



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de los propietarios del C.C. Boulevard Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Naquiche Chero Eduardo Francisco (ORCID: 0000-0001-7802-0763)

ASESOR:

Mg. Purihuamán Leonardo Celso Nazario (ORCID: 000-0003-1270-0402)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión Empresarial y Productiva

CHICLAYO – PERÚ

2019

Dedicatoria

Dedicado a mis padres Bertha y Francisco que me motivaron a seguir mejorando mi nivel académico y a mi hermano Víctor que cada día me motiva a ser mejor persona, esta tesis va dedicado a los familiares que más amo.

Agradecimiento

En agradecimiento al Administrador del C.C. Boulevard Roberto Sosa que brindó las facilidades para lograr poder culminar la presente tesis, a los propietarios y arrendatarios que brindaron la información necesaria y al resto de personas que hicieron posible el desarrollo de la tesis.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Declaratoria de autenticidad


Yo, Naquiche Chero, Eduardo Francisco, estudiante de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N°48294442, con el trabajo de investigación titulada, Plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de los propietarios del C.C. Boulevard Chiclayo.

Declaro bajo juramento que:

1. El trabajo de investigación es mi autoría propia.
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, marzo del 2020.


Eduardo Francisco Naquiche Chero
DNI: 48294442

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	1
1.1. Realidad Problemática	1
1.2. Trabajos previos	2
1.3. Teorías relacionadas al tema	9
1.3.1. Gestión empresarial	9
1.3.2. Planeamiento estratégico	11
1.3.3. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)	15
1.3.4. Rentabilidad	22
1.4. Formulación del problema	26
1.5. Justificación del estudio	26
1.6. Hipótesis	28
1.7. Objetivos	28
II. Método	29
2.1. Tipo	29
2.2. Diseño de investigación	29
2.3. Operacionalización de las variables	30
2.4. Población y muestra	32
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	33
2.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
2.5.2. Validez	34
2.5.3. Confiabilidad	34
2.6. Métodos de análisis de datos	35
2.7. Aspectos éticos	35
2.8. Originalidad	35
2.9. Consentimiento informado	35
III. Resultados	36
3.1. Diagnóstico de la situación actual del C.C. Boulevard Chiclayo	36

	Pág.
3.1.1. Resultados de la encuesta a clientes internos	36
3.1.2. Resultados de la encuesta a clientes externos	42
3.1.3. Análisis de la entrevista	48
3.2. Análisis del nivel de rentabilidad del C.C. Boulevard Chiclayo	49
3.2.1. Nivel de rentabilidad del C.C. Boulevard Chiclayo	49
3.2.2. Diagrama Ishikawa	50
3.2.3. Análisis FODA	52
3.2.4. Matriz FODA	53
3.3. Elaboración de la propuesta del Balanced Scorecard (BSC)	56
3.3.1. Información general de la empresa	56
3.3.2. Propuesta de optimización	59
3.3.3. Desarrollo de las herramientas de solución	60
3.3.4. Resultados esperados con la aplicación de la propuesta	70
3.3.5. Gastos proyectados con la aplicación de la propuesta	71
3.3.6. Cálculo de la nueva rentabilidad con la aplicación de la propuesta	72
3.4. Cálculo del beneficio-costo de la aplicación del BSC	73
IV. Discusión	74
V. Conclusiones	75
VI. Recomendaciones	76
Referencias	77
Anexos	81
Anexo 01: Análisis de resultados - Encuesta para clientes internos	81
Anexo 02: Análisis de resultados - Encuesta para clientes externos	97
Anexo 03: Entrevista al Administrador del Centro Comercial Boulevard Chiclayo	113
Anexo 04: Reporte de ingresos económicos 2018 - C.C, Boulevard Chiclayo	117
Anexo 05: Reporte de gastos generados en el 2018 - C.C. Boulevard Chiclayo	118
Anexo 06: Artículos internacionales en idioma extranjero	119
Acta de aprobación de originalidad	121
Pantallazo de Software Turnitin	122
Autorización de Publicación de Tesis en Repositorio Institucional UCV	123
Autorización de la Versión Final de Trabajo de Investigación	124

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables de estudio del proyecto de tesis	30
Tabla 2 ¿Cómo considera su nivel de conocimiento con respecto a una Junta de Propietarios?	36
Tabla 3 ¿Cómo considera su nivel de conocimiento sobre herramientas de gestión empresarial?	37
Tabla 4 ¿Cómo considera la situación actual para continuar con su negocio en el próximo año?	38
Tabla 5 ¿Cómo considera la actual gestión administrativa en la mejora del Centro Comercial?	39
Tabla 6 ¿Cómo considera la idea de recomendar aperturar un negocio a un familiar o amigo?	40
Tabla 7 ¿Cómo considera la idea de aplicar una herramienta de gestión empresarial?	41
Tabla 8 ¿Con qué frecuencia realiza compras en un establecimiento comercial?	42
Tabla 9 ¿Con qué frecuencia considera primordial el precio de un producto?	43
Tabla 10 ¿Con qué frecuencia prioriza el nivel de seguridad del establecimiento donde compra?	44
Tabla 11 ¿Con qué frecuencia acude a consumir al Centro Comercial Boulevard?	45
Tabla 12 ¿Con qué frecuencia recomienda a un familiar o amigo comprar en el C.C. Boulevard?	46
Tabla 13 ¿Con qué frecuencia ha pensado en colocar o iniciar un negocio en el C.C. Boulevard?	47
Tabla 14 Ingresos económicos por servicios comunes año 2018	49
Tabla 15 Egresos económicos mensuales por cumplir año 2018	49
Tabla 16 Análisis FODA Centro Comercial Boulevard	52
Tabla 17 Análisis FO Centro Comercial Boulevard	53
Tabla 18 Análisis FA Centro Comercial Boulevard	53
Tabla 19 Análisis DO Centro Comercial Boulevard	54
Tabla 20 Análisis DA Centro Comercial Boulevard	55
Tabla 21 Matriz para la propuesta de optimización del Centro Comercial Boulevard - Chiclayo	59
Tabla 22 Mapa estratégico del Centro Comercial Boulevard - Chiclayo	61
Tabla 23 Indicadores clave de desempeño BSC	63
Tabla 24 Matriz de resultados obtenidos con la aplicación del BSC	70
Tabla 25 Detalle de gastos proyectados con la aplicación de la propuesta	71
Tabla 26 Nuevos ingresos económicos C.C. Boulevard	72
Tabla 27 Nuevos egresos económicos C.C. Boulevard	72

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Variación de presupuestos por asambleas	2
Figura 2 Esquema del proceso de Planeación Estratégica	12
Figura 3 El Balanced Scorecard y sus perspectivas	16
Figura 4 El BSC como marco estratégico	16
Figura 5 Nivel de conocimiento sobre una Junta de propietarios de las personas ecuestadas	36
Figura 6 Nivel de conocimiento de herramientas de gestión empresarial	37
Figura 7 Consideraciones de los encuestados para continuar con su negocio	38
Figura 8 Percepción de la gestión administrativa en el Centro Comercial	39
Figura 9 Percepción de recomendar iniciar un negocio en el Centro Comercial	40
Figura 10 Nivel de aceptación para implementar una herramienta de gestión empresarial	41
Figura 11 Nivel de frecuencia que las personas consumen en un establecimiento comercial	42
Figura 12 Nivel de frecuencia en que los consumidores priorizan el precio	43
Figura 13 Nivel de priorización de la seguridad de un Centro Comercial	44
Figura 14 Nivel de frecuencia de consumo en el C.C. Boulevard Chiclayo	45
Figura 15 Nivel en que se recomienda comprar en el C.C. Boulevard Chiclayo	46
Figura 16 Nivel de aceptación para iniciar un negocio en el C.C. Boulevard Chiclayo	47
Figura 17 Diagrama Ishikawa del C.C. Boulevard Chiclayo	51
Figura 18 Organigrama funcional del C.C. Boulevard Chiclayo	58
Figura 19 Visión estratégica del Centro Comercial Boulevard Chiclayo	60
Figura 20 Objetivos del Balanced Scorecard a través de sus cuatro perspectivas	62

Resumen

El presente trabajo de investigación se titula “Plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de los propietarios del Centro Comercial Boulevard Chiclayo”. El estudio a realizar es descriptivo y no experimental. El objeto de estudio de la presente tesis fueron los clientes internos (propietarios y arrendatarios) y clientes externos (comunidad ciudadana) a los cuales se les aplicó encuestas, además que se aplicó una entrevista al Administrador del Centro Comercial, todo ello con la finalidad de poder realizar un análisis del entorno y determinar las causas del problema actual. El objetivo de la presente tesis es diseñar un plan de gestión empresarial para mejorar la rentabilidad del Centro Comercial, para poder conseguirlo se propuso la herramienta del Balanced Scorecard y el uso de herramientas de diagnóstico del entorno. El resultado obtenido es que a través del Balanced Scorecard se puede obtener un beneficio-costo de 1.73, obteniendo un ingreso adicional de S/ 200,000.00 en comparación con el periodo anterior, siendo la aplicación de la herramienta necesaria e importante para la empresa.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (CMI), Rentabilidad, Centro Comercial, Gestión Empresarial, Propiedad Horizontal.

Abstract

The present research work is entitled "Business Management Plan using the Balanced Scorecard to improve the profitability of the owners of the Boulevard Chiclayo Shopping Center". The study to be carried out is descriptive and not experimental. The object of study of this thesis was the internal clients (owners and tenants) and external clients (citizen community) to whom surveys were applied, in addition an interview was applied to the Administrator of the Shopping Center, all with the purpose of able to perform an analysis of the environment and determine the causes of the current problem. The objective of this thesis is to design a business management plan to improve the profitability of the owners of the Shopping Center, in order to achieve it, the Balanced Scorecard tool and the use of environmental diagnostic tools were proposed. The result obtained is that through the Balanced Scorecard a benefit-cost of 1.73 can be obtained, obtaining an additional income of S / 200,000.00 compared to the previous period, being the application of the necessary and important tool for the company.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Profitability, Shopping Mall, Business Management, Horizontal Property.

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

En las últimas décadas la necesidad de las empresas por tener una mayor competitividad en el mercado a través de la aplicación de herramientas para la mejora y la innovación del producto que ofrecen se ha ido incrementando, y esta tendencia seguirá creciendo con el transcurrir del tiempo.

Hoy en día la problemática por fidelizar a sus clientes y tener la aceptación esperada es mayor, y por ello se hace necesario aplicar las herramientas de la gestión empresarial; una de ellas es el Balanced Scorecard, la cual fue propuesta en los años 90's por Robert S. Kaplan y David P. Norton y han sido utilizados como modelos de gestión por muchas empresas e inclusive para la gestión de los países que han decidido utilizarla.

Uno de los casos es en Argentina, donde presentaba una gran problemática porque sus últimos indicadores arrojaban resultados poco favorables y competitivos con otros mercados, ante ello en su "Foro Argentina Industrial: En búsqueda de la Competitividad, en la cual buscaron la estandarización de un Tablero de Comando Integral (Balanced Scorecard) que pueda ser utilizado por diferentes empresas, y así contar con parámetros de mercado para compararse" (América Economía, 2018).

En otro ámbito, el Ministerio de Salud de Chile a partir del año 2011 comenzó a implementar el Balanced Scorecard y desde entonces lo ha establecido como su herramienta de evaluación que le permitan medir objetivos y mejorar el servicio público de salud (Diario La Discusión, 2016).

En nuestro país, la aplicación del Balanced Scorecard también ayuda a la mejora de las empresas, como en Caja Piura, su gerente de Ahorro y Finanzas Marcelino Encalada, declaró para el Diario El Tiempo "Me ha ayudado bastante la herramienta de gestión del balanced scorecard y la aplicación de los principios de finanzas" (Diario El Tiempo, 2017).

En nuestro caso, la problemática del Boulevard Chiclayo se remontó al proyecto inmobiliario de la constructora trujillana TCI S.A.C., la cual presentaba un atractivo proyecto para la región. Sin embargo, la mala gestión administrativa y financiera provocó que las entidades bancarias que habían brindado el préstamo para la construcción dejarán

de financiar el proyecto, y ante ello se tuvo que priorizar y minorizar costos para la culminación del proyecto, una de las opciones para poder obtener los fondos necesarios fue acelerar la venta de inmuebles y el adelanto de la fecha de inicio de su funcionamiento. El 18 de setiembre del 2008, el Centro Comercial Boulevard Chiclayo realizó su inauguración al mercado chiclayano. Sin embargo, la unidad inmobiliaria presentaba ciertas carencias en su infraestructura.

Es así, como en diciembre del 2009 Caja Trujillo asume la presidencia de la Junta de Propietarios sin establecer una norma de gestión de cobranza. En la actualidad, los presupuestos se han reducido de forma progresiva, como se muestran en la siguiente imagen:



Figura 1. La variación de los presupuestos establecidos por asambleas desde su inauguración en setiembre del 2008.

En la actualidad, la presencia de Real Plaza y el inicio de la construcción de un nuevo Mall Plaza, que estará ubicado frente al Hospital Regional de Lambayeque, y la cual contará con una inversión de más de US\$ 66 millones, la cuál generará nuevos puestos de trabajos y la implementación de nuevas tiendas (Diario El Comercio, 2019), ello conllevará a crear estrategias. Sin embargo, nuestra competencia directa son las galerías comerciales tales como Feria Balta, Mercado Central, Centro Comercial Nueva Arica, entre otros.

1.2. Trabajos previos

En el ámbito internacional

Banks (2015), en su tesis doctoral “El Balanced Scorecard y la reversión de la crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana” busca establecer como un modelo de gestión sustentado en el Balanced Scorecard puede contribuir con la reversión de las condiciones que originan las crisis de desempeño estratégico del sector eléctrico en dicho país. En este

sentido, se escogieron como objeto de estudio a las empresas eléctricas de la República Dominicana, por la situación que han estado padeciendo en los últimos años. Para ello, su metodología de investigación se basó en un enfoque cualitativo, sobre la base del estudio de tipo explicativo, utilizando un cuestionario para levantar la información, con preguntas abiertas a directivos de las tres empresas distribuidoras de electricidad y una encuesta con preguntas cerradas a gerentes y supervisores de dichas empresas, además que se revisó la documentación institucional de las empresas. Con el estudio realizado, se logró establecer que en el desempeño de las empresas inciden tres factores: el primero, los factores contextuales o externos, los cuales no pueden ser controlados por las empresas; el segundo, las barreras, que son los factores internos que limitan el buen desempeño empresarial; y tercero, los impulsores, que también son factores internos y que incentivan al buen desempeño. Para ello, con la utilización del BSC se ha propuesto una matriz de bases estratégicas y elementos básicos de un sistema de gestión de las estrategias, utilizando sistemas de medición apropiados que ayudaron a la mejora de la situación de las empresas del sector eléctrico.

