqueza de los propietarios. El rendimiento (Flujos de efectivo) y el riesgo son variables de decisión clave para incrementar al máximo la riqueza de los propietarios. La empresa logra mejor su meta de incrementar al máximo la riqueza de los accionistas fomentando la cooperación de sus otras partes interesadas, en vez de entrar en conflicto con ellas.

Las partes interesadas o agentes involucrados serán los empleados, clientes, proveedores, acreedores, propietarios y otros que tienen una relación económica directa con la empresa. Una empresa con un enfoque hacia las partes interesadas evita consistentemente acciones que podrían ser perjudiciales para ellas. La meta no es incrementar al máximo el bienestar de las partes interesadas, sino mantenerlo.

Siguiendo la cita anterior, se sabe que las empresas reportan datos financieros de sus operaciones a través de los estados financieros, los cuales están ampliamente estandarizados, permitiendo realizar comparaciones entre empresas del mismo sector y encontrar fortalezas y debilidades, o compararlas en el tiempo dentro de una empresa con el mismo fin.

Para el análisis del presente capítulo, hemos tomado tres estados financieros clave para evaluar y dar reporte a los accionistas, estos son:

1. Estado de ganancias y pérdidas: proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un período específico. Normalmente tiene un periodo de un año, teniendo este una fecha de cierre al 31 de diciembre, sin embargo los estados mensuales de ganancias y pérdidas (o estado de resultados) se elaboran por lo general para uso administrativo, y los estados trimestrales se entregan a los accionistas de corporaciones de participación pública.

En la tabla 10.1 se representa los ítems que se observan en un estado de resultados estándar:

Tabla 10.1: Componentes del estado de resultados

Ventas netas (en unidades monetarias)
<ul style="list-style-type: none"> • Menos costes de los bienes o servicios vendidos
Utilidad bruta
<ul style="list-style-type: none"> • Menos gastos operativos: Gasto de ventas Gastos generales y administrativos Gastos de depreciación Gastos otros
Utilidad operativa (UAI o EBIT)
<ul style="list-style-type: none"> • Menos pagos de intereses
Utilidad neta antes de impuestos (UAI o EBT)
<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos (T)
Utilidad neta después de impuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Dividendos – accionistas
Utilidad no distribuida

UAI: utilidad antes de impuestos e intereses.

Fuente: GITMAN, Lawrence. **Principios de administración financiera**. 11ª ed. México D.F. Pearson Educación, 2007. p. 42.

Elaboración propia

2. Balance general: presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios). Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos. Un pasivo es una obligación presente de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, a su vencimiento la compañía deberá desprenderse de recursos del activo para su cancelación. Patrimonio Neto es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Se hace una distinción importante entre los activos y pasivos (deuda) a corto plazo y a largo plazo.

Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo o sean pagados en un año o menos. Todos los demás activos o pasivos junto con el patrimonio de los accionistas se consideran de largo plazo o fijos porque se espera permanezcan en los libros de la empresa más de un año. Las decisiones que involucran al activo se denominan decisiones de inversión, mientras las que involucran al capital y pasivo se denominan decisiones de financiamiento.

Tabla 10.2: Componentes del balance general

Activos	Pasivos y Patrimonio de los accionistas
<u>Activos corrientes</u> Efectivo Valores negociables Cuentas por cobrar Inventarios Total de activos corrientes <u>Activos fijos brutos</u> Terreno y edificios Maquinaria y equipo Mobiliario y accesorios Vehículos Otros Total de activos fijos brutos Menos: Depreciación acumulada Activos fijos netos <i>Total de activos</i>	<u>Pasivos corrientes</u> Cuentas por pagar Documentos por pagar Deudas acumuladas Total de pasivos corrientes <u>Deuda a largo plazo</u> Total de pasivos Patrimonio de los accionistas Acciones preferentes Acciones comunes Capital pagado adicional sobre las acciones comunes Ganancias retenidas Total de patrimonio de los accionistas <i>Total de pasivos y patrimonio de los accionistas</i>

Fuente: GITMAN, Lawrence. **Principios de administración financiera**. 11ª ed. Mexico D.F. Pearson Educación, 2007. p. 43.
Elaboración propia

3. Estados de flujos de efectivo: es un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de

financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo. En la tabla 10.3, se presenta un listado de los componentes más comunes presentados en un estado de flujos de efectivo. El flujo de efectivo es una parte vital de la empresa, por lo que, para evaluar alternativas de gasto de capital se suele determinar los flujos de efectivo relevantes, que consisten en la salida de efectivo incremental (inversión) y las entradas subsiguientes resultantes.

Por lo tanto, los flujos de efectivo incrementales son los flujos de efectivo adicionales (salidas o entradas) que se esperan resulten de un gasto de capital propuesto. Es así como en la tabla 10.3 se presentan las entradas y salidas de efectivo.

Tabla 10.3: Entradas y salidas de efectivo

Entradas (fuentes)	Salidas (usos)
Disminución de cualquier activo	Aumento de cualquier pasivo
Aumento de cualquier pasivo	Disminución de cualquier pasivo
Utilidad neta después de impuestos	Pérdida neta
Depreciación y otros gastos no en efectivo	Dividendos pagados
Venta de acciones	Readquisición o retiro de acciones

Fuente: GITMAN, Lawrence. **Principios de administración financiera**. 11ª ed. México D.F. Pearson Educación, 2007. p. 96.
Elaboración propia

Dentro de este estado de flujos de efectivo, se encuentran los flujos operativos, aquellos directamente relacionados con la producción y venta de los productos y servicios de la empresa. También están los flujos de inversión, relacionados con la compra y venta tanto de activos fijos como de intereses empresariales. Por último, están los flujos

de financiamiento, son aquellos que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen la adquisición y el reembolso de deuda, la entrada de efectivo por la venta de acciones y las salidas de efectivo para pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones. En la tabla 10.4 se puede apreciar un estado de flujos de efectivo usado por las empresas.

Tabla 10.4: Estado de Flujos de Efectivo

Flujos de efectivo de las actividades operativas
Utilidad neta
Depreciación
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las cuentas por cobrar
Disminución de los inventarios
Aumento de las cuentas por pagar
Aumento de las deudas acumuladas
= Efectivo proveniente de las actividades operativas
Flujo de efectivo de las actividades de inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los activos fijos brutos
Cambio en los intereses empresariales
= Efectivo proveniente de las actividades de inversión
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los documentos por pagar
Aumento de las deudas a largo plazo
Cambios en el patrimonio de los accionistas
<ul style="list-style-type: none"> • Dividendos pagados
= Efectivo proveniente de las actividades de financiamiento
Aumento neto del efectivo y los valores negociables

Se considera con signo negativo a las salidas de efectivo.

Fuente: GITMAN, Lawrence. **Principios de administración financiera**. 11ª ed. México D.F. Pearson Educación, 2007. p. 46.

Elaboración propia

10.2.1. Proyección de Estados financieros

Los estados financieros a presentar son el Estado de resultados, Balance General y Flujo de Efectivo los cuales serán proyectados y comparados entre aquellos sin estrategia y con estrategia aplicada.

La proyección de los estados financieros la dividiremos de la siguiente forma:

- Descripción de los estados financieros sin la estrategia comparándolos con aquellos con estrategia
- Proyección de flujo incremental con la estrategia planteada, en un escenario optimista

Esta información nos permitirá evaluar si la estrategia planteada en el capítulo IX reditúa lo que los accionistas esperan del proyecto.

Debemos considerar que la información analizada sin estrategia, significará que no se ha planteado ninguna inversión en mejoras y que la empresa tendrá un crecimiento vegetativo, en el cual se estima que sus ingresos aumente en 2% anual, esto debido a que entre el ingreso y salida de los inquilinos se incrementa, en promedio, el precio de alquiler de las tiendas en dicho porcentaje.

Es de esta manera como los propietarios han definido el crecimiento vegetativo. También debemos considerar que, la administración actual no ha estimado otra forma de incrementar sus ingresos y/o reducir sus gastos, hasta el desarrollo del presente Plan Estratégico.

10.2.2. Estado de Resultados

Debido a que el Estado de Ganancias y Pérdidas del presente año, sin considerar la estrategia, no será comparado con ningún otro, se ha decidido analizar el estado de resultados proyectado para el período 2015 – 2019, donde se contrastarán con y sin estrategia.

En la tabla 10.5 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para el período 2015 - 2019.

Tabla 10.5: Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia de galería Multicentro Santa Clara

Cuenta	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	-				
1 Ingresos por la venta de productos	3,582,326.09	3,653,972.61	3,727,052.06	3,801,593.10	3,877,624.97
2 Ingresos por la venta de subproductos	-	-	-	-	-
3 Otros ingresos	-	-	-	-	-
Total ingresos 1 + 2 + 3	3,582,326.09	3,653,972.61	3,727,052.06	3,801,593.10	3,877,624.97
Costo de Ventas					
1 Materiales Directos	-	-	-	-	-
2 Mano de Obra Directa	-	-	-	-	-
3 Costos Indirectos de Fabricación	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
7 Depreciación	156,915.87	156,915.87	156,915.87	156,915.87	149,714.44
8 Amortización de Intangibles	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60
Amortización Software y Capacitación			-	-	-
4 Sub Total Costos de Producción 1+2+3	258,769.47	261,793.47	264,908.19	268,116.35	264,219.33
Utilidad Bruta	3,323,556.62	3,392,179.14	3,462,143.87	3,533,476.75	3,613,405.64
Gastos Operativos					
5 Gastos de Administración	789,831.33	813,526.26	837,932.05	863,070.01	888,962.11
6 Gastos de Ventas	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00
Total Gastos Operativos	793,531.33	817,226.26	841,632.05	866,770.01	892,662.11
Utilidad Operativa	2,530,025.30	2,574,952.88	2,620,511.82	2,666,706.74	2,720,743.53
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Total Ingresos/Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Resultados antes de Participaciones e IR	2,530,025.30	2,574,952.88	2,620,511.82	2,666,706.74	2,720,743.53
Participación de los trabajadores en utilidades	-	-	-	-	-
Impuestos a la renta	759,007.59	772,485.86	786,153.55	800,012.02	816,223.06
Total Participaciones e Impuesto Renta	759,007.59	772,485.86	786,153.55	800,012.02	816,223.06
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,771,017.71	1,802,467.01	1,834,358.28	1,866,694.72	1,904,520.47

Elaboración propia

Para realizar el análisis debemos indicar que la proyección de ingresos se ha realizado teniendo un incremento de 2% anual. Se debe considerar que la tasa de morosidad se ha mantenido en el tiempo en el mismo porcentaje, por lo que se ha decidido seguir aplicándolo. Es importante indicar que, esta variable también podrá ser considerada como una medida de ajuste o castigo al flujo evaluado.

En la tabla 10.6 se muestra la proyección de ingresos proyectados de la empresa, sin estrategia.

Tabla 10.6: Proyección de Ingresos de galería Multicentro Santa Clara, sin estrategia

Proyección de Ventas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Incremento Estimado		2%	2%	2%	2%	2%
Sub Total Ingresos x Alquiler	3,902,316.00	3,980,362.32	4,059,969.57	4,141,168.96	4,223,992.34	4,308,472.18
Morosidad		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
TOTAL		3,582,326.09	3,653,972.61	3,727,052.06	3,801,593.10	3,877,624.97

Elaboración propia

Los costos indirectos de fabricación se han obtenido de los insumos indirectos que se presentan en la tabla 10.7, con una tasa anual de crecimiento de 3%.

Tabla 10.7: Costos Indirectos de Fabricación de la galería Multicentro Santa Clara, sin estrategia

Insumos Indirectos	Costo unitario \$/	Unidades	Costo mensual \$	Costo anual \$/.
AGUA	3,200.00	1	3,200.00	38,400.00
LUZ	5,200.00	1	5,200.00	62,400.00
Total			8,400.00	100,800.00

Elaboración propia

La depreciación ha sido calculada tomando en consideración las siguientes variables, las cuales se presentan en la Tabla 10.8.