Aporte: Ahora bien, la implementación del BSC tomado en una herramienta de gestión para la mejora de la rentabilidad ayudó tanto a una empresa como a todo un sector industrial, y esto se debe a que en todas las empresas siempre habrá deficiencias que sus gerentes querrán mejorar para el bien de sus clientes y sus trabajadores. Por ello, la implementación y seguimiento adecuado del Balanced Scorecard ayuda a que se mejore la rentabilidad de una empresa emergente.

Rivera (2015), en su tesis doctoral “Planificación y Medición del Desarrollo Socioeconómico en Puerto Rico: El Cuadro de Mando Integral y los indicadores de Desarrollo Económico y Progreso como herramientas de Planificación Estratégica”, tuvo como objetivo presentar las bases de lo que podría ser una propuesta metodológica de planificación estratégica de desarrollo económico afín a las características del país, además de presentar una propuesta para adoptar como mecanismos de monitoreo y desempeño estratégico los indicadores de desarrollo sostenible y progreso social aplicables a Puerto Rico y su realidad económica, política y social de acuerdo a las tendencias mundiales. Se utilizó para ello una metodología de carácter cualitativo como un estudio de caso, a través del uso de la recopilación de información para realizar un

análisis documental en temas de planificación estratégica y desarrollo económico, a través de diversos indicadores económicos que se utilizarían para el caso de Puerto Rico y del plano internacional. Como resultado se obtuvo una propuesta metodológica de planificación estratégica del desarrollo, adoptando el CMI como principal herramienta y el uso de indicadores de progreso económico y social como medidas de desempeño y resultado de las políticas públicas que buscan fomentar el desarrollo del país. Se concluye que el producto futuro que esperan es una propuesta estratégica de planificación del desarrollo económico que abarque no sólo cambios en la estructura económica, sino en el ámbito jurídico-político de la relación entre EE.UU. y Puerto Rico que permita la implementación de dicha propuesta estratégica.

Aporte: El uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) ha sido interés de diversos países para que su implementación y seguimiento sirva como solución a diversos problemas de índole económico y social de diversos países, y en el caso de Puerto Rico, mejoró sus indicadores económicos debido a que en las últimas décadas se ha visto afectada por una gran crisis que se solucionó a través de la implementación del Balanced Scorecard y del Índice de Progreso Social (SPI).

Rocha (2016), en su tesis doctoral “Proposta de *Balanced Scorecard* para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas”, tiene como propósito adaptar y proponer el Balanced Scorecard como herramienta de auxilio al proceso de gestión de la internacionalización de la enseñanza superior a las universidades públicas brasileñas. La metodología adoptada para la conducción del estudio fue el estudio realizado a cinco instituciones públicas. El análisis de los resultados proporcionó la identificación de seis perspectivas a ser utilizadas, para poder presentar el mapa estratégico a ser utilizado por las universidades. Gracias a las referencias bibliográficas obtenidas se buscó conocer las principales razones y acciones de internacionalización de las universidades investigadas, comprendiendo que estas acciones, pasaron de una actividad marginal hacia una actividad estratégica.

Aporte: Se aprecia que el diseño y la aplicación del Balanced Scorecard es factible de realizar no sólo en las entidades privadas, sino también en las entidades públicas y del sector educativo de todos los niveles de enseñanza, siempre que se sigan las pautas establecidas y se evalúen con los respectivos expertos del tema. Gracias a la aplicación de

esta herramienta, se mejoró la situación educativa de una nación que busca tener una presencia mundial en sus universidades.

Argüello y Quesada (2015), en su artículo “Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura” busca analizar los beneficios de la aplicación de esta herramienta en este sector empresarial. Primero, se identificaron los casos reportados de este tipo de procesos, y las características de las microempresas que influyen en la implementación del CMI, las principales etapas de implementación y las posibles líneas de investigación en un futuro. Luego de la búsqueda, se identifican 23 artículos científicos, 12 tesis de graduación y 8 documentos técnicos. Los resultados indican que las características propias de las pequeñas empresas pueden ser aprovechadas para implementar el CMI.

Aporte: A través de este artículo, se pudo saber la gran relevancia que puede tener la implementación del Balanced Scorecard en las pequeñas empresas, y que al presentar ciertas características particulares puede tener un procedimiento algo distinto, esto nos sirve para tener ciertas consideraciones al momento de diseñar esta herramienta para el Centro Comercial Boulevard, que es hasta ahora considerada una pequeña empresa.

Rutkowska-Ziarko (2015), in her article “The influence of profitability ratios and company size on profitability and investment risk in the Capital Market” A study was conducted of 15 food companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The profitability of companies was measured by: return on assets (ROA), return on equity (ROE) and return on sales (ROS). Investment risk was measured by standard deviation and semi-deviation. The main objective of the study was to examine whether the average level and variability of selected indicators of profitability are reflected in the average level and the variability of returns on the capital market. An additional aim was to examine whether the size of the company affects the profitability and risk of investment in stocks as well as the average value and the volatility of profitability ratios. A positive correlation between the average value of the profitability ratios (ROA and ROS) and the average rates of return on the capital market was identified. Similarly, companies with higher volatility and semi-volatility of profitability ratios were simultaneously characterized by larger fluctuations in rates of return on the stock market. Studies have shown that the size of the company is

negatively correlated with the risk of stock market investments and the volatility of profitability ratios.

Aporte: El presente artículo buscó mostrar la influencia que tiene la rentabilidad sobre el tamaño de la empresa en lo que respecta al riesgo de inversión. Para ello, se realizó el estudio en empresas del sector alimentos. Este artículo nos ayudó a considerar las precauciones para poder conseguir que la inversión que se realice para la mejora de la rentabilidad de la empresa sea la esperada.

Sánchez, Vélez y Araujo (2016), en su artículo “Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral” busca relacionar ambas herramientas para la mejora de los pequeños comerciantes, ya que el BSC desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas para lograr alcanzar la misión y estrategia. El Canvas ha supuesto una (re-)evolución en la generación de modelos de gestión de negocio. En el artículo se desarrolla un modelo de trabajo que, iniciando con la necesidad de utilizar un BSC, relaciona su diseño con la información recogida previamente en el modelo Canvas, señalando su mutua necesidad.

Aporte: Este artículo nos permitió usar una guía para nuestro modelo de investigación, ya que la elaboración del Balanced Scorecard debe ayudar a mejorar la situación actual de los comerciantes del Centro Comercial Boulevard, y que debe lograrse al realizar su posterior implementación.

Cano (2017), in her article “Profitability and efficiency evaluation on the financial management of a socio-economic intervention”, The main objective of the study is to evaluate the profitability and efficiency of the financial management of the intervention for the improvement of the socio-economic condition of the small businesses in Santol, La Union, Philippines. The article specifically addressed the functionality of the financial aid relative to the actions taken by the beneficiaries for their small businesses, the profitability and efficiency of financial management condition of the small businesses, and the impact on the socio-economic condition of the small business beneficiaries. The study utilized the descriptive type of research mixing qualitative and quantitative analysis by applying financial ratios. It covered the small businesses from three associations and their 127 members. It was found that the association-beneficiaries deposited the money in a bank before the loaning services. The small businesses became profitable and efficient in

utilizing the financial aid. The overall socio-economic impact is good as reflected in the results of their financial management. The small businesses of the associations were able to continue operating and provided loaning services to their needy members. It is concluded that with close monitoring and evaluation, small businesses that were granted financial aid are profitable and efficient in their financial operations. It is then recommended that monitoring and evaluation as well as the provision of interventions for the small businesses be sustained to ensure contribution of small businesses to the economic growth of the society.

Aporte: Por medio del presente artículo, se buscó demostrar la importancia del apoyo socio-económico que se le debe brindar a las pequeñas empresas para mejorar su rentabilidad, y que ayudaron en beneficio económico del país. Por ello, se debe incentivar al apoyo en un mediano y largo plazo a las pequeñas empresas para con ello conseguir una mejor rentabilidad nacional.

Rodríguez, García y Arencibia (2018), en su artículo “Metodología de Gestión utilizando un Cuadro de mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río” en su estudio tuvo como finalidad lograr un nivel adecuado de eficiencia y eficacia en la gestión de la empresa a través de la implementación del Cuadro de mando Integral utilizando métodos histórico-lógico, observación, sistémico-estructural y análisis-síntesis. Dicha metodología beneficia a la empresa debido a su fácil implementación y mínimo costo económico, obteniendo grandes beneficios. La investigación ayudó a incrementar el compromiso y liderazgo de los encargados de la organización. El CMI permitió la facilidad de la implementación de la estrategia, en dónde la empresa pudo alinearse a los objetivos propuestos, y permitió identificar las oportunidades de mejora.

Aporte: El Balanced Scorecard como herramienta de la Gestión Empresarial contribuyó significativamente en la mejora de los resultados de evaluación de una empresa, ya que con la determinación de buenos indicadores y su adecuado monitoreo es una herramienta que no genera una gran inversión económica y que genera grandes beneficios a un mediano y largo plazo, permitiendo incrementar el compromiso de todos los niveles de la empresa.

En el ámbito nacional

Sánchez, Blanco, Gonzáles y Noriega (2016), en su tesis de magíster “Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en las Empresas

del Sector Minero de la Región Cajamarca” busca conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE en las empresas del sector minero, para ello se realizó una investigación de tipo no experimental, descriptiva y de enfoque cuantitativo, aplicando un cuestionario a los trabajadores de diversas empresas de la región; además, a través de la aplicación de la gestión empresarial se utiliza un proceso que involucra la planificación, organización, ejecución y evaluación. Según los resultados obtenidos, se determinó que las empresas del sector minero de la región Cajamarca tienen un desempeño medio estando en una etapa de transición de mejora.

Aporte: La aplicación de la gestión empresarial para el análisis de las empresas que están en un proceso de consolidación es importante, ya que permitió determinar el nivel de competitividad de la organización para su mejora continua, la gestión empresarial nos ayudó en la mejora y control del Centro Comercial Boulevard.

Collazos, Lister y Morón (2016) en su tesis de maestría “Propuesta de Implementación de Plataformas Verticales para Mejorar la Rentabilidad de Empresas que Brindan Servicios de Estacionamientos y Atenuar el Problema de la Falta de Estacionamientos en San Isidro” tiene como objetivo evaluar la viabilidad a nivel comercial, operativo y económico de plataformas verticales que permitan mejorar la oferta de espacios en entidades que realizan el servicio de estacionamiento, para ello se entrevistaron a especialistas de la Municipalidad y se realizó una consulta de la información recopilada para definir el área de mayor déficit en el distrito de San Isidro. El resultado logró incrementar de 33 a 73 el total de espacios disponibles para la playa de estacionamiento.

Aporte: A través de la realización de la investigación de diversos proyectos, una de las principales finalidades es conseguir una rentabilidad económica que mejore la problemática de la empresa, en la tesis a través del problema encontrado en el distrito de San Isidro, se procedió a realizar la evaluación financiera-económica para poder determinar la rentabilidad que se ha mejorado con la aplicación de la propuesta de mejora. Con la aplicación del Balanced Scorecard se pretendió mejorar la situación económica del Centro Comercial Boulevard por medio de su nivel de rentabilidad.

En el ámbito regional

Morales y Palacios (2015) en su tesis “Propuesta de un Modelo de Gestión para el Restaurant El Horno en la ciudad de Chiclayo” buscaba la elaboración de un modelo de

gestión empresarial, ya que en su inicio sus estrategias se enfocaban sólo en la venta y obtención de utilidades, descuidando la gestión de su personal y la mejora en la atención al cliente, ante ese problema se determinó realizar un modelo de gestión que contenga una visión sistémica e integral de cada uno de sus procesos. Se realizó el tipo de investigación mixta con enfoque descriptivo, utilizando como técnicas de recopilación de información la entrevista al personal y encuestas a los clientes de la organización. A través de los resultados obtenidos, se concluye que el modelo de gestión con una visión sistémica resulta factible, generando una mejora en todas las áreas de la empresa.

Aporte: A través del uso de diversas herramientas de la gestión empresarial, se favorece a la mejora de la empresa, sus trabajadores y clientes, y ese ejemplo se puede ver en el modelo de Gestión para el Restaurant El Horno, que durante la realización de la tesis se encontraba ubicado en el Centro Comercial Boulevard, y que dicha referencia nos sirvió para establecer un modelo de Gestión Empresarial para todo el establecimiento.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión empresarial

A. Funciones principales de la Gestión Empresarial

Para Mora, Duran y Zambrano (2016, p. 516), tenemos:

- a) **Planeación:** Se determina con la definición de las metas de la empresa, y la determinación de una estrategia total, desarrollando una jerarquía minuciosa de planes para integrar y coordinar tareas, tales como la designación de recursos y un cronograma de actividades y funciones.
- b) **Organización:** Es la forma en que se diseña la estructura de la empresa. Para ello se determina las tareas, el personal encargado de realizarla, la distribución de las tareas, la dependencia de la información y dónde se toman las decisiones. Dicho diseño determina quién realiza las tareas y quiénes serán los responsables de la misma.
- c) **Dirección, conducción y liderazgo:** Consiste en dirigir y coordinar las actividades con el personal para su cumplimiento a través de la comunicación y la motivación y que generalmente está a cargo del personal administrativo ya que son quiénes diseñan y establecen las tareas encomendadas.

- d) **Control:** Se basa en monitorear el desempeño y cumplimiento de las metas fijadas y presupuestos, para asegurar que el diseño propuesto llegue a cumplirse; en las empresas realizan con cierta frecuencia auditorías internas para que con ello se pueda verificar el desempeño y poder medir el cumplimiento de las metas.