**Tabla 10.8: Cálculo de la Depreciación de la galería Multicentro
Santa Clara, sin estrategia**

ITEMS	Tasa Anual	Valor Inicial del Activo	Depreciación Anual	2015	2016	2017	2018	2109	Valor Residual
EDIFICIOS	5%	2,985,588.75							2,251,169.05
EDIFICIOS	5%	2,985,588.75	149,279.44	149,279.44	149,279.44	149,279.44	149,279.44	149,279.44	2,239,191.56
EQUIPOS DE OFICINA	10%	2,900.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	11,634.99
PC	25%	27,950.72	6,987.68	6,987.68	6,987.68	6,987.68	6,987.68		342.50
IMPRESORA	25%	855.00	213.75	213.75	213.75	213.75	213.75		
OTROS	10%	1,450.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	
Total Anual		3,018,744.47	156,915.87	156,915.87	156,915.87	156,915.87	156,915.87	149,714.44	2,251,169.05

Elaboración propia

La amortización de intangibles ha sido calculada tomando en consideración las siguientes variables, las cuales se presentan en la Tabla 10.9.

**Tabla 10.9: Cálculo de la amortización de la galería Multicentro
Santa Clara, sin estrategia**

Amortización de Activos Fijos Intangibles (Valores en Soles)

ITEMS	Valor Inicial del Activo	Amortización Anual	2015	2016	2017	2018	2019
GASTOS DE PROMOCION	3,300.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00
REGISTROS PUBLICOS	18.00	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60
NOTARIA(MINUTA)	400.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
INDECOPI	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
DISEÑO DE PLANTA DE DISTRIBUCION PARA DEFENZA CIVIL	150.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	350.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
INSPECCION TECNICA DE DESINFECCION	200.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
LIBROS CONTABLES Y LEGALIZACION	50.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
IMPRESIÓN DE FACTURAS Y BOLETAS	200.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
FUMIGACION	70.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
SEÑALIZACION	30.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Sub Total	5,268.00	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60

Elaboración propia

Sobre los gastos operativos, estos se dividen en gastos administrativos y de ventas. Los gastos administrativos

han sido calculados con una tasa anual del 3%, como se presentan en las Tablas 10.10, 10.11 y 10.12.

Tabla 10.10: Sueldos del Área de Administración de la galería
Multicentro Santa Clara, sin estrategia

Cargos	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo bruto	Gratificación	CTS	Vacaciones	Descuento ONP	Sueldo neto en S/..	Aportes del empleador Essalud	Total Pagos por Personal Administrativo
							13%		9%	
G.GENERAL	1	7,000.00	84,000.00	14,000.00	7,000.00	7,000.00	12,740.00	92,260.00	8,820.00	101,080.00
G.ADMINISTRATIVO	1	6,000.00	72,000.00	12,000.00	6,000.00	6,000.00	10,920.00	79,080.00	7,560.00	86,640.00
SECRETARIA	1	2,500.00	30,000.00	5,000.00	2,500.00	2,500.00	4,550.00	32,950.00	3,150.00	36,100.00
P.MANTENIMIENTO	2	1,000.00	24,000.00	4,000.00	2,000.00	1,000.00	3,640.00	26,360.00	2,520.00	28,880.00
CONTADOR EXTERNO	1	2,500.00	30,000.00			2,500.00		30,000.00		30,000.00
VIGILANCIA	12	2,000.00	288,000.00			2,000.00		288,000.00		288,000.00
Total Área de Administración	18	21,000.00	528,000.00	35,000.00	17,500.00	21,000.00	31,850.00	548,650.00	22,050.00	570,700.00

Elaboración propia

Tabla 10.11: Otros Gastos de Administración de la galería
Multicentro Santa Clara, sin estrategia

Items	Cantidad	Valor Unitario S/.	Gasto Mensual S/.	Gasto Anual S/.
Artículos de limpieza	1	733.00	733.00	8,796.00
Servicios legales	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Artículos de oficina	1	500.00	500.00	6,000.00
Asesor publicitario	1	500.00	500.00	6,000.00
Registros	1	300.00	300.00	3,600.00
Fumigación	1	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Inspección Defensa Civil	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Renovación Licencias	1	500.00	500.00	500.00
Seguro 0.5%	1	14,927.94	14,927.94	179,135.28
		21,560.94	21,560.94	219,131.28

Elaboración propia

Tabla 10.12: Proyección de los gastos administrativos la galería
Multicentro Santa Clara, sin estrategia

Items	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
Gastos de Administración (Planilla Administrativa + otros gastos)	789,831.33	813,526.26	837,932.05	863,070.01	888,962.11

Elaboración propia

Para los gastos de ventas, se ha considerado solo unos gastos fijos de S/. 3,700 nuevos soles destinados a publicidad. La publicidad actual consta del diseño y la producción de catálogos y volantes, gigantografías para vías cercanas, creación en alta resolución del logotipo de la galería y el diseño de la página web, la cual se realizará su lanzamiento en los próximos meses. Estas tareas se desarrollan con un diseñador gráfico free lance.

Respecto a las tareas del personal a cargo estas están bajo la responsabilidad del Gerente Administrativo, el cual deberá cumplir con los objetivos trazados.

Respecto al impuesto a la renta, este está establecido en 30%. Con la información descrita, se genera una utilidad neta del ejercicio.

Analizando el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado con estrategia podemos identificar con las mejoras propuestas se incrementará en 5% anual los ingresos y hacia el último año de evaluación en 6%, manteniendo una morosidad constante de 10%.

En la Tabla 10.13 presentamos la proyección de ventas anual con estrategia.

Tabla 10.13: Proyección de ventas anual con estrategia de la galería
Multicentro Santa Clara
(En miles de Nuevos Soles)

PROPUESTA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Incremento Estimado		5%	5%	5%	5%	6%
Sub Total Ingresos x Alquiler	3,902,316.00	4,097,431.80	4,302,303.39	4,517,418.56	4,743,289.49	5,027,886.86
Morisdad		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
TOTAL		3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17

Elaboración propia

En cuanto a los costos indirectos de fabricación, se mantienen iguales con o sin estrategia, por lo que no afecta el resultado.

Respecto a la depreciación, según las mejoras que se realizarán de acuerdo a la estrategia, afectan directamente como se muestra en la Tabla 10.14.

Tabla 10.14: Proyección de la Depreciación con estrategia la de
galería Multicentro Santa Clara

ITEMS	Tasa Anual	Valor Inicial del Activo	Depreciación Anual	2015	2016	2017	2018	2109	Valor Residual
EDIFICIOS	5%	2,985,588.75							2,355,169.05
EDIFICIOS	5%	2,985,588.75	149,279.44	149,279.44	149,279.44	149,279.44	149,279.44	149,279.44	2,239,191.56
Mejoras Arquitect. 2015	5%	45,000.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	33,750.00
Mejoras Arquitect. 2017	5%	25,000.00	1,250.00	-	-	1,250.00	1,250.00	1,250.00	21,250.00
Mejoras Arquitect. 2019	5%	20,000.00	1,000.00	-	-	-	-	1,000.00	19,000.00
Mejoras Servicios(Baños+Cableado)	5%	40,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	30,000.00
EQUIPOS DE OFICINA	10%	2,900.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	11,634.99
PC	25%	27,950.72	6,987.68	6,987.68	6,987.68	6,987.68	6,987.68		342.50
IMPRESORA	25%	855.00	213.75	213.75	213.75	213.75	213.75		
OTROS	10%	1,450.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	
Total Anual		3,148,744.47	163,415.87	161,165.87	161,165.87	162,415.87	162,415.87	156,214.44	2,355,169.05

Elaboración propia

La amortización de intangibles ha sido calculada tomando en consideración las siguientes variables, las cuales se presentan en la Tabla 10.15.

**Tabla 10.15: Cálculo de la amortización de la galería Multicentro
Santa Clara, con estrategia**

Amortización de Activos Fijos Intangibles (Valores en Soles)

ITEMS	Valor Inicial del Activo	Amortización Anual	2015	2016	2017	2018	2019
GASTOS DE PROMOCION	3,300.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00
REGISTROS PUBLICOS	18.00	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60
NOTARIA(MINUTA)	400.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
INDECOPI	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
DISEÑO DE PLANTA DE DISTRIBUCION PARA DEFENSA CIVIL	150.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	350.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
INSPECCION TECNICA DE DESINFECCION	200.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
LIBROS CONTABLES Y LEGALIZACION	50.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
IMPRESIÓN DE FACTURAS Y BOLETAS	200.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
FUMIGACION	70.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
SEÑALIZACION	30.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Amortizacion Software	20,000.00	4,000.00	-	-	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Proyectos Arquitectonicos 2015	10,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Proyectos Arquitectonicos 2017	10,000.00	2,000.00	-	-	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Proyectos Arquitectonicos 2017	10,000.00	2,000.00	-	-	-	-	2,000.00
Sub Total	55,268.00	11,053.60	3,053.60	3,053.60	9,053.60	9,053.60	11,053.60

Elaboración propia

Sobre los gastos operativos, estos se dividen en gastos administrativos y de ventas. Los gastos administrativos han sido calculados con una tasa anual del 3%, como se presentan en las Tablas 10.16, 10.17 y 10.18.

**Tabla 10.16: Sueldos del Área de Administración de la galería
Multicentro Santa Clara, con estrategia**

Cargos	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo bruto	Gratificación	CTS	Vacaciones	Descuento ONP	Sueldo neto en S/..	Aportes del empleador	Total Pagos por Personal Administrativo
							13%		Essalud 9%	
G.GENERAL	1	7,000.00	84,000.00	14,000.00	7,000.00	7,000.00	12,740.00	92,260.00	8,820.00	101,080.00
G.ADMINISTRATIVO	1	6,000.00	72,000.00	12,000.00	6,000.00	6,000.00	10,920.00	79,080.00	7,560.00	86,640.00
SECRETARIA	1	2,500.00	30,000.00	5,000.00	2,500.00	2,500.00	4,550.00	32,950.00	3,150.00	36,100.00
P.MANTENIMIENTO	2	1,000.00	24,000.00	4,000.00	2,000.00	1,000.00	3,640.00	26,360.00	2,520.00	28,880.00
CONTADOR EXTERNO	1	2,500.00	30,000.00			2,500.00		30,000.00		30,000.00
VIGILANCIA	12	2,000.00	288,000.00			2,000.00		288,000.00		288,000.00
Nuevo Administrador (BSC)	1	3,000.00	36,000.00			3,000.00		36,000.00		36,000.00
Total Área de Administración	19	24,000.00	564,000.00	35,000.00	17,500.00	24,000.00	31,850.00	584,650.00	22,050.00	606,700.00

Elaboración propia

Tabla 10.17: Otros gastos de Administración de la galería
Multicentro Santa Clara, con estrategia

Items	Cantidad	Valor unitario S/	Gasto Mensual S/	Gasto Anual S/.
ARTICULOS DE LIMPIEZA	1	733.00	733.00	8,796.00
SERVICIOS LEGALES*contador(	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
ARTICULOS DE OFICINA	1	500.00	500.00	6,000.00
ASESOR PUBLICITARIO	1	500.00	500.00	6,000.00
REGISTROS	1	300.00	300.00	3,600.00
SERVICIOS PUBLICOS	1	3,600.00	3,600.00	3,600.00
SEGURO 0.5%	1	14,927.94	14,927.94	179,135.33
Total de otros gastos de administración			21,560.94	219,131.33

Elaboración propia

Tabla 10.18: Proyección de los gastos administrativos de la galería
Multicentro Santa Clara, con estrategia

Items	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
Gastos de Administración (Planilla Administrativa + otros gastos)	825,831.33	850,606.26	876,124.45	902,408.19	929,480.43

Elaboración propia

En cuanto a la proyección del gasto en ventas, se ha incorporado variables consideradas en el diseño del proyecto arquitectónico de las mejoras propuestas con la estrategia, las mismas que se presentan en la Tabla 10.19.

Tabla 10.19: Proyección de los gastos de ventas de la galería
Multicentro Santa Clara, con estrategia

Items	2015	2016	2017	2018	2019
Diseño Proyectos Arquitectónicos	10,000		10,000		10,000
Consultoria Inmobiliaria - retail	25,000				
Estudios Cualitativos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Publicidad	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	47,000	12,000	22,000	12,000	22,000

Elaboración propia

Los gastos de ventas que se incluían en el análisis sin estrategia, sumaban S/. 3,700 los cuales en el análisis con estrategia y para involucrar a los inquilinos en sus resultados, se está considerando que sean ellos los que financien dicha publicidad.

Considerando lo descrito en las tablas anteriores obtenemos la siguiente proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas considerando las acciones estratégicas descritas en el Balance Scorecard

Tabla 10.20: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas
Multicentro Santa Clara, con estrategia BSC

Cuenta	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-
1 Ingresos por la venta de productos	3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17
2 Ingresos por la venta de subproductos	-	-	-	-	-
3 Otros ingresos	-	-	-	-	-
Total ingresos 1 + 2 + 3	3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17
Costo de Ventas	-	-	-	-	-
1 Materiales Directos	-	-	-	-	-
2 Mano de Obra Directa	-	-	-	-	-
3 Costos Indirectos de Fabricación	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
7 Depreciación	161,165.87	161,165.87	162,415.87	162,415.87	156,214.44
8 Amortización de Intangibles	3,053.60	3,053.60	9,053.60	9,053.60	11,053.60
Amortización Software y Capacitación	-	-	-	-	-
4 Sub Total Costos de Producción 1+2+3	265,019.47	268,043.47	278,408.19	281,616.35	280,719.33
Utilidad Bruta	3,422,669.15	3,604,029.58	3,787,268.52	3,987,344.19	4,244,378.85
Gastos Operativos	-	-	-	-	-
5 Gastos de Administración	825,831.33	850,606.26	876,124.45	902,408.19	929,480.43
6 Gastos de Ventas	47,000.00	12,000.00	22,000.00	12,000.00	22,000.00
Total Gastos Operativos	872,831.33	862,606.26	898,124.45	914,408.19	951,480.43
Utilidad Operativa	2,549,837.83	2,741,423.32	2,889,144.06	3,072,936.00	3,292,898.41
Ingresos y Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Total Ingresos/Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Resultados antes de Participaciones e IR	2,549,837.83	2,741,423.32	2,889,144.06	3,072,936.00	3,292,898.41
Participación de los trabajadores en utilidades	-	-	-	-	-
Impuestos a la renta	764,951.35	822,427.00	866,743.22	921,880.80	987,869.52
Total Participaciones e Impuesto Renta	764,951.35	822,427.00	866,743.22	921,880.80	987,869.52
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,784,886.48	1,918,996.32	2,022,400.84	2,151,055.20	2,305,028.89

Elaboración propia

Como se ha podido apreciar, los resultados obtenidos en este Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado con y sin estrategia, abonan a favor de que se realicen las mejoras propuestas.

10.2.3. Balance General

En lo que respecta el Balance General se ha establecido dos Balances proyectados: el primero con un crecimiento vegetativo ya que no se ha establecido una estrategia y el segundo se ha proyectado tomando en cuenta la estrategia del presente plan estratégico.

a. Balance General sin estrategia

En el Balance General sin Estrategia se puede apreciar que su activo más importante es la propiedad del terreno y la edificación, los cuales ya han sido cancelados en su totalidad, asimismo de su disposición de efectivo asciende a S/1'928,987 en el año 2015 con un crecimiento en al año 2019 de 6.5%. Las cuentas por cobrar comerciales se deben a la morosidad de algunos clientes que se han estimado en 10% de las ventas a la vez que las cuentas de cobranza dudosa ascienden a 10% de las cuentas por cobrar, las cuales aumentas proporcionalmente a las ventas alcanzadas.

La depreciación se aplica a equipos y la edificación y la amortización a activos intangibles, los cuales ascienden S/.157, 969 nuevos soles hasta el 2018, reduciéndose en el 2019 a S/. 150,768 debido a que algunos equipos se han depreciado en 4 años. El total de Activos presente un crecimiento del 2% con el 2019 con respecto al 2015, lo cual nos presenta una empresa sólida.

Asimismo, la empresa en sus Pasivos muestra cuentas por pagar comerciales que en el 2015 se proyectan S/894,000 nuevos soles incrementándose en S/ 1'006,113 nuevos soles, que incluyen gastos de Servicios, Planillas, Promociones, etc. Por otro lado presenta Pasivo por pagar que corresponden al

impuesto a la renta y que aumenta conforme las ventas se incrementan.

**Tabla 10.21: Balance General de la galería Multicentro Santa Clara
sin estrategia**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA VEGETATIVO					
Expresado en miles de nuevos soles					
RUBROS	AL 31.12.2015	AL 31.12.2016	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018	AL 31.12.2019
	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
ACTIVO					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	1,928,987	1,960,436	1,992,328	2,024,664	2,055,289
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES:	398,036	405,997	414,117	422,399	430,847
ESTIMACION DE COBRANZA DUDOSA					
TERCEROS	-39,804	-40,600	-41,412	-42,240	-43,085
ENTIDADES RELACIONADAS					
CUENTAS POR COBRAR A ENTIDADES RELACIONADAS					
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
EXISTENCIAS					
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,287,220	2,325,834	2,365,033	2,404,823	2,443,051
CUENTAS POR COBRAR A ENTIDADES RELACIONADAS	0	0			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
INVERSIONES FINANCIERAS					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8,718,744	8,718,744	8,718,744	8,718,744	8,718,744
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-157,969	-157,969	-157,969	-157,969	-150,768
ACTIVOS INTANGIBLES	5,339	5,339	5,339	5,339	5,339
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	8,566,114	8,566,114	8,566,114	8,566,114	8,573,315
TOTAL ACTIVO	10,853,334	10,891,948	10,931,147	10,970,937	11,016,366
PASIVO					
OTROS PASIVOS FINANCIEROS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES:	894,331	921,050	948,571	976,917	1,006,113
TERCEROS					
ENTIDADES RELACIONADAS					
CUENTAS POR PAGAR A ENTIDADES RELACIONADAS					
PASIVOS POR IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	759,008	772,486	786,154	800,012	816,223
OTRAS CUENTAS POR PAGAR					
PROVISIONES					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,653,339	1,693,536	1,693,536	1,693,536	1,693,536
OTROS PASIVOS FINANCIEROS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES					
PASIVOS POR IMPUESTOS A LAS GANANCIAS DIFERIDAS					
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0	0			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	1,653,339	1,693,536	1,693,536	1,693,536	1,693,536
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
ACCIONES DE INVERSION					
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL					
RESULTADOS ACUMULADOS	9,049,995	9,048,412	9,087,611	9,127,401	9,172,830
OTRAS RESERVAS DE PATRIMONIO					
PATRIMONIO NETO	9,199,995	9,198,412	9,237,611	9,277,401	9,322,830
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,853,334	10,891,948	10,931,147	10,970,937	11,016,366

Elaboración propia

En cuanto al Patrimonio, se mantiene su capital social inicial de S/150,000 nuevos soles a lo largo del periodo proyectado con resultados acumulados que se incrementan en 1.3% con respecto al 2015 al 2019. Finalmente, se observa que lo largo del periodo proyectado es una empresa que se financia con recursos propios manteniendo pasivos propios de su funcionamiento de una empresa en marcha.

b. Balance General con estrategia

En el Balance General con estrategia se puede apreciar en el año 2015 una disposición de efectivo, S/1'930,507, ligeramente mayor al apreciado en el Balance Anterior (Sin Estrategia) en el mismo año, con 0.08% más, debido a algunas inversiones para la implementación inicial de la estrategia, sin embargo para el 2019, el monto de caja asciende a S/. 2'164,694 lo que representa un incremento de 12.3% % con respecto al 2015 y 5.32% en el mismo año con respecto al balance anterior.

Asimismo, las cuentas por cobrar comerciales crecen en un 16.7% con respecto al balance anterior para el año 2019, igualmente proporcional a las ventas, que se refleja un porcentaje anterior para lo que es la cobranza dudosa.

En propiedades, planta y equipo del Activo no corriente se nota una apreciación de 0.975% con

respecto al balance anterior en el año 2015 debido a la inversión en infraestructura y las mejoras que se plantean para la Galería, asimismo, en el año 2017 se aprecia, por mejoras, un incremento de 1.26% en el mismo año del balance anterior para finalmente en el 2019 incrementarse 1.49%, cerrando el periodo proyectado con un monto de S/. 8'848,744.

**Tabla 10.22: Balance General de la galería Multicentro Santa Clara
sin estrategia**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA BSC					
Expresado en miles de nuevos soles					
RUBROS	AL 31.12.2015	AL 31.12.2016	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018	AL 31.12.2019
	Im porte	Im porte	Im porte	Im porte	Im porte
ACTIVO					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	1,775,106	2,029,216	2,084,870	2,268,525	4,772,610
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES:	409,743	430,230	451,742	474,329	502,789
ESTIMACION DE COBRANZA DUDOSA					
TERCEROS	-40,974	-43,023	-45,174	-47,433	-50,279
ENTIDADES RELACIONADAS					
CUENTAS POR COBRAR A ENTIDADES RELACIONADAS					
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
EXISTENCIAS					
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,143,875	2,416,423	2,491,438	2,695,421	5,225,120
CUENTAS POR COBRAR A ENTIDADES RELACIONADAS	0	0			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
INVERSIONES FINANCIERAS					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8,803,744	8,803,744	8,828,744	8,828,744	8,848,744
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-164,219	-164,219	-171,469	-171,469	-167,268
ACTIVOS INTANGIBLES	15,339	15,339	45,339	45,339	55,339
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	8,654,864	8,654,864	8,702,614	8,702,614	8,736,815
TOTAL ACTIVO	10,798,739	11,071,287	11,194,052	11,398,035	13,961,936
PASIVO					
OTROS PASIVOS FINANCIEROS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES:	973,631	986,430	1,005,063	1,024,555	1,064,932
TERCEROS					
ENTIDADES RELACIONADAS					
CUENTAS POR PAGAR A ENTIDADES RELACIONADAS					
PASIVOS POR IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	764,961	822,427	866,743	921,881	987,870
OTRAS CUENTAS POR PAGAR					
PROVISIONES					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,738,593	1,788,857	1,788,857	1,788,857	1,788,857
OTROS PASIVOS FINANCIEROS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES					
PASIVOS POR IMPUESTOS A LAS GANANCIAS DIFERIDAS	0	0			
OTRAS CUENTAS POR PAGAR					
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	1,738,593	1,788,857	1,788,857	1,788,857	1,788,857
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
ACCIONES DE INVERSION					
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL					
RESULTADOS ACUMULADOS	8,910,156	9,132,430	9,255,195	9,459,177	12,023,078
OTRAS RESERVAS DE PATRIMONIO					
PATRIMONIO NETO	9,060,156	9,282,430	9,405,195	9,609,177	12,173,078
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,798,739	11,071,287	11,194,052	11,398,035	13,961,936

Elaboración propia

La Depreciación y Amortización acumulada sufre variaciones en los años 2015, 2017 y 2019, con respecto al balance general vegetativo, debido a la inversión en la infraestructura y una ligera baja en el monto en el 2019 por equipos depreciados en

cuatro años, que acabaron el 2018. Los intangibles tienen incrementos en los años anteriormente mencionados por el desarrollo de los proyectos arquitectónicos. Con todo esto el Activo total tiene un incremento del 2015 al 2019 de 3.65% y con respecto al balance anterior de 3.07%.