B. Capacidades y habilidades de la función gerencial

Para Mora, Duran y Zambrano (2016, p. 517), tenemos:

- a) Determinación en las decisiones que se toman.
- b) Imaginación, honestidad, iniciativa e inteligencia.
- c) Capacidad para controlar, supervisar y liderar actividades.
- d) Capacidad para determinar actividades futuras.
- e) Habilidad para incentivar a los demás.
- f) Habilidad para desarrollar nuevas ideas.
- g) Capacidad para enfrentar responsabilidades y enmendar errores.
- h) Capacidad de trabajo.
- i) Habilidad para encontrar oportunidades y generar negocios nuevos.
- j) Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos.
- k) Imparcialidad y firmeza.
- l) Versatilidad al cambio.
- m) Deseo de mejora continua.
- n) Publicidad de los productos de la empresa.
- o) Capacidad para el análisis y solución de problemas.
- p) Paciencia para escuchar.
- q) Capacidad para relacionarse.

C. Técnicas de la Gestión Empresarial

Para Mora, Duran y Zambrano (2016, p. 517), tenemos:

- a) **Análisis Estratégico:** Realizar el diagnóstico del entorno empresarial, identificando los factores político, económico y social, ya sean internacionales o nacionales.

- b) **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** Realizar los cuatro pasos del proceso administrativo, que son planificar, organizar, dirigir y controlar.
- c) **Gestión de la Tecnología de la Información:** La utilización de los sistemas informáticos en toda la empresa, para tomar mejores decisiones con el uso de internet.
- d) **Gestión Financiera:** La obtención de recursos financieros al menor costo posible y con las mayores ventajas, llevando un adecuado registro contable.
- e) **Gestión de Recursos Humanos:** Buscar utilizar la fuerza de trabajo de la manera más eficiente, preocupándose por la capacitación y desarrollo de todos los trabajadores de la organización.
- f) **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** Suministrar el producto que cumplirá con las necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etcétera en productos finales debidamente distribuidos.
- g) **Gestión ambiental:** Contribuir a la creación de conciencia sobre la aplicación de políticas en defensa del medio ambiente.

1.3.2. Planeamiento Estratégico

A. Objetivos

Para Apaza (2003, p. 15) los principales son:

- a) Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- b) Identificar y evaluar los factores de la organización.
- c) Crear y mantener una estructura de organización.
- d) Fomentar la competencia empresarial.
- e) Aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Básicamente, lo que desea el planeamiento estratégico es el diagnóstico a profundidad de la empresa para poder determinar la situación en la que se

encuentra y a través de la aplicación de diversas herramientas poder lograr el incremento de su nivel de competitividad.

B. Proceso de la Planeación Estratégica

Para Apaza (2003, p. 16) la implementación de la planeación estratégica se puede explicar por medio del siguiente esquema:

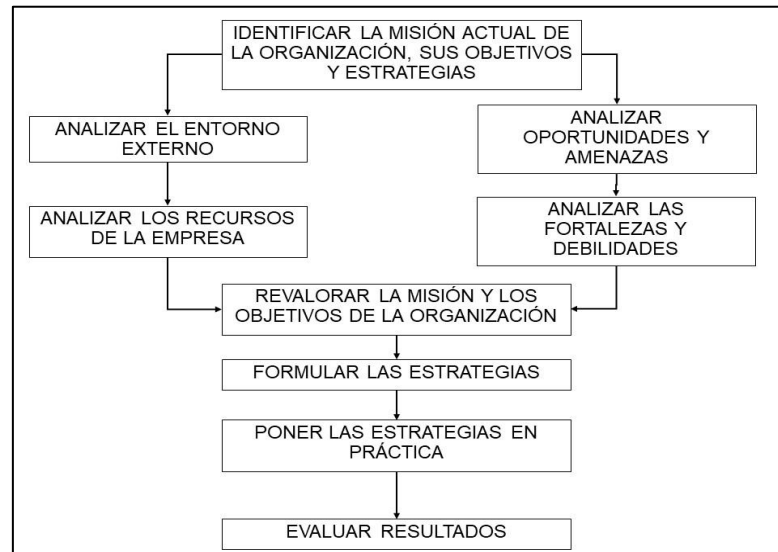


Figura 2. Esquema del proceso de Planeación Estratégica.

Fuente. Balanced Scorecard, Gerencia Estratégica y del Valor (Apaza, 2003, p. 17).

a) Paso 01: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

La misión se define a través de la siguiente pregunta: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta obliga a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios.

b) Paso 02: El análisis del entorno externo.

Para toda organización el conocimiento de su entorno es decisivo para su gestión. Una empresa que tiene un gran éxito es aquella que posee una estrategia que le permita una gran flexibilidad a los cambios del ambiente. A través del análisis del entorno se pueden definir las oportunidades y amenazas de la empresa, y es de vital importancia que los administradores

conozcan las grandes tendencias que en cualquier momento pueden determinar la existencia de la empresa.

c) Paso 03: Identificación de oportunidades y amenazas.

Al realizar un exhaustivo análisis del entorno, es necesario que la organización identifique las oportunidades, es decir, dónde la empresa puede asignar recursos rentablemente. Aunque de igual forma, la organización debe aprender a identificar sus amenazas, aquellos factores que pueden afectar el bienestar de la empresa.

d) Paso 04: Análisis de los recursos de la organización.

Así como la organización realiza un análisis externo, del mismo modo debe realizar un análisis interno e identificar las fortalezas y debilidades, y para ello debemos identificar los recursos con los que cuenta la empresa ya sean materiales o humanos. Para ello, será necesario evaluar si es que la empresa cuenta con los recursos suficientes para enfrentar las oportunidades y amenazas. Algunas interrogantes a plantear son las siguientes:

- 1) ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la empresa?
- 2) ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- 3) ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- 4) ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

e) Paso 05: Identificación de las fortalezas y debilidades.

Se entiende por fortaleza a cualquier actividad que la empresa realice bien o mejor que otra. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos sobresalientes, mucho más que la de sus competidores directos, entonces podemos decir que la empresa cuenta verdaderamente con una ventaja competitiva diferenciada, ya que si no se diera el caso las oportunidades desaparecerían rápidamente.

f) Paso 06: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La realización de los pasos 03 y 05 trae consigo un análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas, ha dicha análisis se le denomina “Análisis FODA”.

A través de esto la empresa es capaz de revalorar sus objetivos, pero sobre todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas derivan.

g) Paso 07: Formulación de estrategias.

Las diversas alternativas estratégicas que la empresa pueda tener, serán más pertinentes en diferentes aspectos, y ello puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad.

h) Paso 08: Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es un paso fundamental para la empresa, ya que una estrategia será tan buena como su puesta en marcha. Para ello, la ejecución debe estar acompañado de talento directivo y liderazgo. Debido a ello, los ejecutores deben ser muy cuidadosos de que la estrategia básica o principal de la empresa vaya acompañada de la estrategia de implantación, ya que ambas son de vital importancia.

i) Paso 09: Evaluación de resultados.

Es importante la evaluación de los resultados obtenidos ya que el control nace con la planeación y para asegurar el buen funcionamiento y cumplimiento de todo el proceso es necesario crear parámetros de referencia que nos permita definir el buen funcionamiento y cumplimiento del proceso de planeamiento.

C. Importancia

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1997) mencionan que, por medio de la planeación estratégica, la aplicación en una empresa es fundamental para su buen funcionamiento, ya que su implementación involucra a todos los miembros de la organización, desde los altos mandos gerenciales hasta sus operarios, por ello, es de vital importancia el liderazgo que tengan sus gerentes para el diseño y la implementación (p. 9).

Para Apaza (2003), “entre los beneficios de efectuar una planeación estratégica tenemos: exige tomar conciencia de los objetivos y ayuda a redefinir las metas y objetivos” (p. 22).

1.3.3. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

A. Orígenes del BSC

Aunque el término de Balanced Scorecard se denominó recién en la década de los 90, no se puede definir que exactamente comenzó a utilizarse esta herramienta desde esa época, ya que esta herramienta fue utilizada años atrás, aunque con otros términos para su definición.

Así, por ejemplo, en los años sesenta se utilizó sobre todo en Francia una herramienta que se denominaría *Tableau de Bord* (Tablero de Mando). Dicho tablero establecía diversos indicadores ratios para poder realizar su control financiero, y que con el pasar del tiempo también utilizaría la aplicación de indicadores de tipo no financiero. Es así como el BSC recoge su información de gestión a través de esta herramienta (Apaza, 2003, p. 207).

B. El BSC como sistema de gestión

Aunque existen muchas organizaciones que utilizan herramientas que utilizan indicadores financieros y no financieros, el BSC se centra en que dichos indicadores deben formar parte del sistema informativo para todos los trabajadores de la empresa, y no sólo para los altos mandos. El BSC debe

transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2014, p. 23).

A través del uso del BSC, se establece un sistema de gestión estratégica a largo plazo, como se muestra en las siguientes figuras:

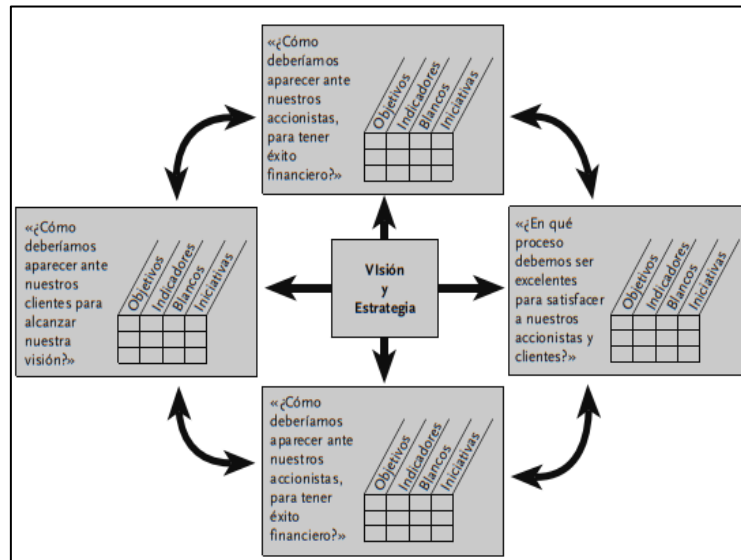


Figura 3. El Balanced Scorecard y sus perspectivas

Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2014, p. 26).

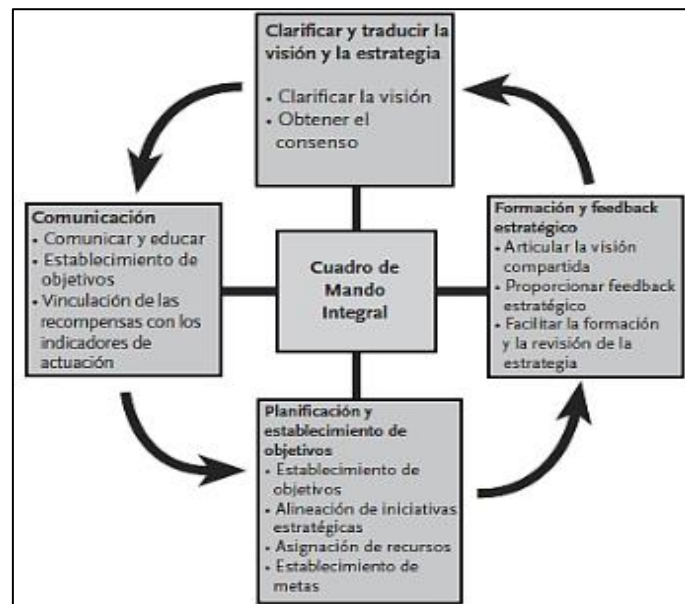


Figura 4. El BSC como marco estratégico.

Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2014, p. 27).

Se utiliza el enfoque del BSC para poder llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar la visión y estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.

C. Importancia del Cuadro de Mando Integral en las empresas

Para Kaplan y Norton (2014, p. 40) el BSC es importante ya que permiten medir los resultados obtenidos, y la medición es un factor fundamental, ya que a través de la medición se podrá gestionar. El sistema de medición de una empresa afecta muchísimo al comportamiento de las personas.

D. Elementos de un Balanced Scorecard

1. Misión, Visión y Valores:

Para la implementación del Balanced Scorecard en una empresa, será necesario como primer paso definir la misión, visión y valores; ya que a través de su determinación se podrán definir la estrategia que se utilizará y que debe ser representada preferentemente en un mapa estratégico o conceptualizada antes en otro formato (Apaza, 2003, p. 218).

2. Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos:

Para Apaza (2003, p. 218) utilizará el término de mapa estratégico para el conjunto de objetivos estratégicos que se conectaran entre sí a través de relaciones causales. Se recomienda que se establezcan y prioricen los objetivos, para no establecer una gran cantidad de ellos. A través de la realización del mapa estratégico se podrá valorar la gran importancia que tiene cada objetivo estratégico, y que se agruparán en perspectivas, las más utilizadas son:

- a) Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- b) Perspectiva del Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- c) Perspectiva Interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- d) Perspectiva de Aprendizaje: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

3. Propuesta de Valor al Cliente

Al ser el BSC una herramienta sencilla y de fácil entendimiento, es importante seleccionar a los objetivos estratégicos de primer nivel. Es por ello que es de gran importancia definir la propuesta del valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra empresa ante los clientes, entre ellas pueden ser: liderazgo de productos, relación con el cliente y excelencia operativa (Apaza, 2003, p. 226).

4. Indicadores y sus Metas

Gracias a los indicadores que establecemos es que podemos determinar si es que estamos cumpliendo con los objetivos estratégicos y saber en qué medida se pueden mejorar. Para ello, se establecen dos tipos de indicadores: De resultado y de causa. Asimismo, para la determinación de las metas, se deberán asignar metas ambiciosas pero posibles (Apaza, 2003, p. 228).

5. Iniciativas Estratégicas

“Son las acciones es las que la empresa se especializará para la consecución de los objetivos [...] En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo” (Apaza, 2003, p. 228).

6. Responsables y Recursos

Para cada objetivo, indicador e iniciativa se deben asignar los recursos necesarios para su cumplimiento, determinándose un responsable para poder llevar a cabo el plan. Un factor primordial para el éxito de la implementación del Balanced Scorecard es la asignación de recursos necesarios para que se puedan cumplir las iniciativas estratégicas (Apaza, 2003, p. 230).

7. Evaluación Subjetiva

Aunque el uso de indicadores para llevar un control de los objetivos e iniciativas que se han establecido, es recomendable que se proporcione al modelo una cierta adaptación de análisis y reflexión; por ello es que es necesario establecer un procedimiento para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, sin dejar de lado los indicadores que se vayan a utilizar para la medición (Apaza, 2003, p. 230).