Con respecto a los pasivos las cuentas comerciales sufren incrementos debido a la contratación de nuevo personal para la administración central, estudios cualitativos, entre otros con un incremento promedio para el periodo proyectado de 6.09% con respecto al abalance anterior. Esta mejora en los ingresos, por consiguiente genera un aumento en el pago pendiente de impuesto a la renta. Los resultados acumulados tienen un incremento promedio de 1.30% comprado con el balance sin estrategia, dando por consiguiente un monto total de Pasivo y Patrimonio de S/11'354,019 para el 2019, cumpliéndose el principio contable de ser igual que el total de activos.

10.2.4. Proyección de flujos

La evaluación financiera de la estrategia se realiza en base al desarrollo de estados financieros proyectados y en base al presupuesto planteado en el capítulo IX. Además se requiere de ciertos criterios financieros cualitativos como los siguientes.

La evaluación de la estrategia se realiza con la proyección de los flujos para el periodo (2015 – 2019) con la estrategia y sin estrategia, con el fin de contar con medios comparativos respecto al estado actual de la empresa frente al presupuesto. Para ello se ha considerado apropiado hacerlo de manera anual, usando como base los estados financieros a partir de los cuales generaremos los flujos futuros.

Un factor determinante en la evaluación financiera es el riesgo y su relación con el rendimiento de todos los activos esperado. La teoría financiera básica que modela esta relación, es el modelo de precios activos de capital (CAPM, sus siglas en inglés, (capital asset pricing model). Específicamente el modelo CAPM (ecuación 10.1) relaciona el riesgo no diversificable y el rendimiento de todos los activos. El riesgo no diversificable es la porción relevante del riesgo atribuible a factores de mercado que afectan a todas las empresas

Ecuación 10.1: CAPM USA

$$k_e = R_f + [b_j \times (k_m - R_f)]$$

k_e = rendimiento del requerido activo

R_f = Tasa de Rendimiento libre de Riesgo, medida comúnmente por el rendimiento de una letra de tesoro de los Estados Unidos

b_j = coeficiente beta o índice del riesgo no diversificable del activo j

k_m = Rendimiento de mercado; rendimiento de la cartera de activos de mercado

El coeficiente beta, β , es una medida del riesgo no diversificable. Es un índice del grado de movimiento del rendimiento de un activo en respuesta a un cambio en el rendimiento del mercado. Los rendimientos históricos de un activo se usan para calcular el coeficiente beta del activo. El rendimiento de mercado es el rendimiento sobre la cartera de mercado de todos los valores que se cotizan en la bolsa.

En nuestro caso, aplicaremos la ecuación del modelo CAPM en base a ratios de Estados Unidos el cual deberá ser ajustado al Perú. Para ello se utiliza el método tradicional, en donde el Riesgo País es cuantificado en base a la diferencia entre el rendimiento de un instrumento libre de riesgo y su equivalente bajo análisis.

En este caso los bonos del tesoro americano (3.06%) son utilizados como el instrumento libre de riesgo y los bonos emitidos por el gobierno peruano (4.34%), por lo tanto el Riesgo País cuantificado (PRP) es de 1.28%. finalmente se determina el costo de oportunidad del capital bajo el modelo CAPM y se adiciona la prima de

riesgo país o también llamado el spread de los bonos soberanos.

En la ecuación 10.2 se recogen estos conceptos y se obtiene el valor de CAPM que se usará en la evaluación financiera posterior.

Ecuación 10.2: CAPM Perú ajustado con la prima de Riesgo País

$$k_e = R_f + [b_j \times (k_m - R_f)] + PRP$$

R_f 3.06% Bono americano a 30 años

k_m 15.35% Fuente: S&P 500 sector
índices, equity indices

b_j 0.75 Fuente: Aswath Damodaran
en base a beta desapalancada

PRP 1.28% Diferencia en dólares de
bonos a 30 años entre Perú y EEUU.

Al despejar la ecuación encontramos que el valor de k_e o el CAPM es de 13.56%. Lo cual puede ser interpretado con el siguiente enunciado: “si invierto en Galería Multicentro Santa Clara el mínimo retorno que espero recibir sobre mi inversión es el 13.56%.”

a. Proyección de Flujo sin estrategia (Flujo de Efectivo)

A continuación presentamos la proyección del Flujo de Caja Operativo bajo el supuesto que la

administración actual no cambiara ni ejecutara ningún cambio en sus políticas actuales.

Tabla 10.23: Flujo Operativo sin estrategia

GALERIA MULTICENTRO SANTA CLARA

FLUJO DE CAJA OPERATIVO					
	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	BAJO ADMINISTRACION ACTUAL				
Incremento Estimado	2%	2%	2%	2%	2%
Sub Total Ingresos x Arrendamiento	3,980,362.32	4,059,969.57	4,141,168.96	4,223,992.34	4,308,472.18
Morosidad estimada	10%	10%	10%	10%	10%
1 Ingresos por la venta de productos	3,582,326.09	3,653,972.61	3,727,052.06	3,801,593.10	3,877,624.97
2 Ingresos por la venta de subproductos					
3 Otros ingresos					
Total Ingresos (BSC)	3,582,326.09	3,653,972.61	3,727,052.06	3,801,593.10	3,877,624.97
EGRESOS	BAJO ADMINISTRACION ACTUAL				
1 Materiales Directos	-	-	-	-	-
2 Mano de Obra Directa	-	-	-	-	-
3 Costos Indirectos de Fabricación	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
4 Sub Total Costos de Producción 1+2+3	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
5 Gastos de Administración	789,831.33	813,526.26	837,932.05	863,070.01	888,962.11
6 Gastos de Ventas	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00
7 Depreciación	156,915.87	156,915.87	156,915.87	156,915.87	149,714.44
8 Amortización de Intangibles	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60
Total Egresos 4 + 5 + 6 + 7 + 8	1,052,300.79	1,079,019.73	1,106,540.24	1,134,886.36	1,156,881.44
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	2,530,025.30	2,574,952.88	2,620,511.82	2,666,706.74	2,720,743.53
Participación de los trabajadores en utilidades	-	-	-	-	-
Impuestos a la renta	759,007.59	772,485.86	786,153.55	800,012.02	816,223.06
Utilidad Neta	1,771,017.71	1,802,467.01	1,834,358.28	1,866,694.72	1,904,520.47
Mas Depreciación y Amortización de intangibles	157,969.47	157,969.47	157,969.47	157,969.47	150,768.04
TOTAL FLUJO OPERATIVO ADMINISTRACION ACTUAL	1,928,987.17	1,960,436.48	1,992,327.74	2,024,664.19	2,055,288.51

Elaboración propia

Para estos flujos, es necesario destacar que por información de los promotores, la galería no mantiene deudas con instituciones financieras, además,

considerando que no bajo estos supuestos no se realizaran inversiones, el flujo operativo presentado serviría como Flujo de Caja Libre.

b. Proyección de flujo con estrategia

• Ventas

Como resultado de la implementación de las distintas iniciativas estratégicas consideradas en la tabla 9.1 Matriz de Objetivos, Indicadores e Iniciativas estratégicas dentro del marco del Balance Scorecard, consideramos obtener un incremento anual en las ventas de la galería Multicentro Santa Clara como sigue:

Tabla 10.24: Ventas proyectadas

PLAN DE VENTAS PROYECTADO ANUAL S/.

Nro	PROPUESTA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Incremento Estimado		5%	5%	5%	5%	6%
1	Sub Total Ingresos x Alquiler	3,902,316.00	4,097,431.80	4,302,303.39	4,517,418.56	4,743,289.49	5,027,886.86
	Morosidad		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	TOTAL		3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17

Elaboración propia

• Costos de propuesta considerando acciones estratégicas del Balance Scorecard

El costo de las iniciativas estratégicas consideradas en el Balance Scorecard son como siguen:

Tabla 10.25: Acciones Estratégicas del Balance Scorecard

Inversiones / Gastos propuestos Balance Score Card						
Concepto	Perspectiva	2015	2016	2017	2018	2019
Software y Capacitacion	Cientes			20,000.00		
Diseño Arquitecto	Proc. Internos	10,000.00		10,000.00		10,000.00
Ejecucion Proyectos Mejoras	Proc. Internos	45,000.00		25,000.00		20,000.00
Estudios Cualitativos (Satisfaccion y Recordacion)	Proc. Internos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Mejoras Sevicios (Baños + Cableado)	Proc. Internos	40,000.00				
Consultoria Inmobiliario Retail	Crec. y Apren	25,000.00				
Administrador	Crec. y Apren	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Total		174,000.00	54,000.00	109,000.00	54,000.00	84,000.00

Elaboración propia

■ Acciones en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Bajo esta perspectiva se ha considerado conveniente que las gerencias de la galería cuenten con mayores herramientas para mejorar la gestión. En ese sentido, consideramos importante incidir en que los gerentes incorporen nuevas herramientas de gestión gracias a un consultor experto en retail a fin de que puedan contar con herramientas para establecer las necesidades para un mejor tenant mix, enfoque y estrategias de captación de nuevos inquilinos en función a hábitos de compra, perspectivas del retail en la zona, entre otros.

Como resultado de esta consultoría, la gerencia deberá establecer las nuevas políticas de

gestión de la galería donde consideramos que deben primar dos líneas institucionales:

- **Atención al clientes**

Esta línea se enfocara en la atención y captación de nuevos clientes potenciales de la galería, así como en la orientación y desarrollo de los clientes actuales.

- **Desarrollo de producto**

Esta línea se enfocara en la correcta administración de los servicios de la galería en constante evolución de acuerdo a las demandas y evolución de nuestro mercado objetivo inclusive proponer modificaciones al tenant mix.

Adicionalmente, se ha considerado contratar a un Administrador, con la finalidad de desligar el “paternalismo” existente entre gran parte de los actuales clientes de la galería con los promotores.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Es importante señalar que los servicios de la galería detallados dentro del presupuesto presentado en el capítulo anterior: Seguridad, Limpieza, Pintura, Mantenimiento de Baños, Sensores de Iluminación, Cámaras de vigilancia, no se consideran en nuestros estados

financieros considerando que es una política actual de la galería que los inquilinos asuman los gastos por el mantenimiento de las zonas comunes.

Es importante destacar que esta es una de las ventajas que permite contar con una administración centralizada.

▪ **Perspectiva de Cliente**

Dentro de esta perspectiva se han considerado como la principal iniciativa diversos eventos de capacitación para los clientes (inquilinos) de la galería.

Por los antecedentes recogidos en nuestro trabajo de campo, se han considerado importante desarrollar capacitaciones en:

- *Decoración de Tiendas y Vitrinismo.*

Permitirá atraer a futuros consumidores, por lo tanto nuestros clientes deben estar preparados para otorgarles una experiencia de compra adecuada.

- *Shopper Marketing: Gestión de formatos y Layout de tiendas*

Enfocado en Trade Marketing, conocimiento del consumidor, esfuerzos de visibility hasta aspectos publicitarios, lo que ocasiona que

las empresas realicen de manera incompleta un enfoque completo de Shopper Marketing.

- *Visual Merchandising:*

El establecimiento comercial debe representar la imagen que quiere proyectar la empresa.

- *Compras*

Conocimientos necesarios para una labor exitosa dentro de un mercado cada vez más complejo y competitivo, además que los clientes posean las herramientas necesarias para una negociación efectiva y una correcta definición de proveedores, maximizando así la inversión en inventarios para lograr una mejora en la gestión de la cadena de valor de producto.