E. Perspectivas del Balanced Scorecard

1. Perspectiva Financiera

En esta primera perspectiva “encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad” (Apaza, 2003, p. 238).

La perspectiva financiera tiene como principal objetivo responder a las expectativas que tienen los accionistas. Y por ello está centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- a) Valor Económico Agregado (EVA).
- b) Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- c) Margen de operación.

- d) Ingresos.
- e) Rotación de Activos.
- f) Retorno de la Inversión (ROI).
- g) Relación Pasivo – Patrimonio.
- h) Inversión como porcentaje de las ventas.

2. Perspectiva Cliente

Para Apaza (2003, p. 240), en esta perspectiva se describe cómo es que creará valor para los clientes, cómo es que se va a satisfacer la demanda y por qué nuestros clientes estarán dispuestos a pagar por ello. Esta perspectiva se puede considerar como el proceso central del Cuadro de Mando Integral, ya que la empresa que no pueda cumplir con las necesidades de los clientes en un corto o largo plazo, no se podrán esperar los ingresos suficientes y se condenará al fracaso.

Para ello se debe descubrir la importancia que nuestros clientes le dan al precio en comparación con otros factores del producto, ya sea calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etcétera. Además, se debe realizar un análisis para obtener lo que verdaderamente el cliente aprecia, y no un criterio subjetivo o convencional que de él tengamos en la empresa, como muchas veces suele pasar en las organizaciones.

- a) La información actual que se necesita es la siguiente:
- b) Cuotas de mercado.
- c) Fidelidad de los clientes (indicador), como la frecuencia de compras.
- d) Entrada de nuevos clientes.
- e) Satisfacción de los clientes con el producto/servicio.
- f) Rentabilidad por cliente.

3. Perspectiva Procesos

Para Apaza (2003, p. 242) todos los procesos que forman parte de la empresa deben ser debidamente estudiados y evaluados para que de esta manera se pueda conseguir la satisfacción de los consumidores. Para ello se

debe identificar los procesos de la empresa en un nivel general. El modelo denominado “cadena de valor” de Porter sirve de gran utilidad para este propósito.

Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se defina los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Algunos de los indicadores que se utilizan en esta perspectiva son las siguientes:

- a) Tiempo de ciclo del proceso.
- b) Costo unitario por actividad.
- c) Niveles de producción.
- d) Costos de falla.
- e) Costos de reproceso, desperdicio – Costos de Calidad.
- f) Beneficios derivados del mejoramiento continuo – Reingeniería.
- g) Eficiencia en uso de los Activos.

4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Para Apaza (2003, p. 246) esta perspectiva permite que la empresa pueda asegurar su capacidad de renovarse en un largo plazo, con lo que podrá asegurar su existencia duradera. Debido a que el conocimiento se convierte en un bien perecedero, es de vital importancia determinar cuáles son las competencias básicas que la empresa debe cultivar como base de su desarrollo futuro.

Las siguientes interrogantes pueden ayudar con esta perspectiva:

- a) ¿En qué consiste la competencia?
- b) ¿Para qué debe usarse?
- c) ¿Cómo afecta el valor para el cliente?
- d) ¿Es una competencia especializada?
- e) ¿Cómo cambia con el tiempo?
- f) ¿Con qué frecuencia se usa?

F. Uso y abuso del BSC

Como toda herramienta de gestión, pese a los resultados favorables que representa su aplicación, no garantiza los resultados que siempre esperamos, ya que las condiciones internas y externas de cada organización son muy diferentes una de las otras. Por ello, la herramienta del Balanced Scorecard no se exceptúa ante esta situación, ya que es una herramienta recientemente implementada la cual inició como un tablero de comando, el cual se ha ido mejorando por diversos autores.

Y aunque su metodología cuenta con diversos indicadores más allá de los financieros, dando a la organización mucho más amplios, la propuesta del conjunto de indicadores en una propuesta ofrece un promedio de 20 a 25 indicadores, que son permanentes y rígidos que le restan la flexibilidad y su capacidad de adaptación en análisis de la gestión empresarial.

Además, esta herramienta categoriza los indicadores en cuatro perspectivas: clientes, financiero, capacitación y procesos internos, las cuáles los autores no han explicado el proceso de selección para determinar esos cuatro puntos clave (Apaza, 2003, p. 254).

1.3.4. Rentabilidad

A. Rentabilidad financiera

Para Santadreu y Santadreu (2000, p. 195) considera la rentabilidad financiera o *return on equity* (ROE) como una relación que se determina a través de los beneficios obtenidos con respecto a los recursos propios de la empresa. A través de eso podemos definir a la rentabilidad financiera por medio de la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos Propios}}$$

Ahora, si este ratio se le multiplica por:

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Podemos obtener que la rentabilidad financiera se puede descomponer de la siguiente manera:

$$ROE = \underbrace{\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo Total}}}_{\substack{\text{Rentabilidad} \\ \text{económica} \\ \text{(margen)}}} * \underbrace{\frac{\text{Activo Total}}{\text{Recursos Propios}}}_{\substack{\text{Relación de} \\ \text{endeudamiento} \\ \text{(rotación)}}$$

B. Rentabilidad económica

Para Santadreu y Santadreu (2000, p. 197) se determina a la rentabilidad económica o *return on investment* (ROI) a través del beneficio obtenido con la inversión efectuada por la empresa.

El ratio principal es la relación entre los beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) entre el activo total neto:

$$ROI = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$$

Otro ratio que se considera para poder hallar este tipo de rentabilidad es sin tener en cuenta el efecto fiscal:

$$ROI = \frac{\text{BAI (Beneficio antes de impuestos)}}{\text{Activo Total}}$$

C. Cálculo de la rentabilidad

Para el cálculo de la rentabilidad, se tomarán en cuenta diferentes elementos. El primero es el beneficio en sus distintas acepciones (antes y después de

impuestos, antes y después de intereses). Además, otro elemento tiene que ver con los márgenes respecto a las principales magnitudes (compras, personal, entre otros). Otra consideración importante es la relación del beneficio con los elementos que propician ese beneficio (activo a corto y largo plazo, productivo, inmovilizado; financiación; pasivo a corto y largo plazo; fondos propios, patrimonio neto).

También se debe considerar la vinculación del beneficio con aspectos como la liquidez y la solvencia, y también con la capacidad de inversión de la compañía (Díaz, 2012, p. 70).

Se pueden proponer, para el autor, los siguientes indicadores para medir la rentabilidad de una empresa:

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Activo Total}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inmovilizado Total}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inmovilizado Productivo}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inmovilizado Productivo}}}{\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inmovilizado Total}}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inmovilizado Productivo}}}{\frac{\text{Beneficios}}{\text{Activo Total}}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Fondos Propios}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Nº Total de acciones}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Endeudamiento}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Ventas}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Gastos}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversiones}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Oficinas}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Valoración del personal}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Margen de beneficios}}{\text{Índice de liquidez}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Margen de beneficios}}{\text{Índice de solvencia}}$$

Para el presente estudio, tendremos en cuenta la forma de organización del Centro Comercial Boulevard Chiclayo, debido a que al ser una Junta de Propietarios los cálculos a utilizar varían en cierta forma. Se utilizará la presente fórmula:

$$Rentabilidad = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Gastos}}$$

Ahora bien, consideraremos a los beneficios como los ingresos por las cuotas de servicios comunes que cobra la administración de manera mensual, debido a que son los únicos ingresos económicos con los que se cuenta a la fecha. Además, se considerará los gastos mensuales que se debieron cancelar y que,

debido a las bajas recaudaciones, no se lograron cumplir, teniendo ante ello la presente fórmula:

$$Rentabilidad = \frac{\text{Ingresos económicos}}{\text{Gastos fijos}}$$

1.4. Formulación del problema

¿En qué medida mejorará la rentabilidad de los propietarios del Centro Comercial Boulevard Chiclayo con el diseño de un plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Justificación social

El presente proyecto de investigación buscó que a través del diseño del Balanced Scorecard se pueda logre mejorar la rentabilidad del Centro Comercial Boulevard, la cual trajo consigo el beneficio a los clientes externos, que gozarán de productos y servicios de mejor calidad acorde el mercado; a los clientes internos, que en este caso está conformado por los trabajadores directos y de outsourcing, así como los propietarios, arrendatarios y sus trabajadores que conforman y laboran dentro del establecimiento.

Es de conocimiento que en la actualidad la imagen del Centro Comercial se ha visto en una gran desventaja competitiva en comparación con otras galerías comerciales, la cual junto con otros factores de gestión administrativa y financiera han traído como resultado que la afluencia y la aceptación en el mercado no sea la adecuada. A través del presente trabajo y diseño se pretendió mejorar de forma significativa en un mediano y largo plazo dicha situación.

1.5.2. Justificación económica

En la actualidad el bajo nivel de afluencia de personas, y las bajas recaudaciones económicas han conseguido que no se puedan realizar las inversiones adecuadas en infraestructura (pintado de fachada, mantenimiento de ascensores,

mantenimiento de escaleras eléctricas, mejora de jardines, mejoramientos del sistema de iluminación), en publicidad (volantes, publicidad radial, publicidad televisiva, banners, anuncios en periódicos y redes sociales) y en recursos humanos (diversificación de áreas de trabajo, capacitación al personal y comerciantes, contratación de asesorías externas).

Por ello, la priorización de recursos económicos para atender lo urgente en un corto plazo provocó que se generen pendientes que benefician en un mediano y corto plazo. Los presupuestos de recaudación sólo se establecieron para pagos básicos (energía eléctrica, agua potable, personal administrativo, seguridad y mantenimiento) y no se ha destinado fondos necesarios para otras actividades comerciales.

El diseño del BSC y la evaluación de la empresa permitió saber y reconocer los factores claves que ayudaron en la mejora del rendimiento del Centro Comercial Boulevard.

1.5.3. Justificación teórica

El diseño y la implementación del Balanced Socercard fue una herramienta recientemente estudiada y en los cuales las organizaciones que lo han implementado con un gran éxito han sido, en su mayoría, grandes empresas.

Muy poco se ha estudiado dicha herramienta para las micro y pequeñas empresas, y más aún no se ha estudiado a fondo en el caso de un Centro Comercial que su organización sea una Junta de Propietarios. Es por ello, que el presente trabajo servirá como teoría para futuros estudios de otras micro y pequeñas empresas y centros comerciales que desean realizar un diseño del Balanced Socrecard. Con el presente estudio, muchos pequeños comerciantes, profesionales y otras empresas del mismo rubro podrán obtener nuevas teorías de estudio.

1.5.4. Justificación práctica

A través del presente proyecto de investigación se pudo establecer nuevas metodologías para el diseño y la implementación de la herramienta del Balanced

Scorecard en micro y pequeñas empresas o en Junta de Propietarios, ya que la herramienta en este tipo de organizaciones no fue totalmente profundizada en su estudio.

A través del diseño de un Balanced Scorecard se pudo dar solución al problema encontrado en la empresa con respecto a su rentabilidad, bajo nivel de afluencia de personas y mejora de su imagen comercial, logrando así la satisfacción de sus clientes, tener una ventaja competitiva y tener una participación en el mercado.

1.6. Hipótesis

El diseño de un Plan de Gestión Empresarial utilizando la herramienta del Balanced Scorecard ayudará a mejorar la rentabilidad de los propietarios del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de los propietarios del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.
- b) Evaluar los niveles de rentabilidad del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.
- c) Proponer la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard como mejora de la rentabilidad de los clientes externos e internos del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.
- d) Calcular el beneficio – costo de la posible aplicación de la propuesta del Balanced Scorecard para el Centro Comercial Boulevard Chiclayo.

II. Método

2.1. Tipo

Descriptivo, porque se buscó determinar las características y el perfil de las personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro suceso que se sometió a un análisis, además que su finalidad es la de recolección de información de las variables a las que se van a estudiar, sin buscar una relación entre estas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92).

2.2. Diseño de investigación

El presente proyecto de investigación tuvo un diseño de investigación no experimental, ya que no se manipularon las variables y se observó el fenómeno tal y como sucede, sin intervenir en su proceso.

Para el presente estudio de investigación, se utilizó el diseño de investigación no experimental transversal, debido a que se recopiló la información obtenida en un solo periodo de tiempo determinado, es decir, en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

2.3. Variables, operacionalización

Tabla 1. Operacionalización de las variables de estudio del proyecto de tesis.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Gestión Empresarial	Son aquellas medidas y estrategias que se llevan a cabo en la empresa con la finalidad de obtener su viabilidad económica y su competitividad en el sector empresarial (Mora, Duran y Zambrano, 2016, p. 511).	Planeación: Esta función contempla la definición de las metas de la organización.	N° de metas establecidas por la organización N° de propietarios a encuestar N° de clientes a encuestar	Encuesta. Entrevista.	Cuestionario de encuesta. Guía de entrevista.
		Organización: Se determina las tareas, el personal encargado, la distribución de tareas, la dependencia de la información y toma de decisiones.	N° de actividades a realizar % Participación de los clientes internos (Propietarios)		
		Dirección: Consiste en dirigir y coordinar las actividades para su cumplimiento a través de la comunicación y la motivación.	% de tareas establecidas mensualmente		
		Control: Es la función que consiste en monitorear el	N° de inspecciones a realizar mensualmente		

	desempeño y cumplimiento de las metas.		
	“La remuneración que una empresa es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos” (Díaz, 2012, p. 69).	Se utilizará el cálculo relacionando el beneficio con los elementos que propician ese beneficio.	
Rentabilidad	Rentabilidad económica: Tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones.		
	Rentabilidad financiera: Aceptada como un indicador de la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas.		
		$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos}}$	Análisis documental. Registro de datos.
		$\text{RE} = \frac{\text{BAIL}}{\text{Activo Total}}$	
		$\text{RF} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Activo Total}}$	

Variable independiente: Gestión empresarial.

Variable dependiente: Rentabilidad.

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

Para el presente proyecto de investigación se analizó a los clientes del Centro Comercial, siendo los clientes internos los propietarios, comerciantes y trabajadores de la Junta de Propietarios, siendo un total de 385 propietarios y arrendatarios; y los clientes externos los habitantes del distrito de Chiclayo y zonas aledañas como José Leonardo Ortiz, Pimentel, La Victoria, Reque, Monsefú, Pomalca, Tumán, Ciudad Éten, Puerto Éten, Lambayeque y San José siendo un total estimado de 765,132 personas (INEI, 2017).

2.4.2. Muestra

Para el presente proyecto de estudio, se aplicó la fórmula de la muestra para población finita para determinar el número de propietarios que nos sirvió para el estudio del proyecto.

Para ello, se determinó que la fórmula para población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Población total

Z: Nivel de seguridad (95%=1.96)

p: Proporción deseada (0.50)

q: Proporción no deseada (0.50)

d: Margen de error (5%)

Ante ello, obtenemos como resultado la siguiente muestra para los clientes internos o propietarios:

$$n = \frac{385 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (385 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 193 \text{ personas}$$

Por lo que nuestra muestra de estudio para el presente estudio fue de 193 propietarios.

Asimismo, se aplicó la fórmula de la muestra para población infinita para determinar el número de ciudadanos chiclayanos que nos servirán para el estudio del proyecto.

Para ello, determinamos que la fórmula para población finita que ya se aplicó con anterioridad:

$$n = \frac{765,132 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (765,132 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 384 \text{ personas}$$

Por lo que nuestra muestra de estudio para el presente estudio fue de 384 ciudadanos.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A. Encuesta

La encuesta es una técnica en la cual a través de una serie de preguntas abiertas o cerradas se registran las opiniones de la muestra de estudio, al fin de conocer la opinión sobre un hecho en particular.

Para el presente proyecto de investigación para poder conocer la carencia y debilidades del Centro Comercial se realizó un cuestionario de encuesta tanto a los clientes internos (propietarios) como a los clientes externos (usuarios, clientes, visitantes) para conocer la perspectiva de cada uno de ellos y poder obtener una información más clara del problema a resolver.

B. Entrevista

La entrevista es una técnica que, a diferencia del cuestionario, está conformado por una serie de preguntas en su mayoría o totalidad por preguntas abiertas, ya

que su objetivo es recopilar la mayor cantidad de información sobre la opinión de un grupo de personas a entrevistar, y que inclusive, la estructura de las preguntas puede adaptarse dependiendo a la situación o el contexto de las respuestas que se vayan desarrollando.

Para el presente estudio se realizó la guía de entrevista al administrador del Centro Comercial.

C. Análisis documental

Es una técnica en la cual se recolecta la información a utilizar por medio de fuentes ya sean libros, boletines, revistas, folletos, periódicos o registros de información, y que se utilizan para obtener datos e información sobre las variables a estudiar.

En el presente proyecto se utilizó el registro de datos para obtener información histórica del Centro Comercial Boulevard Chiclayo que nos permitió conocer su situación inicial y como ha ido progresando con el transcurrir de los años.

2.5.2. Validez

Para poder determinar la validez del presente estudio a realizar, se sometió los cuestionarios y las guías de entrevistas al juicio de tres expertos en el campo, que analizaron y evaluaron la estructura de los formatos, y se procedió a realizar los cambios y mejoras convenientes según sus recomendaciones.

2.5.3. Confiabilidad

Se utilizó el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, que nos permitió obtener la fiabilidad de un instrumento de medida por medio de un conjunto de ítems que esperamos midan la misma dimensión teórica.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para el presente proyecto de investigación se utilizó el análisis de los datos recolectados por medio del programa MS Excel y del SPSS Statistics, que nos ayudó a obtener los datos para la interpretación correspondiente.

2.7. Aspectos éticos

El investigador da fe que la información presentada ha sido debidamente citada según las normas que corresponden y que no se ha realizado el plagio de ningún autor sin el debido consentimiento.

2.8. Originalidad

El presente proyecto de investigación se realizó desde el mes de setiembre del 2018 y fue realizado por el presente autor, y el contenido es propio de la empresa y los textos de otros autores fueron debidamente citados según la normativa establecida.

2.9. Consentimiento informado

En el presente proyecto de investigación se tomó la opinión de diversas personas que han sido encuestadas y entrevistadas, a las cuales previamente se les explicó la finalidad del proyecto y brindaron todo su apoyo en la veracidad de las respuestas brindadas.

III. Resultados

3.1. Diagnóstico de la situación actual del Centro Comercial Boulevard Chiclayo

3.1.1. Resultados de la encuesta a clientes internos

Tabla 2. ¿Cómo considera su nivel de conocimiento con respecto a una Junta de Propietarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	31	16,1	16,1	16,1
	Regular	105	54,4	54,4	70,5
	Bien	47	24,4	24,4	94,8
	Excelente	10	5,2	5,2	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

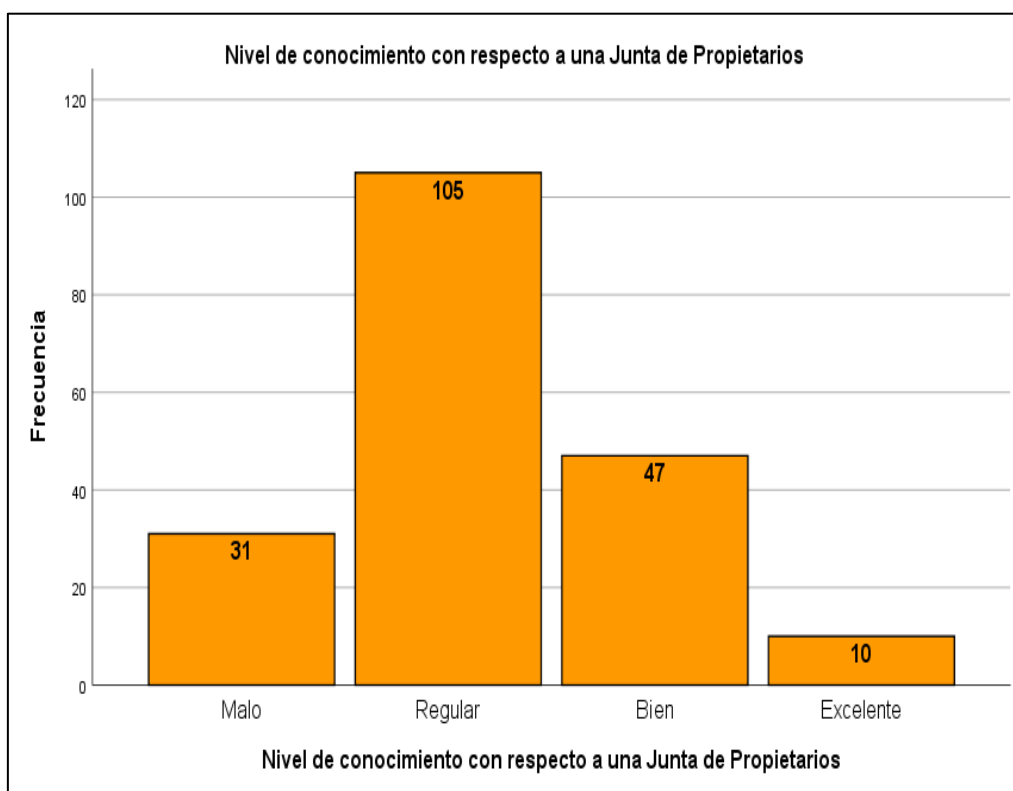


Figura 5. Nivel de conocimiento sobre una Junta de propietarios de las personas encuestadas.

Interpretación:

En la Figura 5 nos muestra que un 54.4% tiene un conocimiento regular con respecto a una JP, y que apenas un 5.2% tiene un mejor nivel, debido a que es una forma de organización reciente que se ha ido implementando en la ciudad de Chiclayo. Ante ello, la falta de comunicación y asesoría ha complicado que las personas que tienen su negocio no tengan el nivel adecuado con respecto a lo que implica que el Centro Comercial Boulevard esté bajo el régimen de una junta de Propietarios, mejorar esta situación es una labor que debe ir mejorando.

Tabla 3. *¿Cómo considera su nivel de conocimiento sobre herramientas de gestión empresarial?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	7,8	7,8	7,8
	Regular	89	46,1	46,1	53,9
	Bien	76	39,4	39,4	93,3
	Excelente	13	6,7	6,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

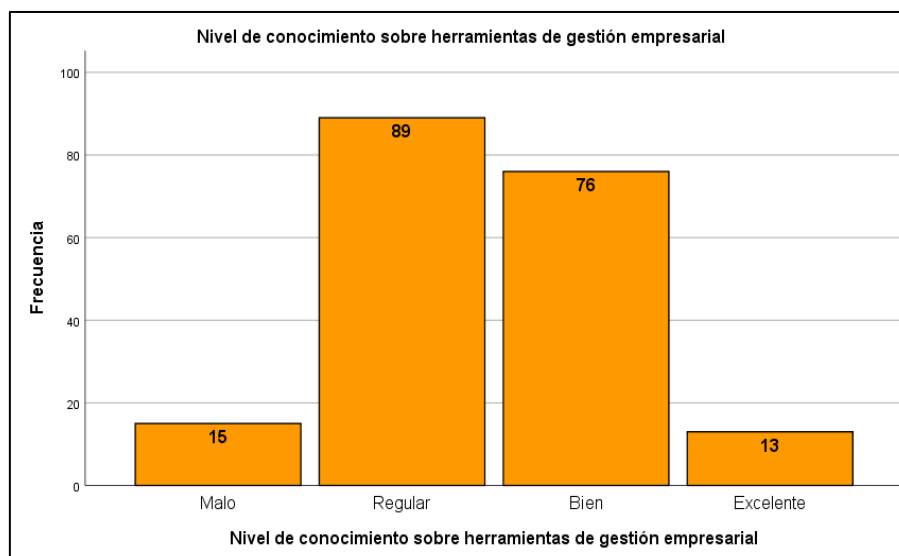


Figura 6. Nivel de conocimiento de herramientas de gestión empresarial por los comerciantes del Boulevard Chiclayo.

Interpretación:

En la Figura 6 nos muestra que el 46.1% de los encuestados reconoce no tener un nivel de conocimiento adecuado con respecto a herramientas de gestión empresarial y que requieren de alguna asesoría; por otro lado, hay un 39.4% que dice tener un nivel de conocimiento adecuado, sin embargo hay que resaltar que la mayoría de los que dieron esta respuesta tuvieron una tendencia a confundir las herramientas de gestión empresarial con estrategias de publicidad y mercadeo, por lo que se puede deducir que su nivel de conocimiento de forma general aún no es la más favorable o esperada, por lo que se debe plantear una capacitación a los comerciantes para poder mejorar dicha situación.

Tabla 4. *¿Cómo considera la situación actual para continuar con su negocio en el próximo año?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	1,0	1,0	1,0
	Regular	53	27,5	27,5	28,5
	Bien	116	60,1	60,1	88,6
	Excelente	22	11,4	11,4	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

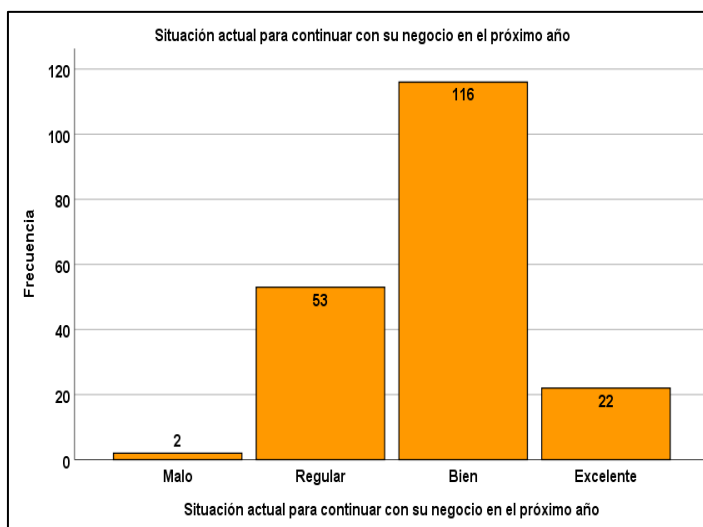


Figura 7. Consideraciones de los encuestados para continuar con su negocio en el Centro Comercial.

Interpretación:

En la Figura 7 podemos observar que un 60.1% de los encuestados consideran grandes probabilidades de continuar con su negocio, entre algunas de las razones es que son propietarios, otro motivo son las facilidades para alquilar un local, esto ha mejorado ya que solo un 1.0% ha considerado la situación muy mala para continuar, ya que hace unos años la rotación o abandono de alquileres era demasiado alta y los negocios que recién iniciaban se dejaban a los pocos meses, y las expectativas de que la situación vaya mejorando como ha venido haciéndolo en estos últimos años.

Tabla 5. *¿Cómo considera la actual gestión administrativa en la mejora del Centro Comercial?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	2	1,0	1,0	1,0
	Malo	33	17,1	17,1	18,1
	Regular	86	44,6	44,6	62,7
	Bien	67	34,7	34,7	97,4
	Excelente	5	2,6	2,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

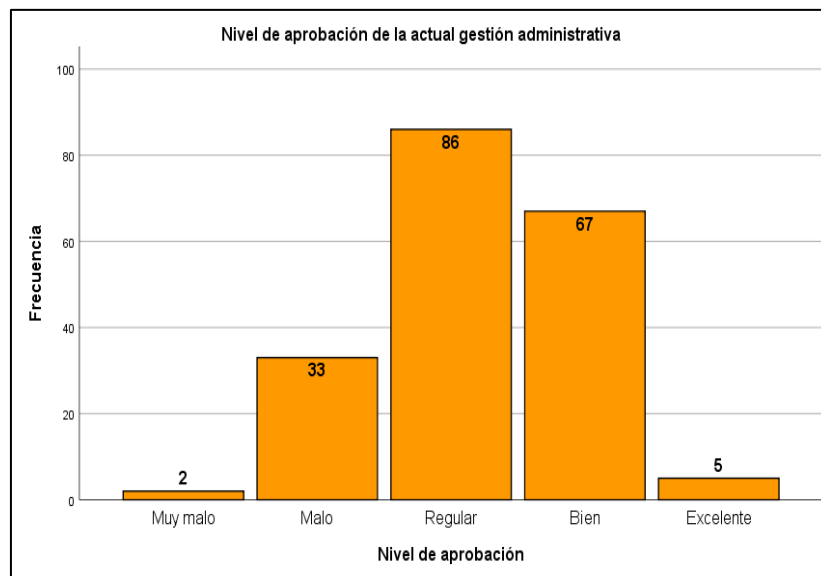


Figura 8. Percepción de la gestión administrativa en el Centro Comercial.

Interpretación:

En la Figura 8 podemos observar que un 44.6% de los encuestados consideran de regular la actual gestión administrativa, y esperan que se realice mejores acciones para obtener mayores recursos favorables (económicos, materiales, humanos) para obtener mejores resultados y que su confianza hacia la administración mejore.