- *Imagen y presentación del personal en el punto de venta*

Adecuada proyección de la Imagen Corporativa de la Empresa, que genere coherencia, en el mensaje global que se transmite a los Clientes, siendo clave en tal sentido la Imagen, Presentación y Comunicación del personal con funciones de atención y servicio al Cliente.

A continuación en la Tabla 10.26 se presenta el flujo de caja operativo con las mejoras incorporadas de acuerdo a la estrategia del Balanced Scorecard.

Tabla 10.26: Flujo de Caja operativo con mejoras incorporadas

**GALERIA MULTICENTRO SANTA CLARA
ESCENARIO CON PROYECTO DE MEJORAS**

FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	CONSIDERANDO ACCIONES ESTRATEGICAS (BSC)					
Incremento Estimado		5%	5%	5%	5%	6%
Sub Total Ingresos x Arrendamiento	3,902,316.00	4,097,431.80	4,302,303.39	4,517,418.56	4,743,289.49	5,027,886.86
Morosidad estimada		10%	10%	10%	10%	10%
1 Ingresos por la venta de productos		3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17
2 Ingresos por la venta de subproductos						
3 Otros ingresos						
Total Ingresos (BSC)		3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17
EGRESOS	CONSIDERANDO ACCIONES ESTRATEGICAS (BSC)					
1 Materiales Directos		-	-	-	-	-
2 Mano de Obra Directa		-	-	-	-	-
3 Costos Indirectos de Fabricación		100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
4 Sub Total Costos de Producción 1+2+3		100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
5 Gastos de Administración		825,831.33	850,606.26	876,124.45	902,408.19	929,480.43
6 Gastos de Ventas		47,000.00	12,000.00	22,000.00	12,000.00	22,000.00
7 Depreciación		161,165.87	161,165.87	162,415.87	162,415.87	156,214.44
8 Amortización de Intangibles		3,053.60	3,053.60	9,053.60	9,053.60	11,053.60
Total Egresos 4 + 5 + 6 + 7 + 8		1,137,850.79	1,130,649.73	1,176,532.64	1,196,024.54	1,232,199.76
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		2,549,837.83	2,741,423.32	2,889,144.06	3,072,936.00	3,292,898.41
Participación de los trabajadores en utilidades		-	-	-	-	-
Impuestos a la renta		764,951.35	822,427.00	866,743.22	921,880.80	987,869.52
Utilidad Neta		1,784,886.48	1,918,996.32	2,022,400.84	2,151,055.20	2,305,028.89
Mas Depreciación y Amortización de intangibles		164,219.47	164,219.47	171,469.47	171,469.47	167,268.04
TOTAL FLUJO OPERATIVO CON BSC		1,949,105.95	2,083,215.79	2,193,870.31	2,322,524.67	2,472,296.93

Elaboración propia

10.2.5. Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera, hemos considerado el análisis de los flujos incrementales considerando que la galería ya es un proyecto en marcha y que para efectos de evaluar este tipo de proyectos lo que debe primar es en qué forma hacen variar las acciones estratégicas la operación actual.

A continuación en la Tabla 10.27 se presenta el Análisis del flujo incremental.

Tabla 10.27: Análisis del Flujo Incremental

GALERIA MULTICENTRO SANTA CLARA
ESCENARIO CON PROYECTO DE MEJORAS

FLUJO DE CAJA OPERATIVO					
	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	CONSIDERANDO ACCIONES ESTRATEGICAS (BSC)				
Incremento Estimado	5%	5%	5%	5%	6%
Sub Total Ingresos x Arrendamiento	4,097,431.80	4,302,303.39	4,517,418.56	4,743,289.49	5,027,886.86
Morosidad estimada	10%	10%	10%	10%	10%
1 Ingresos por la venta de productos	3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17
2 Ingresos por la venta de subproductos					
3 Otros ingresos					
Total Ingresos (BSC)	3,687,688.62	3,872,073.05	4,065,676.70	4,268,960.54	4,525,098.17
EGRESOS	CONSIDERANDO ACCIONES ESTRATEGICAS (BSC)				
1 Materiales Directos	-	-	-	-	-
2 Mano de Obra Directa	-	-	-	-	-
3 Costos Indirectos de Fabricación	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
4 Sub Total Costos de Producción 1+2+3	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
5 Gastos de Administración	825,831.33	850,606.26	876,124.45	902,408.19	929,480.43
6 Gastos de Ventas	47,000.00	12,000.00	22,000.00	12,000.00	22,000.00
7 Depreciación	161,165.87	161,165.87	162,415.87	162,415.87	156,214.44
8 Amortización de Intangibles	3,053.60	3,053.60	9,053.60	9,053.60	11,053.60
Total Egresos 4 + 5 + 6 + 7 + 8	1,137,850.79	1,130,649.73	1,176,532.64	1,196,024.54	1,232,199.76
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	2,549,837.83	2,741,423.32	2,889,144.06	3,072,936.00	3,292,898.41
Participación de los trabajadores en utilidades	-	-	-	-	-
Impuestos a la renta	764,951.35	822,427.00	866,743.22	921,880.80	987,869.52
Utilidad Neta	1,784,886.48	1,918,996.32	2,022,400.84	2,151,055.20	2,305,028.89
Mas Depreciación y Amortización de intangibles	164,219.47	164,219.47	171,469.47	171,469.47	167,268.04
TOTAL FLUJO OPERATIVO CON BSC	1,949,105.95	2,083,215.79	2,193,870.31	2,322,524.67	2,472,296.93

Continúa...

Tabla 10.27: Análisis del Flujo Incremental

...viene

	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	INGRESOS ESTIMADOS BAJO ADMINISTRACION ACTUAL				
Incremento Estimado	3%	3%	3%	3%	3%
Sub Total Ingresos x Arrendamiento	4,019,385.48	4,139,967.04	4,264,166.06	4,392,091.04	4,523,853.77
Morosidad estimada	10%	10%	10%	10%	10%
1 Ingresos por la venta de productos	3,617,446.93	3,725,970.34	3,837,749.45	3,952,881.93	4,071,468.39
2 Ingresos por la venta de subproductos					
3 Otros ingresos					
Total ingresos	3,617,446.93	3,725,970.34	3,837,749.45	3,952,881.93	4,071,468.39
EGRESOS	EGRESOS BAJO ADMINISTRACION ACTUAL				
1 Materiales Directos	-	-	-	-	-
2 Mano de Obra Directa	-	-	-	-	-
3 Costos Indirectos de Fabricación	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
4 Sub Total Costos de Producción 1+2+3	100,800.00	103,824.00	106,938.72	110,146.88	113,451.29
5 Gastos de Administración	789,831.33	813,526.26	837,932.05	863,070.01	888,962.11
6 Gastos de Ventas	36,650.00	37,749.50	38,881.99	40,048.44	41,249.90
7 Depreciación	156,915.87	156,915.87	156,915.87	156,915.87	149,714.44
8 Amortización de Intangibles	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60	1,053.60
Total Egresos 4 + 5 + 6 + 7 + 8	1,085,250.79	1,113,069.23	1,141,722.23	1,171,234.81	1,194,431.34
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	2,532,196.14	2,612,901.11	2,696,027.23	2,781,647.13	2,877,037.05
Participación de los trabajadores en utilidades	-	-	-	-	-
Impuestos a la renta	759,658.84	783,870.33	808,808.17	834,494.14	863,111.12
Utilidad Neta	1,772,537.30	1,829,030.78	1,887,219.06	1,947,152.99	2,013,925.94
Mas Depreciación y Amortización de intangibles	157,969.47	157,969.47	157,969.47	157,969.47	150,768.04
TOTAL FLUJO OPERATIVO ADMINISTRACION ACTUAL	1,930,506.77	1,987,000.24	2,045,188.52	2,105,122.46	2,164,693.97
VARIACION TOTAL FLUJO OPERATIVO	18,599.18	96,215.55	148,681.79	217,402.21	307,602.95

Elaboración propia

De esta forma logramos conseguir el impacto de las acciones estratégicas en el flujo operativo en comparación con las operaciones bajo las actuales condiciones.

A esta variación total del flujo operativo le agregamos las inversiones a realizarse, tal como se muestra en la Tabla 10.28.

Tabla 10.28: Flujo de Caja de Capital

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión en activos tangibles e intangibles					
Software			(20,000.00)		
Proyecto Arquitectonicos	-		-		-
Ejecucion Proyectos Arquitectonicos	(45,000.00)		(25,000.00)		(20,000.00)
Estudios Cualitativos (Satisfaccion y Recordacion)					
Mejoras Sevicios (Baños + Cableado)	(40,000.00)				
Consultoria Inmobiliario Retail					
Administrador					
Valor Residual					
Capital de Trabajo					
Recuperación de Capital de Trabajo					-
Flujo de Caja de Económico	(85,000.00)	-	(45,000.00)	-	(20,000.00)

Elaboración propia

Como consecuencia de esta obtenemos el Flujo de caja Económico incremental de la galería, el mismo que considerando que la empresa no mantiene deudas financieras, actualmente nos servirá como flujo libre a efectos de obtener el VAN y TIR de este propuesta. Como se muestra a continuación en la Tabla 10.29.

Tabla 10.29: Flujo de Caja Económico de las mejoras propuestas

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO CON MEJORAS BSC					
Flujo de Caja de Capital	(85,000.00)	-	(45,000.00)	-	(20,000.00)
Flujo de Caja Operativo	18,599.18	96,215.55	148,681.79	217,402.21	307,602.95
Flujo de Caja Financiero	(66,400.82)	96,215.55	103,681.79	217,402.21	287,602.95

Elaboración propia

Para efectos del cálculo del VAN, hemos considerado una tasa de descuento del 13.56% debido a que esta ha sido obtenida del CAPM. Debemos destacar que, en

nuestra opinión, el costo de oportunidad debería estar dado por la rentabilidad que los accionistas vienen obteniendo como consecuencia de las inversiones que realizaron en la galería; esta rentabilidad no fue posible calcularla por limitaciones de información. El VAN obtenido significa que descontando a la tasa establecida, los flujos incrementales sumarían un valor actual de 369,950.81

Por otro lado, debemos resaltar la TIR de 169.80% obtenida para el flujo incremental; esta Tasa nos indica que las acciones estratégicas propuestas podrían generar una importante tasa de retorno sobre la inversión realizada.

A continuación, en la Tabla 10.30 se presenta tanto el VAN como el TIR de los flujos incrementales obtenidos anteriormente.

Tabla 10.30: Resultados del VAN y TIR de los flujos incrementales

Tasa de descuento económico	13.56%
VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO (VAN)	369,950.81
TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA (TIR)	169.80%

Elaboración propia

Del Capítulo IX, hemos considerado la estrategia a seguir, realizando la comparación entre los Estados de Ganancias y Pérdidas sin estrategia, o un crecimiento vegetativo, y con las mejoras descritas en el “Balanced

Scorecard” que permitirán incrementar la rentabilidad a los accionistas.

En la Tabla 10.31 presentamos la diferencia entre ambos resultados obtenidos de los Estados de Ganancias y Pérdidas proyectados, con y sin estrategia.

Tabla 10.31: Diferencias entre resultados del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de galería Multicentro Santa Clara

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio (Con Estrategia)	1,784,886.48	1,918,996.32	2,022,400.84	2,151,055.20	2,305,028.89
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio (Sin Estrategia)	1,771,017.71	1,802,467.01	1,834,358.28	1,866,694.72	1,904,520.47
Diferencia	13,868.77	116,529.31	188,042.56	284,360.48	400,508.42

Elaboración propia

Se puede concluir que los flujos proyectados obtenidos en el Estado de Ganancias y Pérdidas con estrategia superan a aquellos sin estrategia, sobre todo hacia el final del periodo de evaluación (dos últimos años), llegando a un crecimiento de 21% en el año 2019.

Respecto a los ratios financieros, se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Los resultados de las razones financieras reflejan una situación determinada en un momento en particular.

Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos

significativos que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. Debido a que no todas las razones son importantes para todas las industrias y todas las empresas, a continuación se presentan las razones convenientes para la evaluación del estado actual de la empresa.

A continuación en la Tabla 10.32 se presentan los ratios de Liquidez.

Tabla 10.32: Razones financieras de Liquidez de la Galería Multicentro Santa Clara

	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez General	1.66	1.78	1.77	1.82	2.99
Prueba Acida	1.66	1.78	1.77	1.82	2.99
Liquidez Absoluta	1.02	1.13	1.11	1.17	2.32
Capital de Trabajo Neto	1,142,829.86	1,401,980.45	1,432,766.93	1,602,776.96	4,077,338.46

Elaboración propia

Donde las fórmulas son:

LIQUIDEZ GENERAL	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{pasivo Corriente}}$
LIQUIDEZ ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} + \text{Exigible}}{\text{Pasivo corriente}}$
LIQUIDEZ ABSOLUTA	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo Corriente-Pasivo cte

En cuanto a Liquidez, la galería demuestra no tener problemas en este aspecto. Todos los ratios presentados muestran resultados positivos, por ejemplo

podemos interpretar que por cada unidad de deuda, la galería cuenta con 1.66 veces activos líquidos para hacer frente a esta deuda, por lo tanto su capacidad para afrontar los pasivos a corto plazo es bastante alta considerando que al ser una empresa de servicios no mantiene inventarios.

Esta tendencia se aprecia a lo largo de todos los 5 años proyectados.

De la misma forma, se puede apreciar que respecto al capital de trabajo, la empresa cuenta con liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

Respecto a los indicadores de Gestión, estimamos necesario mencionar que al ser una empresa de servicios y no mantener un nivel de inventarios, estas razones no son de relevancia para nuestro análisis.

A continuación se muestran en la Tabla 10.33 los indicadores de Solvencia.

**Tabla 10.33: Razones financieras de Solvencia de la Galería
Multicentro Santa Clara**

INDICADORES DE SOLVENCIA

	2015	2016	2017	2018	2019
Cap. Endeudamiento	0.18	0.18	0.18	0.17	0.14
Respaldo	0.60	0.56	0.54	0.50	0.29

Elaboración propia

Notamos que el nivel de endeudamiento es bajo. Consideramos que estas razones tienen su origen en que a la fecha no mantienen deudas importantes. Tampoco se proyectan importantes inversiones, más aun considerando que la galería se encuentra construida y terminada desde varios años atrás.

Respecto a los ratios de rentabilidad, miden las ganancias o beneficio obtenida por la empresa durante el periodo. Ya sea beneficio bruto (después de cubrir los costos de ventas) y beneficio neto (después de participaciones e impuesto o a la renta).

A continuación se presentan en la Tabla 10.34 los ratios de rentabilidad.

**Tabla 10.34: Razones financieras de Rentabilidad de la Galería
Multicentro Santa Clara**

	2015	2016	2017	2018	2019
Margen bruto	92.81%	93.08%	93.15%	93.40%	93.80%
Rentabilidad de los activos fijos	28.91%	31.09%	32.56%	34.63%	36.98%
Productividad de las ventas	69.14%	70.80%	71.06%	71.98%	72.77%
Rentabilidad neta	48.40%	49.56%	49.74%	50.39%	50.94%
ROE	1189.92%	1279.33%	1348.27%	1434.04%	1536.69%
ROA	16.29%	17.40%	18.13%	19.15%	20.30%

Elaboración propia

Donde las fórmulas son:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad de los Activos Fijos} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Productividad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad (Pérdida) neta (miles de S/.)}}{\text{Patrimonio (sin Result. del Ejercicio)}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad (Pérdida) neta (miles de S/.)}}{\text{Activo Total}}$$

Se puede apreciar que los ratios de rentabilidad brutos y netos son bastante favorables para la empresa, obteniendo indicadores de casi 100% en los márgenes brutos esto debido a que los costos de venta son mínimos para el tipo de servicio, en donde ese considera gasto en servicios (Luz, Agua) y depreciación lo cual permite una alta rentabilidad, sustentada en los planes de mejoramiento e incremento de las ventas que superan las expectativas de crecimiento, siendo la rentabilidad muy significativas.

Asimismo el ROE (Return of Equity) mide la rentabilidad obtenida por los accionistas de los fondos que han invertido en la sociedad, dando como resultado 1357%, un indicador muy significativo representado la rentabilidad pura ya que relaciona el beneficio después

de impuestos y resultado financiero frente a los capitales aportados, por otro lado el ROA nos indica la capacidad de los activos para generar beneficio o retorno de la propia inversión teniendo en promedio 18.25%.

En resumen, todos los indicadores de gestión se presentan bastantes favorables y apoyan las iniciativas del presente planeamiento estratégico.

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

- Se concluye que el sector donde opera la empresa es atractivo y que la demanda del servicio es creciente mayoritariamente en clientes como los pequeños comerciantes y emprendedores de múltiples sectores comerciales.
- Galería Multicentro Santa Clara tiene una posición competitiva favorable, sin embargo frente a Real Plaza, que se definió como competencia, está por debajo de ella, no obstante, se presenta como un modelo de negocio a considerarlo oportuno de evaluación, tomando en consideración las dimensiones del negocio y sus clientes.
- Consideramos que dentro de los factores críticos de éxito, la administración centralizada cumple un rol vital permitiendo establecer acciones beneficiosas para la empresa, a diferencia de los competidores donde esto no es posible por existir múltiples propietarios.
- Dentro de la elaboración de la estrategia se descubrieron nuevos espacios donde crear y desarrollar acciones diferenciales frente a las galerías comerciales más “tradicionales” que presenta un panorama de crecimiento y consolidación.
- El análisis del Flujo Incremental se convirtió en la mejor herramienta para la evaluación de la estrategia, por lo que podemos concluir que el Planeamiento estratégico es viable

tanto económicamente como operativamente, con expectativas de crecimiento en las ventas y la rentabilidad.

- Por otro lado las mejoras en estructura, infraestructura y modelo de gestión permiten modernizar un canal que por definición teórica es tradicional.

11.2. Recomendaciones

- Se recomienda que Galería Multicentro Santa Clara implemente el presente plan para cumplir con los objetivos y metas establecidas y proyectadas en el periodo 2015-2019.
- Se recomienda tener como base de evaluación y medición los criterios establecidos en el Capítulo IX o en el Balanced Scorecard, con la finalidad de hacer un seguimiento idóneo para el logro de los objetivos y en caso de surgir alguna desviación de los objetivos trazados, aplicar las medidas correctivas que permitan volver al camino deseado.
- Se recomienda evaluar estrategias como desarrollo de Mercado a través de la apertura de un nuevo local en zona similar a la de Santa Clara, aplicando el modelo desarrollado en el presente plan estratégico con miras a consolidar la empresa en base al Know How y conocimiento del mercado inmobiliario-comercial.

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de Estudio Cuantitativo

Qué establecimientos deberían existir en los Centros Comerciales y la Importancia de Atributos para elegir el Centro Comercial

Metodología y Muestra	
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres. • 18 a 65 años. • Filtro: Que haya comprado o hecho uso de algún servicio en un Centro Comercial en los últimos 3 meses. • NSE: A2, B, C, D
Ámbito Geográfico	<p>Lima y Callao:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lima Centro: Barranco, Breña, Cercado de Lima, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo • Lima Norte: Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y SM de Porres • Lima Sur: Pachacamac, SJ de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo. • Lima Este: Ate, El Agustino, San Juan de Lurigancho, San Luis y Santa Anita • Callao: Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla y Ventanilla
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • Lima Centro: 400 • Norte: 300 • Sur: 250 • Este: 170 • Callao: 200
Recolección de Datos	Encuesta en hogares
Fecha de campo	24 de mayo al 6 de junio del 2012

Fuente: Estudio Cuantitativo de la Arellano Consultoría del mes de Junio 2012.

Fuente: Estudio Cuantitativo de la Arellano Consultoría del mes de Junio 2012.

Fuente: Estudio Cuantitativo de la Arellano Consultoría del mes de Junio 2012.

Anexo 2: Imágenes de la Galería Multicentro Santa Clara

1. Ingresos a la galería

2. Pasillos Interiores y tiendas tipo de la galería

Anexo 3: Plano de la Galería Multicentro Santa Clara

Anexo 4: Entrevista a Experto, Sr. Luis Diaz.

El señor Luis Diaz, es un experto profesional, PhD y Magister en temas comerciales relacionados a la venta minorista. Ha sido director comercial en diversas empresas trasnacionales y actualmente es Gerente General de ANACAB (Asociación Nacional de Cadenas de Farmacia y Boticas), consultor en retail y profesor en diversas universidades peruanas.

La transcripción de la entrevista es la siguiente:

1. Luis, ya que no existe literatura sobre la definición de qué es una galería comercial en el mercado peruano ¿Cómo la podrías definir y qué características les puedes notar?

Usualmente están el sector está vinculado a segmentos medios y bajos, lo podría identificar dentro del canal tradicional y tienen las siguientes características:

- Óptica inmobiliaria
- Los propios comerciantes se agrupan generalmente en una asociación y construyen la galería comercial. Cada uno tiene una porción del edificio.
- No se enfocan en el beneficio al cliente, es decir no venden a la galería como un todo sino cada uno se enfoca en vender sus productos y nada más.
- No hay un análisis de demanda y oferta previo, es decir no evalúan el tenant mix o el mix de los negocios apropiados. Todo lo contrario, cada uno vende lo que desea, incluso repitiéndose en muchos casos.

- No tienen una administración centralizada profesional, es decir no tienen objetivos, ni estrategias comerciales, ni equipo de trabajo profesional.

2. Luis, ¿Qué diferencias encuentras entre una galería comercial y un centro comercial?

Lo descrito hace unos instantes es para la galería comercial que en realidad también están dentro de los centro comerciales, la diferencia estaría con los malls, ya que estos son los formatos más populares en los países occidentales, donde todos tienen un mismo patrón en un espacio amplio con tiendas anclas, generalmente retailers de grandes superficies, pasillo con tiendas y servicios adicionales, como estacionamientos, patio de comidas, etc.

Para resumir, los centros comerciales tienen formatos que pueden ser malls, galerías comerciales, entre otros. La gestión en un mall es la opuesta a la descrita en la pregunta anterior.

3. Luis, ¿Cómo ves el futuro de las galerías comerciales en el mercado peruano?

Creo que la pregunta debe enfocarse por mercados, no para todos los mercados –me refiero a Lima en comparación con las provincias- funcionarán las galerías comerciales. Sin embargo como hemos visto tienen algunas similitudes. Definitivamente tendrán vigencia por varios años más, ya que segmentos medios y bajos están acostumbrados a visitarlas porque encuentran atributos como cercanía, confianza,

variedad, precio óptimo, entre otros pero ello podría ir cambiando conforme el comportamiento del consumidor –quizás los hijos de la actual clase media tenga una aspiración de acudir a comprar sus productos a centros comerciales que le proporcionen más servicios-, las estrategias de los intermediarios y la penetración del retail vaya aumentando.

Anexo 5: Propuesta de Mejoras en Infraestructura

Anexo 6: Entrevista a profundidad - Gerente General, Sr. José Lay

A. Antecedentes: Investigar e identificar condiciones para la instalación de una galería

1. Cuáles fueron las principales consideraciones al momento de decidir construir la galería Multicentro Santa Clara?

Cuando se inició la construcción de la galería Multicentro Santa Clara aún no conseguía un desarrollo como el que actualmente presenta. Su plaza de “Armas” (Plaza Cívica) servía como campo ferial permanente; además la avenida La Estrella (Vía de ingreso desde la Carretera Central a la Plaza de Santa Clara) tenía un ancho de solo 10 metros.