Tabla 6. *¿Cómo considera la idea de recomendar aperturar un negocio a un familiar o amigo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Malo	11	5,7	5,7	5,7
Regular	73	37,8	37,8	43,5
Bien	93	48,2	48,2	91,7
Excelente	16	8,3	8,3	100,0
Total	193	100,0	100,0	

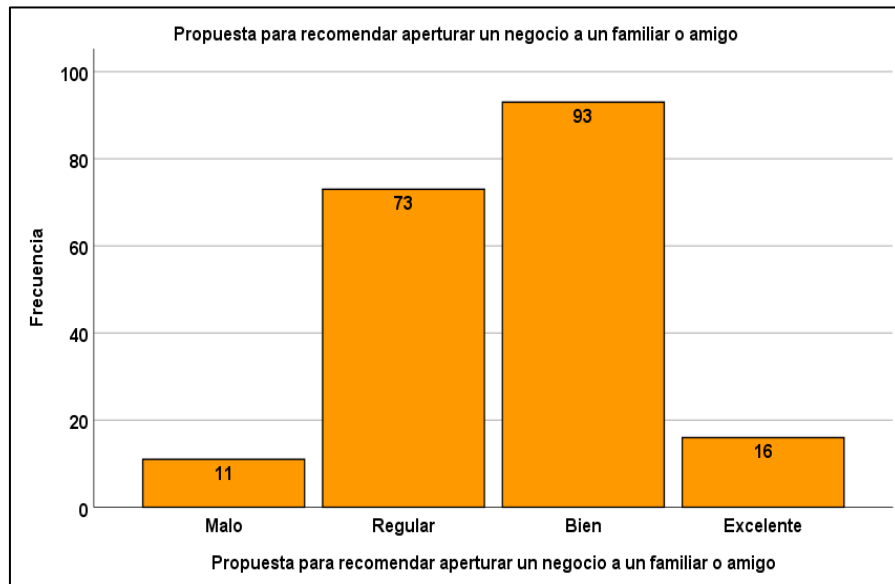


Figura 9. Percepción de recomendar iniciar un negocio en el Centro Comercial.
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

En la Figura 9 podemos observar que un 48.2% de los encuestados consideran una buena idea la recomendación a familiares o amigos para implementar un negocio

en el Boulevard, esto se puede rectificar ya que cuando la Caja Trujillo inició la subasta de sus inmuebles, la mayoría de las personas que adquirieron un inmueble se enteraron por recomendación de un familiar o amigo que ya tenían un negocio en el Boulevard; sin embargo, aún existe un 5.7% que considera una mala idea la recomendación a terceros.

Tabla 7. *¿Cómo considera la idea de aplicar una herramienta de gestión empresarial que influya en la rentabilidad del Centro Comercial?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	9	4,7	4,7	4,7
	Bien	103	53,4	53,4	58,0
	Excelente	81	42,0	42,0	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

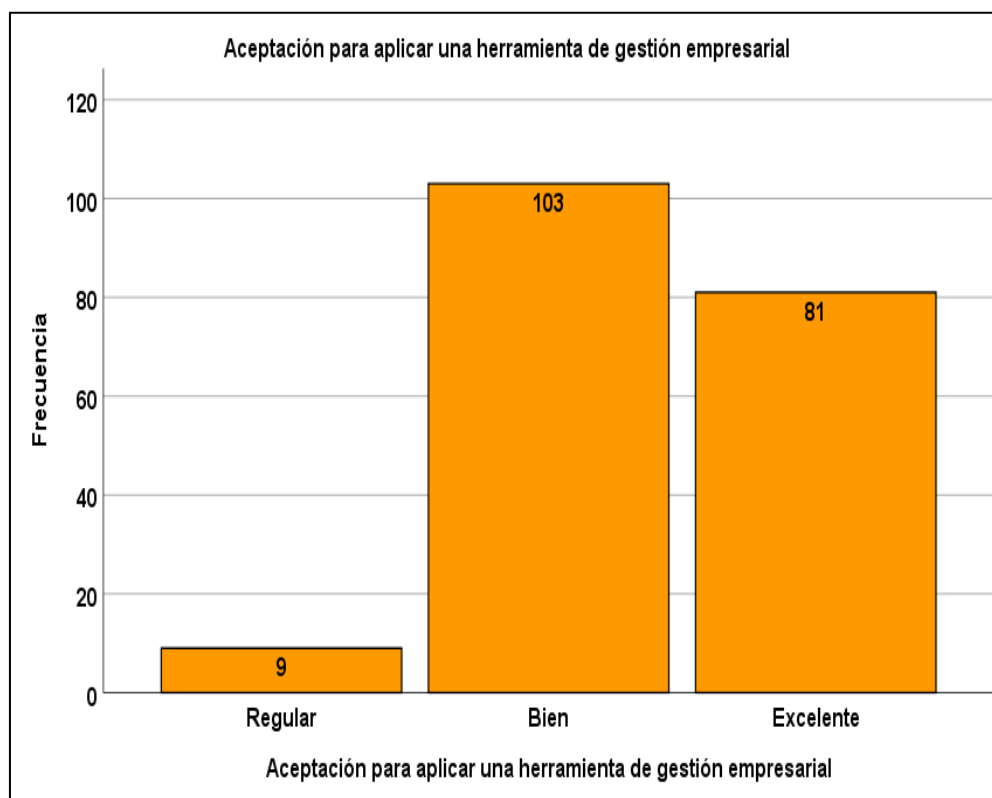


Figura 10. Nivel de aceptación por parte de los comerciantes para implementar una herramienta de gestión empresarial.

Interpretación:

En la Figura 10 podemos observar que un 53.4% de los encuestados acepta con una buena manera la implementación de una herramienta de gestión empresarial en el Centro Comercial Boulevard, ya que esperan que la situación económica mejore de para todos; y aunque hay un 4.7% que no lo considera una buena idea, entre sus razones nos indican que si desean que se implemente una herramienta de gestión, aunque debido a que gestiones administrativas anteriores han intentado hacer y por falta de recursos económicos, apoyo y de un adecuado control dichos planes se dejaban en *stand by*, por lo que su confianza a que la implementación sea un éxito no es muy alta.

3.1.2. Resultados de la encuesta a clientes externos

Tabla 8. ¿Con qué frecuencia realiza compras en un establecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	62	16,1	16,1	16,1
	Frecuentemente	190	49,4	49,4	65,5
	Casi siempre	113	29,4	29,4	94,8
	Siempre	20	5,2	5,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

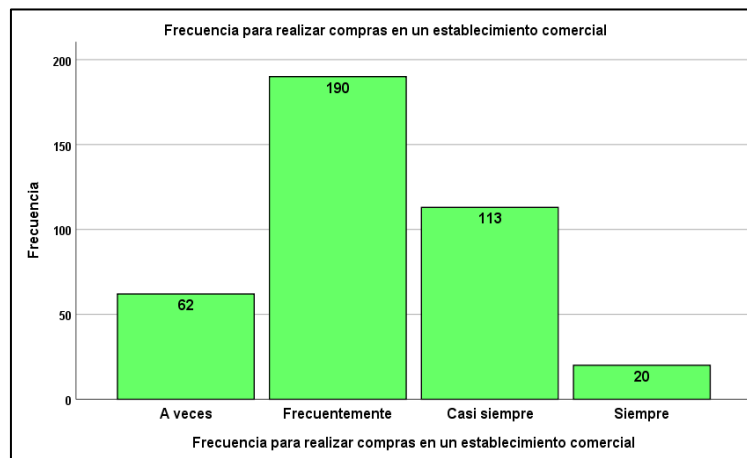


Figura 11. Nivel de frecuencia en que las personas consumen en un establecimiento comercial.

Interpretación:

En la Figura 11 podemos observar que el 49.4% acude frecuentemente a comprar a un centro comercial, ello demuestra la tendencia que existe en la ciudad por aceptar los centros comerciales para adquirir diversos productos, aunque todavía un 16.1% de los encuestados manifiesta que sólo lo realiza en ciertas ocasiones.

Tabla 9. ¿Con qué frecuencia considera primordial el precio de un producto para comprarlo en un establecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	80	20,8	20,8	20,8
	Casi siempre	231	60,0	60,0	80,8
	Siempre	74	19,2	19,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

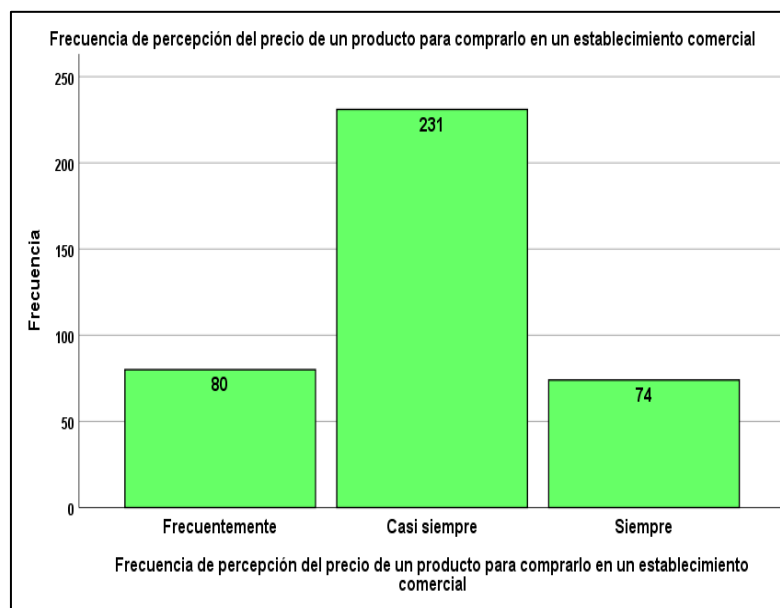


Figura 12. Nivel de frecuencia en que los consumidores priorizan el precio.

Interpretación:

En la Figura 12 podemos observar que el 60% casi siempre prioriza el precio de un producto, ello significa que para el Centro Comercial se debe brindar productos

de buena calidad a un precio accesible para su mercado objetivo y poder obtener una mejor competitividad.

Tabla 10. *¿Con qué frecuencia prioriza el nivel de seguridad del establecimiento donde compra?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,5	,5	,5
	A veces	4	1,0	1,0	1,6
	Frecuentemente	173	44,9	44,9	46,5
	Casi siempre	151	39,2	39,2	85,7
	Siempre	55	14,3	14,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

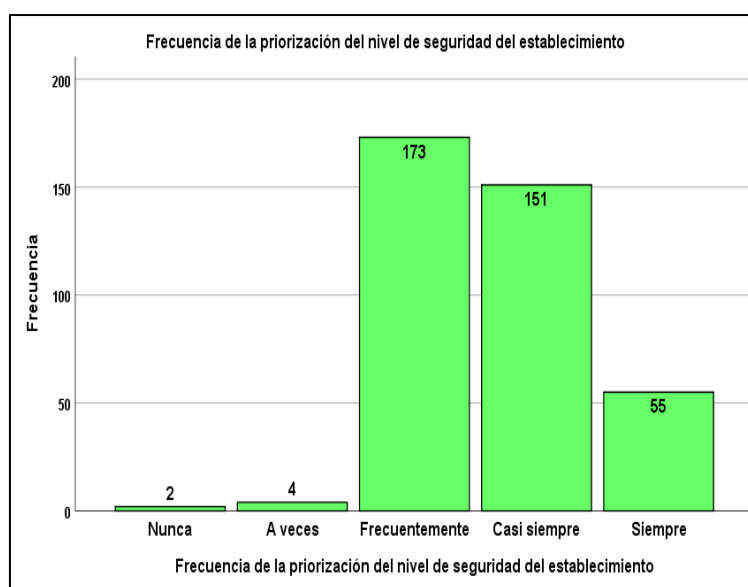


Figura 13. Nivel de frecuencia en la que los consumidores priorizan la seguridad.

Interpretación:

En la Figura 13 podemos observar que el 44.9% de las personas consideran frecuentemente primordial el buen nivel de seguridad en un establecimiento comercial, ya que eso genera la tranquilidad de adquirir un producto sin miedo a perder su adquisición, es un factor predominante debido a que también un 39.2%

lo prioriza casi siempre, lo que demuestra la importancia del buen nivel de seguridad para el ingreso de personas.

Tabla 11. *¿Con qué frecuencia acude a consumir al Centro Comercial Boulevard?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	5,7	5,7	5,7
	A veces	8	2,1	2,1	7,8
	Frecuentemente	131	34,0	34,0	41,8
	Casi siempre	185	48,1	48,1	89,9
	Siempre	39	10,1	10,1	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

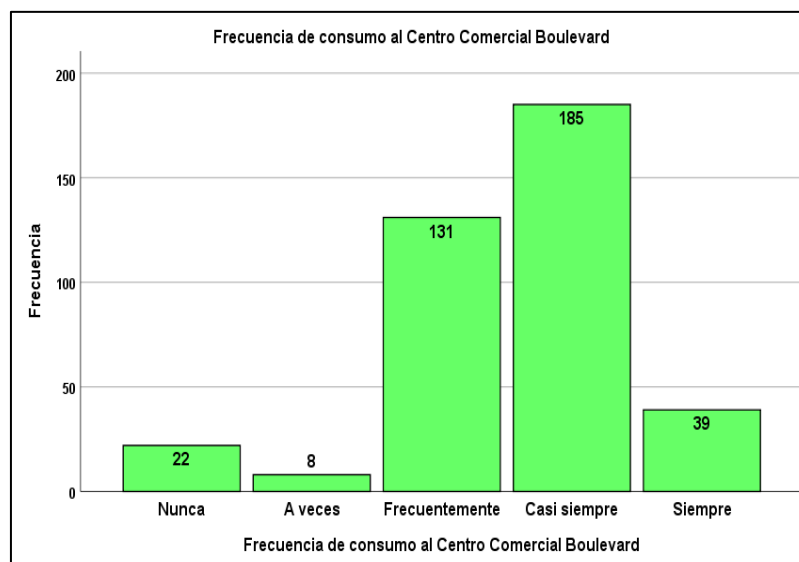


Figura 14. Nivel de frecuencia de consumo en el C.C. Boulevard Chiclayo.