La municipalidad de Ate, tenía en cartera realizar la ampliación de esta avenida a la par que conseguía desalojar a los comerciantes ambulantes que se encontraban organizados en una especie de feria en medio de la plaza.

Bajo ese escenario, en coordinación con la municipalidad de Ate, así como con los comerciantes ambulantes de la zona empezamos a alquilarles pequeños módulos metálicos de uno por uno metros cuadrados mientras se iniciaba la construcción, para suerte nuestra, la municipalidad realmente inicio un fuerte reordenamiento del comercio en la zona, lo que “obligo” a muchos comerciantes a reubicarse en nuestra galería.

Fue una suerte que muchos de estos no estén dispuestos a arriesgar en “entrar” a una galería ya que esto facilito a que decidan por alquilar antes que insistir en comprar un local comercial. Además, luego de nuestra experiencia en la construcción y administración de otra galería en el distrito de Puente Piedra, teníamos decidido que solo alquilaríamos los locales comerciales, ya que esta experiencia nos demostró que es la única manera de crecer bajo una política única de desarrollo y no estar a la expectativa de que muchos comerciantes puedan ponerse de acuerdo en determinados lineamientos de desarrollo.

2. Cuáles considera usted que son las principales condiciones para que se alquile o compre un local comercial en su galería?

Pienso que uno de los principales factores es la confianza.

En un inicio resultaba difícil que los comerciantes de la zona alquilen un local comercial ya que tenían el temor que se les incrementa fuertemente su alquiler y terminen retirándose del local perdiendo su clientela y toda la inversión realizada.

Felizmente, hoy, gracias al apoyo y orientación constante que les hemos brindado hemos podido generar no solo confianza en nuestros inquilinos sino en la comunidad donde operamos. Nosotros creemos que ayudando a mejorar a nuestros clientes también estamos contribuyendo a que vendan más y por ende que la galería tenga más volumen de negocio.

3. Cuál es el siguiente paso dentro de su empresa? Qué proyecto tiene en mente?

Nosotros estamos buscando seguir desarrollando galerías comerciales y por eso nos ha parecido una excelente oportunidad que hayan decidido desarrollar un plan estratégico. A diferencia de los centros comerciales, las galerías buscan atender la necesidad de compra de un cliente por un producto puntual al menor precio posible.

Nos gustaría crecer en zonas de la ciudad similares a esta, donde ya tenemos experiencia y conocemos el perfil de los comerciantes. Bajo ese escenario, resultan atractivas las zona en donde se agrupan gran cantidad de personas, en nuestro

caso, Santa Clara a logrado concentrar cerca de 5000 nuevos departamentos, en cuanto a construcción formal, y más de 15,000 nuevos lotes producto de la habitación urbana de gran cantidad de terrenos agrícolas.

En proyecto tenemos evaluar las condiciones que se presentan en zonas de gran construcción similares como Lurín y Pachacamac, entre otras.

4. Cuáles consideraría son los principales inconvenientes que se presentan en la instalación y administración de una galería comercial?

Los principales inconvenientes o amenazas que se presentan son:

- Administración de la seguridad interna y externa de la galería
- Licencia y mantenimiento de construcción, permisos y trámites con la municipalidad
- Comerciantes ambulantes
- Desconfianza en la figura del alquiler. A los comerciantes les interesa más comprar su espacio comercial. Hay tenemos un trabajo por cambiarles esa desconfianza.
- Encontrar un espacio lo suficientemente grande, en zona de alto tránsito de personas para la ubicación de la galería comercial. La ubicación es clave en este negocio.

5. Cuáles consideraría son los principales factores clave que se presentan en la operación de una galería comercial?

Los principales factores clave que se presentan en la operación son:

- La toma de decisiones en cuanto de acciones de fortalecimiento institucional, promoción, publicidad, etc.
- La operación de la galería sin duda debe recoger el sentir de los comerciantes que la conforman pero este sentir no debe ser determinante en la toma de decisiones, más aun cuando siempre existen diversos enfoques y puntos de vista.
- El secreto del éxito en la operación de una galería es saber escuchar analizar y decidir en función de la galería como conjunto más que sobre el interés particular de un grupo de comerciantes.
- Pienso que los clientes que compren en galerías, perciben que en estas, replican lo que las tiendas de los grandes centros comerciales venden pero a menor precio. En menor escala, las galerías siguen las tendencias que los centros comerciales presentan, ya que son las grandes tiendas de los centros comerciales los que por lo general marcan los hábitos de consumo de la población. Por ello, es importante contar con inquilinos que sean capaces de vender productos o servicios que generen más tráfico.

6. Según su opinión cual es la diferencia entre un Centro Comercial y una galería comercial?

Pienso que las principales diferencias son:

- Servicios: Por lo general, los centros comerciales ofrecen diversos servicios como estacionamiento, seguridad, eventos, patio de comidas, etc. Estos mayores servicios originan que los costos de alquiler se incrementen, pero no por eso no los podemos descuidar, nosotros también necesitamos tenerlos, de una manera básica.
- Tamaño: Por lo general, los centros comerciales son de muy grandes dimensiones frente a una galería comercial.
- Precios: Por los mayores servicios que ofrecen, es común relacionar a los centros comerciales con precios elevados.

En general, es común que los centros comerciales sirvan para pasar toda una tarde de domingo gracias a los servicios y comodidades que ofrecen.

B. Competencia

1. A quién o quiénes considera usted su principal competencia?

Pienso que nuestro principal competidor es Real Plaza Santa Clara, que por sus dimensiones, experiencia y fortaleza de marca, persigue captar la mayor cantidad de comerciantes orientados a satisfacer las necesidades del mercado de Santa Clara, al igual que nosotros. Sin embargo no podemos descuidar las otras galerías comerciales de la zona que de igual forma hacen esfuerzos por competir en nuestro mercado.

2.Cuál es su opinión con respecto al ingreso de nuevos centros comerciales o galerías en el Perú?

Muy positivo, ya que el ingreso de nuevos centros comerciales y galerías es importante porque permite mantener el dinamismo que el sector comercial requiere.

3. ¿El país y el mercado ofrecen las condiciones necesarias para un mayor crecimiento de su negocio?

Si, como país mientras la economía siga generando puestos de trabajo la población podrá disponer de mayores recursos económicos para sus compras y por ende los comerciantes buscarán espacios comerciales que alquilar. Es un círculo virtuoso.

C. Estrategia

1. Cómo define usted a quién y cómo orientar sus ventas?

Nuestras ventas (alquileres por espacios comerciales en la galería) están enfocadas principalmente en aquellos comerciantes que, interesados en la gran cantidad de nuevos departamentos en la zona, buscan un lugar donde puedan desarrollar la venta de sus productos.

2. En su opinión, ¿cuáles son los factores que sostienen el éxito de una galería comercial?

La mejor administración que se pueda hacer. Es decir, la administración funciona como eje de la organización que siempre debe primar en este tipo de negocios; también la ubicación y vías de acceso con las que debe contar toda galería y de la que hemos hablado antes.

3. Cómo determina los tipos de producto que ofrece la galería comercial?

En estos momentos la selección de comerciantes que forman la galería está establecida en función del orden en que llegaron a solicitar alquilar un puesto (el que llega primera gana). Hacemos una entrevista con el candidato y evaluamos si conviene o no que ingrese a la galería, siempre y cuando tenemos espacio disponible.

4. Como determina el alquiler por cada local comercial?

Nuestros precios están establecidos en función a la oferta y demanda actual de las galerías en Santa Clara.

5. Mantienen usted alguna coordinación con el inquilino de su local? ¿Existe un plan conjunto de fortalecimiento comercial individual?

Si, de forma constante buscamos promover el desarrollo de cada uno de nuestros inquilinos orientándolos y ofreciéndoles nuestro mayor esfuerzo por ayudarlos y orientarlos en el desarrollo de su negocio. Es parte de nuestra cultura organizacional.

D. Factores Críticos de Éxito

1. Cuáles son los factores críticos que usted considera importantes para el éxito de una galería?

Para que una galería tenga éxito pienso que debe tener lo siguiente:

- Buena ubicación, en un lugar altamente transitable y con vías de acceso suficientes para hacer fluida la llegada y salida hacia la galería.
- Administración eficiente, de forma que las decisiones las pueda tomar una sola persona pero con experiencia.
- Tiendas Ancla, para nuestro caso contamos como anclas al conjunto de locales comerciales que se dedican al servicio de salones de belleza, así como al conjunto de locales destinados a la venta de comida, los cuales nos ayudan a generar tráfico a la galería.

2. Qué factores consideraría usted que podrían originar el fracaso de una galería?

Principalmente una mala administración, aquella donde las decisiones respecto a la orientación que debe tomar la galería se deja en manos de los inquilinos antes que en un administrador general.

3. ¿Usted cree que el uso de la tarjeta de crédito representa un factor clave para una galería?

Definitivamente Sí. En los últimos meses se ha apreciado un incremento significativo en las solicitudes de conexión de línea telefónica fija con la finalidad de que sirvan de canal de transmisión de datos para el uso de tarjetas de crédito.

E. Perspectivas

1. ¿Cómo cree que será el desarrollo de su negocio en los próximos cinco años?

Nuestra galería ya se encuentra terminada, más aún, para nuestro bien todos los locales ya se encuentran alquilados por lo que nuestro desarrollo se limitará a fortalecer a nuestros inquilinos.

Para los próximos 5 años será interesante buscar alternativas mediante las cuales nuestros inquilinos puedan consolidar individualmente sus negocios y de esta forma contribuir con el desarrollo de la galería Multicentro Santa Clara.

2. El Perú tiene un bajo nivel de comercio formal en comparación con Colombia, Chile y Brasil. ¿Usted cree que el país puede incrementar dicha proporción?

Definitivamente Si, es más, con la construcción de grandes centros comerciales el nivel de comercio formal se encuentra en franco proceso de desarrollo

Anexo 7: Entrevista a Profundidad – Clientes (Pauta y Cuestionario)

1. Objetivo: Investigar sobre los criterios de elección, de nuestros clientes, al momento de escoger una galería comercial para empezar su negocio

1. ¿Cuáles considera usted que son las principales condiciones para alquilar o comprar un local comercial?
2. ¿Porque escogió la zona de Santa Clara para la instalación de su negocio?
3. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se presentan en la instalación de su negocio en un local comercial?
4. ¿Según su opinión cual es la diferencia entre un centro comercial y una galería?
5. ¿Porque escogió una galería comercial y no un centro comercial?

2. Objetivo: Conocer la opinión que tienen nuestros clientes acerca de su competencia, tanto de su negocio como de la galería comercial.

6. ¿A quién o quienes considera usted su principal competencia: sus vecinos, ambulantes, otras galerías comerciales?
7. ¿Considera a otra galería comercial competencia de su negocio?
8. ¿El país y el mercado ofrecen las condiciones necesarias para el crecimiento de su negocio?

3. Objetivo: Conocer su opinión acerca de las estrategias para mejorar la galería y por consiguiente una mayor venta en sus negocios.

9. ¿Cómo define usted a quien y como orientar sus ventas?
10. En su opinión, ¿cuáles son las acciones que sostienen el éxito de su negocio?
11. En su opinión, ¿qué acciones determinan el éxito de la galería comercial?
12. ¿Considera importante la existencia de una administración centralizada?
13. ¿Mantienen usted alguna coordinación con el propietario de su local?
14. ¿Existe un plan conjunto de fortalecimiento comercial individual?
15. ¿Considera usted necesario que haga aportes económicos para el mantenimiento y mejora de la galería?
16. ¿Considera usted necesario realizar actividades para incrementar la afluencia de visitantes en la galería?
17. ¿Debe ser un planeamiento aislado de la administración o depende de cada negocio ubicado dentro de la galería?
18. ¿Usted cree que el uso de la tarjeta de crédito representa un factor clave para una galería?

4. Objetivo: Identificar, en opinión de los clientes, cuales son los factores críticos de éxito.

19. ¿Cuáles considera usted son los factores importantes y necesarios para que su negocio sea exitoso?

20.¿Cuáles considera usted son los factores importantes y necesarios para que la galería sea exitosa?

21.¿Qué factores consideraría usted que podrían originar el fracaso de una galería?

5. Objetivo: Conocer sus proyecciones y perspectivas que tienen de si mismos, de sus negocios y de la galería.

22.¿Cómo cree que será el desarrollo de su negocio en los próximos cinco años?

23.¿Es mejor alquilar o comprar su local y, si es mejor comprar, porque que no compra su local comercial?

24.¿Usted es formal o informal y, si es informal, porque no se formaliza?

Resumen Ejecutivo de Entrevista a Profundidad – Clientes

Luego de la realización de diez entrevistas a profundidad hemos encontrado una serie de puntos muy importantes, que pasaremos a resumir en el presente escrito.

Los Clientes, en su mayoría, consideran que el precio del alquiler o compra del local comercial es el criterio más importante al momento de decidir la instalación de su negocio, debido a la disponibilidad de recursos económicos de los que gozan. En segundo lugar, pero muy cercano al primero, mencionan la ubicación de la galería comercial, considerando que debe estar en una zona céntrica, con fácil acceso para ellos, para sus clientes y que no esté escondido. Entre otras condiciones mencionan la infraestructura, seguridad y la competencia desleal, siendo esta última, específica al hablar del comercio ambulatorio, dado que les quita clientela.

En cuanto la elección de la zona de Santa Clara, básicamente, la opinión coincidió en el desarrollo que está teniendo la zona, es un mercado en crecimiento, se está modernizando, refiriéndose al boom inmobiliario y se vislumbra como una buena oportunidad para emprender sus negocios. También mencionaron la apertura de locales en la zona, como Plaza Ve a que atrae público y el Real Plaza como un centro comercial que también atraería público y en el cual, ellos algún día, les gustaría poner sus negocios.

Con respecto a los inconvenientes que se presenta para la instalación de su negocio, el tema de la formalización de sus negocios representa el mayor problema para trabajar libremente, debido a lo engorroso de los temas, por conceptos que no entienden claramente o los impuestos que

les quita disponibilidad de efectivo, por lo que recurren a ciertas medidas para “sacar la vuelta” a las reglas impuestas. Entre otras inconvenientes, mencionaron la disponibilidad de capital para la compra de sus productos, limitaciones de formación administrativa y de gestión, los alquileres altos de las galerías comerciales y la competencia de precios que no permite márgenes adecuados y desanima invertir.

En su mayoría coincidieron que la diferencia entre una galería y un centro comercial está en la infraestructura, vista más como un tema de tamaño y dimensiones, no obstante, también hicieron referencia al tipo de arquitectura y construcción más moderna. También consideran, que el precio de alquiler es mucho más elevado en una galería comercial y existen otros criterios que elevan el costo como el porcentaje de participación en las ventas. Asimismo, mencionaron que existen competidores más fuertes en los locales de las galerías comerciales, sin embargo, manifestaron que ellos podrían tener mejores precios que sus competidores, justamente, por la diferencia de los costos implícitos en la renta.

Con respecto a la elección de una galería comercial y no de un centro comercial, las respuestas son similares a las descritas en el párrafo anterior, consideran más accesible una galería comercial por el tema económico.

Consideran competencia a los que venden productos similares a ellos, ya sean sus vecinos en la misma galería, competencia más directa, o que venden en otras galerías, a la vez que consideran el comercio ambulatorio como una competencia desleal, debido a que no pagan impuesto, no pagan alquiler y venden productos similares a ellos.

Consideran a otras galerías como competencia, debido a que existen comerciantes que venden lo mismo que ellos.

Por otro lado, en el caso específico de Plaza Vea y Real Plaza, locales muy cercanos a la galería, si bien lo consideran una competencia muy peligrosa, también lo consideran, que ayudan al flujo de gente en la zona.

Con respecto al país y el mercado, manifiestan que si ofrecen condiciones necesarias para el crecimiento de sus negocios, el país tiene un desarrollo importante, pero los temas legales y tributarios representan un problema al momento de tener que declarar o ajustar sus negocios a las disposiciones legales y/o normativas.

En su totalidad, son ellos mismos quienes orientan sus ventas y la estrategia a utilizar, dependiendo de lo que el mercado quiere o necesita de acuerdo al sector en que se desenvuelven, en algunos casos dependiendo de la campaña (escolar, madre, navidad, etcétera) comercializan productos estacionalmente, por lo tanto, el éxito de su negocio está, básicamente, soportado en estas elecciones que ellos hacen. También manifiestan, que todo es vendible, por lo tanto es muy difícil encontrar promociones en sus locales, a tal grado, que productos que ellos mismos compran con promoción, por ejemplo un pack de productos, son separados y vendidos individualmente.

En lo referente al éxito de la galería, en su mayoría, reiteran en la buena ubicación y la zona en la que está construida, a la vez mencionan que el hecho que la galería este al 100% ocupada, atrae al público donde puede encontrar de todo en un solo lugar. Por otro lado, señalaron que podría mejorar con mayor publicidad, entendiéndose como anuncio con banners entrega de volantes que tiene que hacer la administración no ellos.

No tienen muy en cuenta el tema de la administración centralizada como una entidad de gestión, promoción y mejora, lo entienden, básicamente, como un gestor de cobranza y mantenimiento de la galería, siendo la coordinación, básicamente, para estos temas, por lo que, estrategias de fortalecimiento conjuntas, por el momento, son nulas y no son esperadas por parte de los clientes.

Consideran importante el tema de mejoras en las galerías, pero no como aportes económicos extraordinarios, lo cual es percibido como un aumento en su alquiler, sino que deben de ser realizados con lo que ya vienen pagando y desarrollado por la administración de la galería. El desarrollo de actividades para incrementar la afluencia de público lo consideran necesario, sin embargo, no muestran disposición a un desembolso económico en favor de esta iniciativa, por lo que la inversión dependería, básicamente de la gestión de la administración, no obstante si les gustaría participar con ideas o sugerencias en las actividades.

Los entrevistados consideran el uso de la tarjeta de crédito o débito importante para sus negocios, pero eso implicaría un alza en los precios que ellos vienen manejando, debido a la comisión que hay que pagar por el uso de este servicio, sin embargo, son conscientes del crecimiento que viene teniendo este tipo de venta, lo importante que sería para sus negocios y que existe una tendencia creciente a este tipo de pagos, para lo cual necesitarían los accesos, en infraestructura y, por la influencia que tendría en sus costos y precios, no lo ven alcanzable todavía.

En cuanto a los factores importantes para que sus negocios sean exitosos, en su mayoría manifestaron la ubicación del negocio, en este caso la

galería, por otro lado, mencionaron el mix de productos que ellos pueden manejar, una adecuada competencia en la galería, es decir un número equilibrado de locales que vendan lo mismo que ellos y manifestaron no estar, adecuadamente, preparados en temas de gestión y administración de sus negocios que eso podría ayudar a mejorar.

Con respecto al éxito de la galería, consideraron que una infraestructura más moderna ayudaría al logro de este objetivo, también manifestaron que mayor publicidad es importante para que el público conozca lo que la galería ofrece, combatir de algún modo el comercio ambulatorio y, por consiguiente, los temas de seguridad, orden y limpieza.

En cuanto a las consideraciones que podrían llevar al fracaso de la galería, refirieron la competencia de galerías cercanas, en este caso Real Plaza, por ser una inversión más moderna y grande, con tiendas importantes, presentaría un peligro para el futuro de la galería, asimismo, mencionaron la competencia desleal, específicamente el comercio ambulatorio, una mala gestión de la administración, traducida en poca flexibilidad en los tiempos de pago, en no hacer publicidad, descuidar el mantenimiento, no invertir en mejoras, etcétera.

La proyección que tienen de sí mismos en los próximos cinco años, es que sus negocios hayan crecido en ventas y esto se vería traducido, en algunos casos, en la compra de sus locales y, en otros, en el alquiler o compra de dos o más locales, ya sea en la misma galería o en otra zona similar a la de Santa Clara. En su mayoría, coinciden que la mejor forma de trabajar es con un local propio y, si todavía no lo han comprado, se debe a factores económicos o de financiamiento.

Finalmente, en cuanto al tema formal o informal, en su mayoría están constituidos legalmente, pero utilizan diversos mecanismos informales, como no entregar boletas de venta, ajustarse a sistemas mínimos de pagos de renta, no llevar un adecuado control de sus ingresos y egresos, es decir, manejan informalmente sus negocios, con la finalidad de disponer de mayor liquidez y no enfrentar mecanismos complicados de tributación y gestión, por lo que, eso representa el argumento para mantenerse, en algunos aspectos, informales.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica.** 14^a ed. México D.F.: Pearson, 2013.

FRANCES, Antonio. **Estrategia y planes para la empresa.** México D.F.: Pearson, 2006.

GARAY S., Luis Jorge. **Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996.** Bogotá: Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004. Cap. 14. p. 246.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administración Estratégica.** 7^a ed. México D.F.: Thomson, 2008. p.4.

KANTAR MEDIA. **Estudio perfil de Cliente NSE C y D para Unibell.** Lima: Kantar Media, 2013.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos.** Madrid: Gestión 2000, 2004.

LOPEZ, José Emilio, GUERRAS MARTIN, Luis Ángel. **La dirección estratégica de la empresa, Teoría y práctica.** 3^a ed. Madrid. Civitas, 2004.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. **Administración Estratégica.** 13^a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2004. p. 109.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. **Plan Perú 2021 – Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo.** [en línea]. Lima: ANR, 2010. [citado 14 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en:

www.anr.edu.pe/serverx/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=534&Itemid=

“Ate cuenta con 40 hectáreas para proyectos comerciales”. En: **Diario Gestión.** (PE): 05/08/2013. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/impres/ate-cuenta-40-hectareas-proyectos-comerciales-2072716>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Encuesta de Expectativa macroeconómicas – Índices de confianza empresarial.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

---. **Resumen Informativo N° 37.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2014/resumen-informativo-37-2014.pdf>

“La Carretera Central está a punto de convertirse en un clúster educativo”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 14/09/2013. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/carretera-central-esta-punto-convertirse-cluster-educativo_1-noticia-1631182

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda**. [en línea]. Lima: INEI, 2008. [citado 19 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

---. **Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950 – 2050**. [en línea]. Lima: INEI, 2001. [citado 24 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

MANAGEMENT AND ACCOUNTING WEB. **Summary of the Balanced Scorecard Concepts**. [en línea]. Florida: Maaw, 2014. [citado 18 octubre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Proyecciones macroeconómicas – Productivas y Reales - Producto Bruto Interno.** [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE. **Distrito Ate – Perfil demográfico edad y género a nivel distrital y zonal.** [en línea]. Lima: MUNIATE, 2011. [citado 14 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.muniate.gob.pe/ate/files/documentoEstadistica/2011/boletin_estadistico_n_01_2011.pdf

“Real Plaza construirá mall para dos millones de personas en Puruchuco”. En: **Diario Gestión.** [en línea]. (PE): 28/04/2014. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/real-plaza-construira-mall-dos-millones-personas-puruchuco-2095606>

“Se percibe menos oferta en Lima de viviendas de US\$ 500 mil”. En: **Diario Gestión.** [en línea]. (PE): 17/07/2013. [citado 14 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/inmobiliaria/se-percibe-menos-oferta-lima-viviendas-us-500-mil-2071379>

VIGIL VIDAL, Percy. “Es correcto hablar del boom de los centros comerciales”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 21/02/2014. [citado 27 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2014/02/es-correcto-hablar-del-boom-de-los-centros-comerciales.html>