Interpretación:

En la Figura 14 podemos observar que el 48.1% casi siempre acude a consumir al Centro Comercial Boulevard, lo que es un resultado muy favorable y lo que se debe aprovechar para mejorar la imagen comercial y comenzar a utilizar estrategias para captar a más personas, debido a que aún existe un 5.7% que nunca ha acudido a consumir al Centro Comercial.

Tabla 12. ¿Con qué frecuencia recomienda a un familiar o amigo comprar en el Centro Comercial Boulevard?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	1,3	1,3	1,3
	A veces	66	17,1	17,1	18,4
	Frecuentemente	172	44,7	44,7	63,1
	Casi siempre	132	34,3	34,3	97,4
	Siempre	10	2,6	2,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

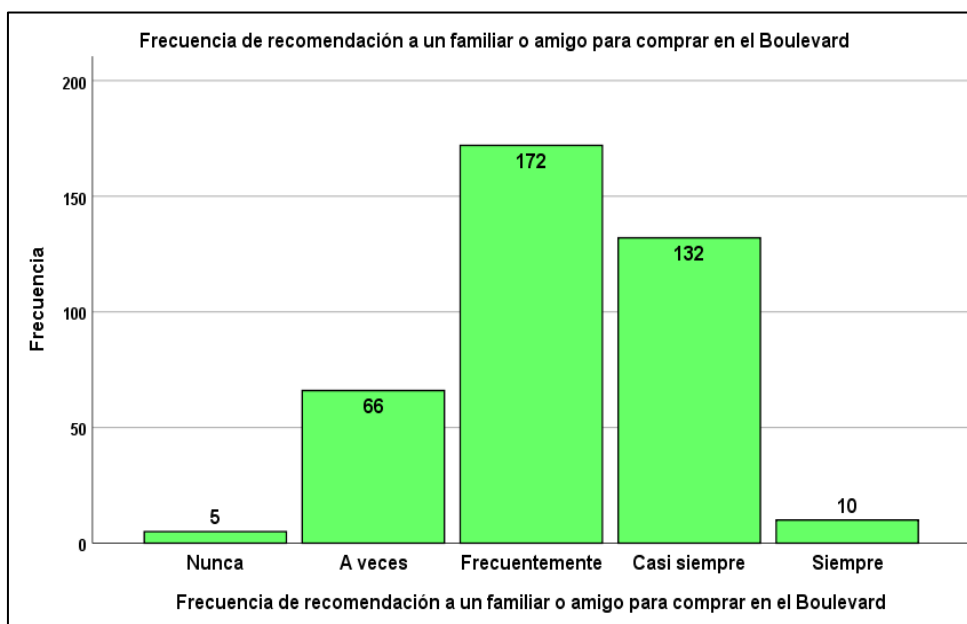


Figura 15. Nivel en que se recomienda comprar en el C.C. Boulevard Chiclayo.

Interpretación:

En la Figura 15 podemos observar que el 44.7% recomienda a un familiar o amigo de manera frecuente comprar en el Centro Comercial, lo que resulta favorable para poder seguir incrementando la audiencia de las personas al Boulevard, y además tenemos que apenas un 2.6% recomienda siempre comprar en el Boulevard, lo que es aún un nivel muy bajo.

Tabla 13. ¿Con qué frecuencia ha pensado en colocar o iniciar un negocio en el Centro Comercial Boulevard?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	121	31,4	31,4	31,4
	A veces	165	42,9	42,9	74,3
	Frecuentemente	57	14,8	14,8	89,1
	Casi siempre	40	10,4	10,4	99,5
	Siempre	2	,5	,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

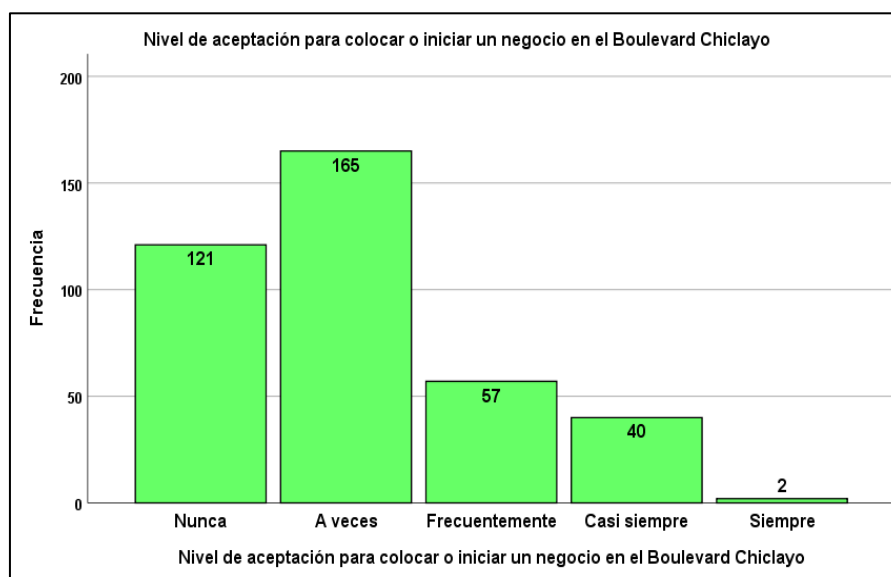


Figura 16. Nivel de aceptación para iniciar un negocio en el C.C. Boulevard Chiclayo.

Interpretación:

En la Figura 16 podemos observar que el 42.9% de los encuestados ha pensado en algún momento en colocar algún tipo de negocio en el Centro Comercial, lo que ayudaría a mejorar la actividad comercial; sin embargo, podemos ver que también existe un importante 31.4% que nunca ha pensado en colocar un negocio y mucho menos en el Centro Comercial, por lo que se debe fomentar los beneficios de iniciar un negocio en este establecimiento para captar mayores clientes.

3.1.3. Análisis de la entrevista

Se realizó una entrevista con el Administrador del Centro Comercial Boulevard, el Licenciado Roberto Javier Sosa Cornejo, el cuál se le realizó siete preguntas con respecto al análisis del Centro Comercial y la aplicación de estrategias en la mejora del Boulevard.

Ante ello, se pudo rescatar que uno los factores que frena el crecimiento es el poco compañerismo que existe entre los propietarios, y el poco apoyo o compromiso con la labor de la Administración, y eso conlleva a que no paguen de manera oportuna sus cuotas de servicios comunes o mantenimiento, el cual es de vital importancia para solventar los gastos mensuales (pago a empresa de seguridad, limpieza, energía eléctrica, agua potable, entre otros).

Además, se tiene pensado la realización de diversas gestiones tales como el pintado de la fachada, el mantenimiento a las escaleras eléctricas, ascensores y diversas áreas comunes para mejorar el servicio a los clientes externos. Sin embargo, una de las principales preocupaciones son los bajos ingresos económicos debido a la alta tasa de morosidad por parte los propietarios y que dificulta que se realicen las actividades programadas, y se espera que con la implementación de diversas estrategias de cobranza y la concientización de la importancia del pago oportuno se puedan incrementar los ingresos económicos.

Ante ello, podemos recalcar que en el Centro Comercial Boulevard existe un gran potencial de desarrollo comercial, ya que existe una ubicación estratégica, una buena infraestructura y diversos factores que favorecen a su desarrollo, pero la implementación de alguna estrategia y su éxito depende del apoyo y compromiso de los Propietarios, la Presidencia y de los arrendatarios para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Se debe analizar la situación actual de la empresa para saber y reconocer los factores positivos y poco favorables que ayudarán a que la organización puede mejorar su situación y se pueda plantear un Plan de Gestión Empresarial.

3.2. Análisis del nivel de rentabilidad del Centro Comercial Boulevard Chiclayo

3.2.1. Nivel de rentabilidad del Centro Comercial Boulevard Chiclayo

Para proceder con el análisis de la rentabilidad del 2018 del Centro Comercial Boulevard se tomará la información del área administrativa. Para ello tenemos la siguiente información:

Tabla 14. *Ingresos económicos por servicios comunes año 2018*

Mes	Ingreso
Enero	S/. 45,839.66
Febrero	S/. 42,194.42
Marzo	S/. 43,843.74
Abril	S/. 41,700.28
Mayo	S/. 41,941.57
Junio	S/. 37,691.10
Julio	S/. 45,716.73
Agosto	S/. 38,977.54
Septiembre	S/. 39,349.20
Octubre	S/. 38,443.72
Noviembre	S/. 21,170.57
Diciembre	S/. 23,874.39
Total	S/. 460,742.92

Fuente: Área de Administración CCBCix.

Tabla 15. *Egresos económicos mensuales por cumplir año 2018*

Mes	Gastos
Enero	S/ 47,993.84
Febrero	S/ 47,478.24
Marzo	S/ 49,025.24
Abril	S/ 48,047.24
Mayo	S/ 41,231.84
Junio	S/ 38,252.25
Julio	S/ 42,777.01
Agosto	S/ 39,544.15
Setiembre	S/ 39,670.45
Octubre	S/ 39,853.55
Noviembre	S/ 40,995.54
Diciembre	S/ 43,132.23
Total	S/ 518,001.58

Fuente: Área de Administración CCBCix.

Con la información obtenida, se procedió a aplicar la fórmula para calcular el rendimiento de los ingresos económicos:

$$Rentabilidad = \frac{\text{Ingresos económicos}}{\text{Gastos fijos}}$$

$$Rentabilidad = \frac{S/ 450,742.92}{S/518,001.58}$$

$$Rentabilidad = 0.87$$

Con el siguiente resultado, se determinó que, en el 2018, por cada sol que se recaudaba se obtenía un - S/0.13 para cubrir los gastos fijos del mes; es decir, sólo se obtuvo pérdida durante dicho año.

Ante esta situación, se buscó la manera de establecer las causas de dicha situación durante ese periodo. Para lo cual se procedió a realizar un Diagrama de Ishikawa y un Análisis FODA, con la finalidad de realizar un diagnóstico del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.

3.2.2. Diagrama Ishikawa

Se determinó, mediante cuatro factores, las causas principales y secundarias a las que se deben la baja rentabilidad durante el 2018, utilizando los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, lo que nos permitirá conocer factores que se deben resolver y mejorar para obtener el objetivo propuesto.

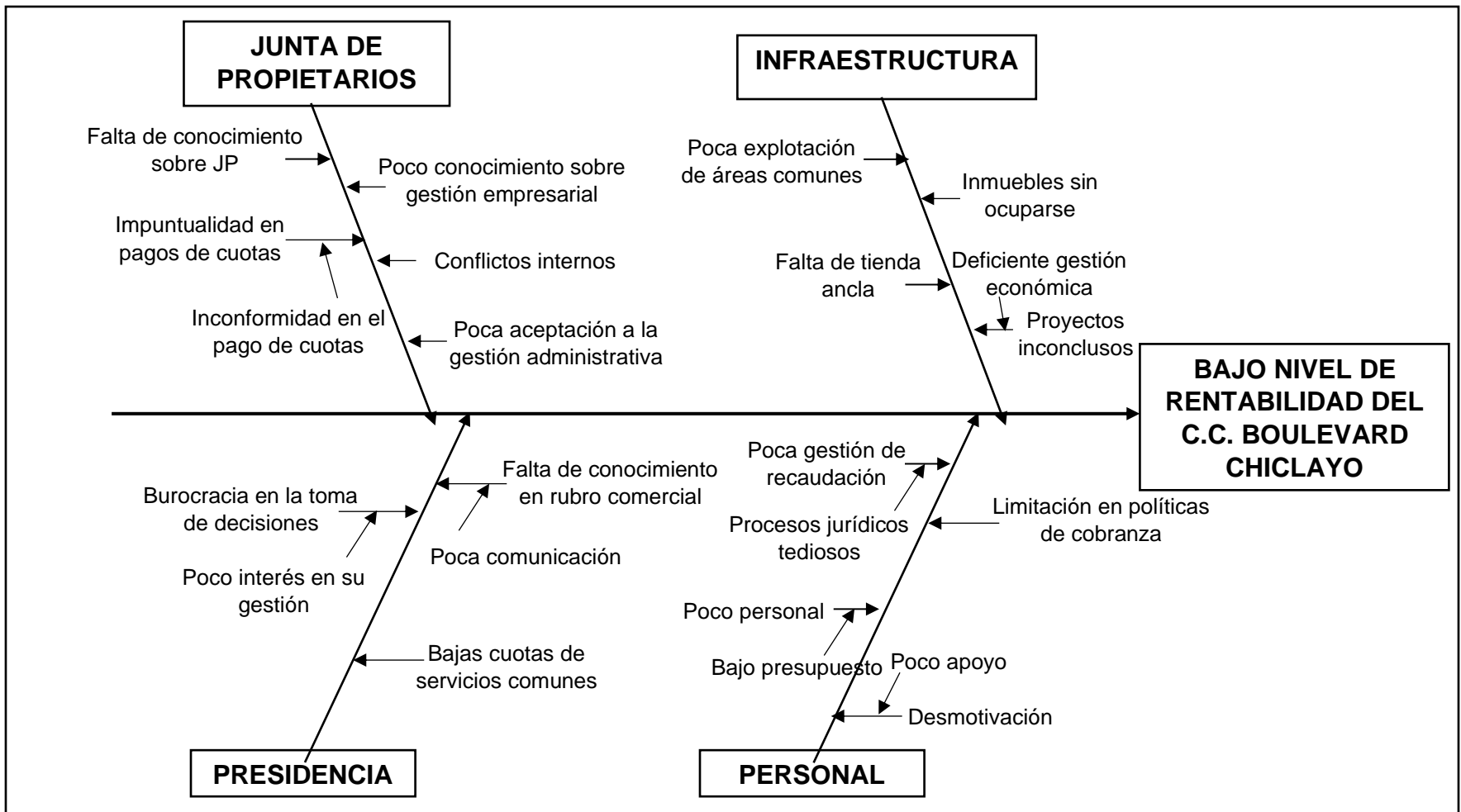


Figura 17. Diagrama Ishikawa del C.C. Boulevard Chiclayo.
Fuente. Elaboración propia.

3.2.3. Análisis FODA

Tabla 16. Análisis FODA Centro Comercial Boulevard

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en zona comercial. • Buen diseño de estructura. • Inmuebles con espacio adecuados para negocios. • Amplias áreas comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto inmobiliario inconclusos. • Conflictos internos. • Escasos recursos económicos. • Poco apoyo a la administración. • Poco personal. • Personal desmotivado. • Poco apoyo por parte de la Presidencia. • Falta de conocimiento sobre Junta de propietarios. • Ausentismo en reuniones y toma de decisiones. • Falta de un sistema informático. • Incumplimiento en horario de atención. • Permisos municipales por regularizar.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento de empresas demandantes de publicidad. • Alta demanda en alquiler de áreas comunes. • Alta demanda en arrendamiento de locales. • Interés de inversionistas para un proyecto inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre del local. • Construcción de nuevos Centros Comerciales. • Fenómenos naturales que afecten la infraestructura. • Inseguridad ciudadana. • Inestabilidad política.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.4. Matriz FODA

Tabla 17. Análisis FO Centro Comercial Boulevard

	Fortalezas
Análisis FO	F1: Ubicación estratégica en zona comercial. F2: Buen diseño de estructura. F3: Inmuebles con espacio adecuados para negocios. F4: Amplias áreas comunes.
Oportunidades	E1: Ofrecimiento de espacios publicitarios (F1 y O1). E2: Realización de estudio de mercado para la implementación de nuevos negocios (F2, F3, F4, O2, O3).
O1: Alto crecimiento de empresas demandantes de publicidad. O2: Alta demanda en alquiler de áreas comunes. O3: Alta demanda en arrendamiento de locales. O4: Interés de inversionistas para un proyecto inmobiliario.	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18. Análisis FA Centro Comercial Boulevard

	Fortalezas
Análisis FA	F1: Ubicación estratégica en zona comercial. F2: Buen diseño de estructura. F3: Inmuebles con espacio adecuados para negocios. F4: Amplias áreas comunes.
Amenazas	E1: Mejoramiento de las rutas y accesos para mayor comodidad y seguridad (F2, F3, F4, A1). E2: Elaboración de un plan de seguridad interna (F2, F4, A4).
A1: Cierre del local. A2: Construcción de nuevos Centros Comerciales. A3: Fenómenos naturales que afecten la infraestructura. A4: Inseguridad ciudadana. A5: Inestabilidad política.	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Análisis DO Centro Comercial Boulevard

<p style="text-align: center;">Análisis DO</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Proyecto inmobiliario inconclusos. D2: Conflictos internos. D3: Escasos recursos económicos. D4: Poco apoyo a la administración. D5: Poco personal. D6: Personal desmotivado. D7: Poco apoyo por parte de la Presidencia. D8: Falta de conocimiento sobre Junta de propietarios. D9: Ausentismo en reuniones y toma de decisiones. D10: Falta de un sistema informático. D11: Incumplimiento en horario de atención. D12: Permisos municipales por regularizar.</p>
	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>E1: Propuestas para la generación de ingresos económicos (D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3). E2: Establecimiento de sanciones económicas (D3, D4, D7, D9, D11).</p>
<p>O1: Alto crecimiento de empresas demandantes de publicidad. O2: Alta demanda en alquiler de áreas comunes. O3: Alta demanda en arrendamiento de locales. O4: Interés de inversionistas para un proyecto inmobiliario.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20. Análisis DA Centro Comercial Boulevard

<p style="text-align: center;">Análisis DA</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Proyecto inmobiliario inconclusos. D2: Conflictos internos. D3: Escasos recursos económicos. D4: Poco apoyo a la administración. D5: Poco personal. D6: Personal desmotivado. D7: Poco apoyo por parte de la Presidencia. D8: Falta de conocimiento sobre Junta de propietarios. D9: Ausentismo en reuniones y toma de decisiones. D10: Falta de un sistema informático. D11: Incumplimiento en horario de atención. D12: Permisos municipales por regularizar.</p>
	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>E1: Inicio de trámites y regularizaciones municipales (D12, A2, A5).</p>
<p>A1: Cierre del local. A2: Construcción de nuevos Centros Comerciales. A3: Fenómenos naturales que afecten la infraestructura. A4: Inseguridad ciudadana. A5: Inestabilidad política.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. Elaboración de la propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

3.3.1. Información general de la empresa

A. Datos generales de la empresa

Razón social

Junta de Propietarios del Centro Comercial Boulevard – Chiclayo

Nombre comercial

Centro Comercial Boulevard

Tipo de organización

Junta de Propietarios

R.U.C.:

20480432674

Rubro:

Comercial

Código CIU

91993 Actividades otras asociaciones NCP

Representante legal

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo

Domicilio legal

Av. Mariscal Nieto N°480 – Chiclayo

Fuente: SUNAT

B. Misión

“Somos un Centro Comercial que apoya el crecimiento del comerciante lambayecano, preocupados por brindar a sus clientes establecimientos comerciales acorde a sus necesidades” (Fuente: Elaboración Propia).

C. Visión

“En el año 2024, ser uno de los mejores centros comerciales de la región Lambayeque con establecimientos que cumplan con las necesidades de nuestros clientes” (Fuente: Elaboración Propia).

D. Políticas

- ✓ Brindar un trato justo y amable a nuestros clientes, usuarios y toda aquella persona que requiera de nuestro servicio u orientación.
- ✓ Priorizar el bienestar física, mental y moral de todos los colaboradores de la empresa, prohibiendo todo tipo de abuso de autoridad, maltrato o discriminación en cualquier índole.
- ✓ Otorgar día no laborable a los trabajadores en la fecha de su onomástico.
- ✓ Brindar las facilidades a los colaboradores ante cualquier imprevisto o problema personal o de otra índole cuando sea de suma urgencia.
- ✓ Brindar la inducción adecuada a cada uno de los nuevos trabajadores para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Fomentar valores a todos nuestros empleados para fomentar y mejorar las relaciones laborales.
- ✓ Fomentar y mejorar el espíritu de trabajo, a través de la motivación, incentivo y el reconocimiento.
- ✓ Informar inmediatamente por medio del medio que sea necesario ante cualquier emergencia o eventualidad que requiera solución inmediata.

Fuente: Elaboración Propia.

E. Organigrama

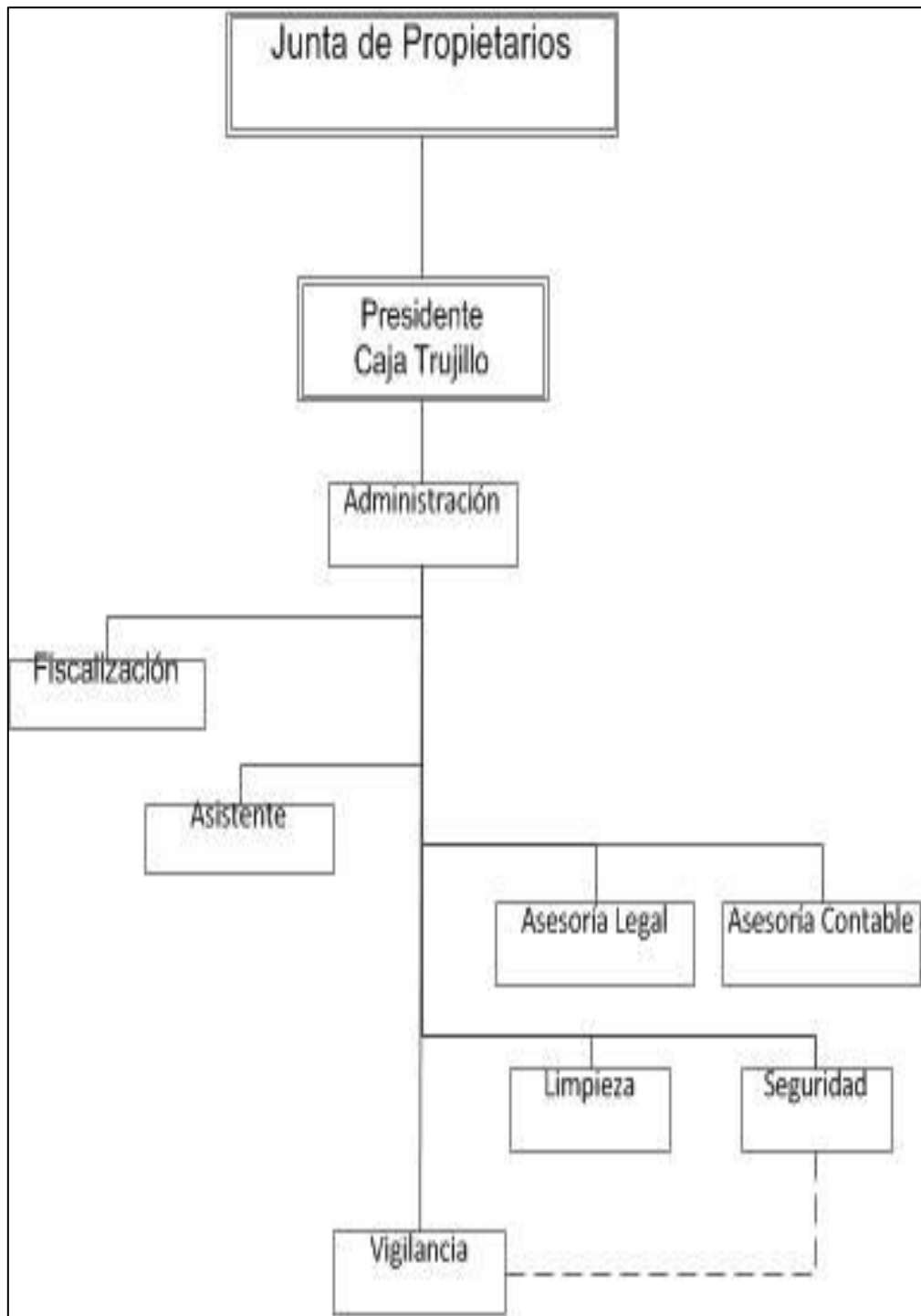


Figura 18. Organigrama funcional del C.C. Boulevard Chiclayo.
Fuente. Elaboración propia.

3.3.2. Propuesta de optimización

Tabla 21. *Matriz para la propuesta de optimización del Centro Comercial Boulevard – Chiclayo*

Problema	Herramientas por aplicar	Solución	Objetivos estratégicos	Recursos	Tiempo
Baja rentabilidad		Propuesta de política de recaudación	Incrementar los ingresos económicos del C.C. Boulevard	Personal administrativo Área legal	12 meses
Poco conocimiento sobre gestión empresarial		Capacitación sobre gestión empresarial a comerciantes	Mejorar el nivel de conocimiento sobre gestión empresarial	Capacitador	1 mes
Personal desmotivado	Balanced Scorecard	Capacitación laboral	Aumentar el nivel de satisfacción laboral	Capacitador	1 mes
Falta de conocimiento sobre Junta de Propietarios		Capacitación sobre Junta de Propietarios	Incrementar el conocimiento sobre una Junta de Propietarios	Área Legal Administración	3 días
Falta de un sistema informático		Implementación de un sistema informático	Mejorar la calidad del servicio	Ingeniero de sistemas	3 meses

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.3. Desarrollo de las herramientas de solución

A. Realización de la definición estratégica

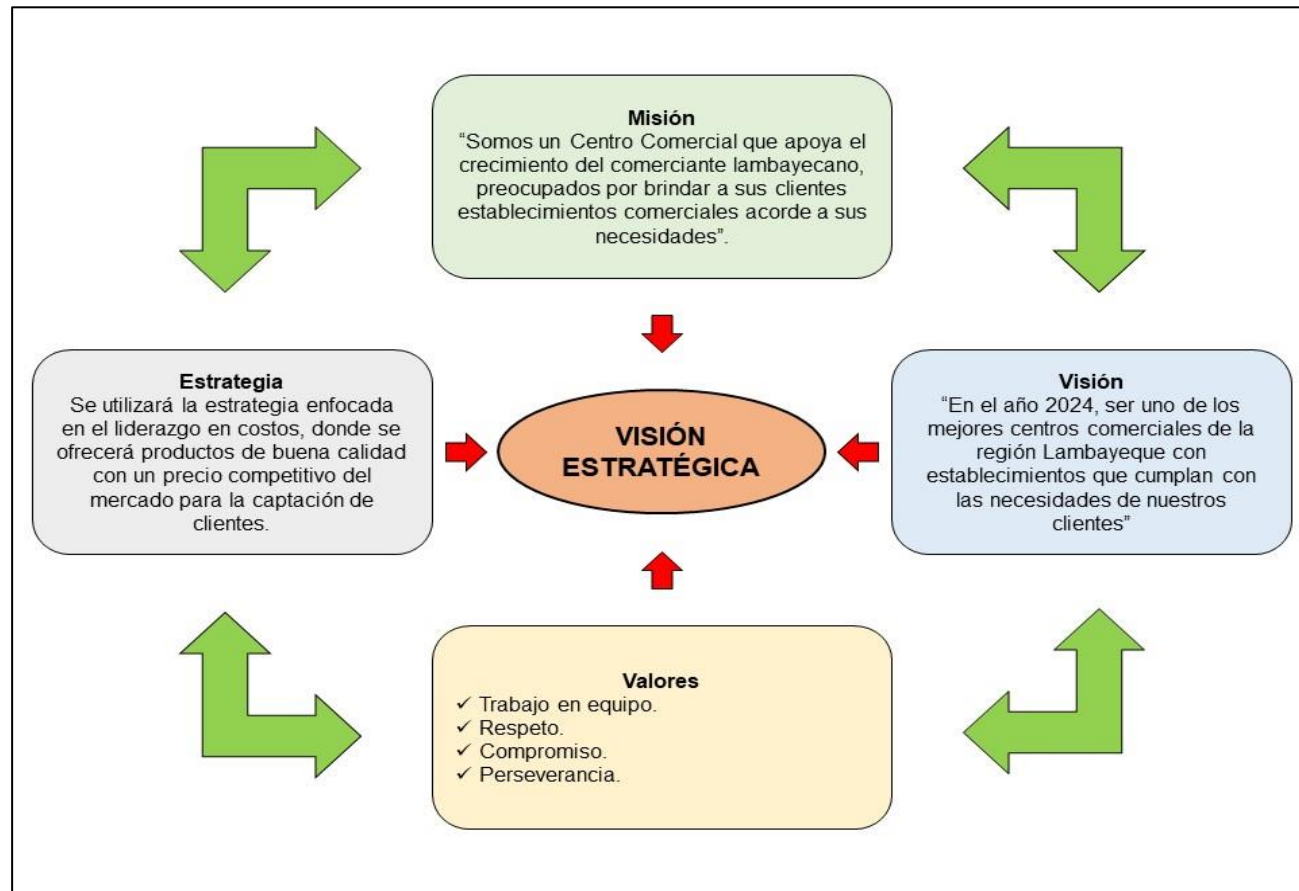
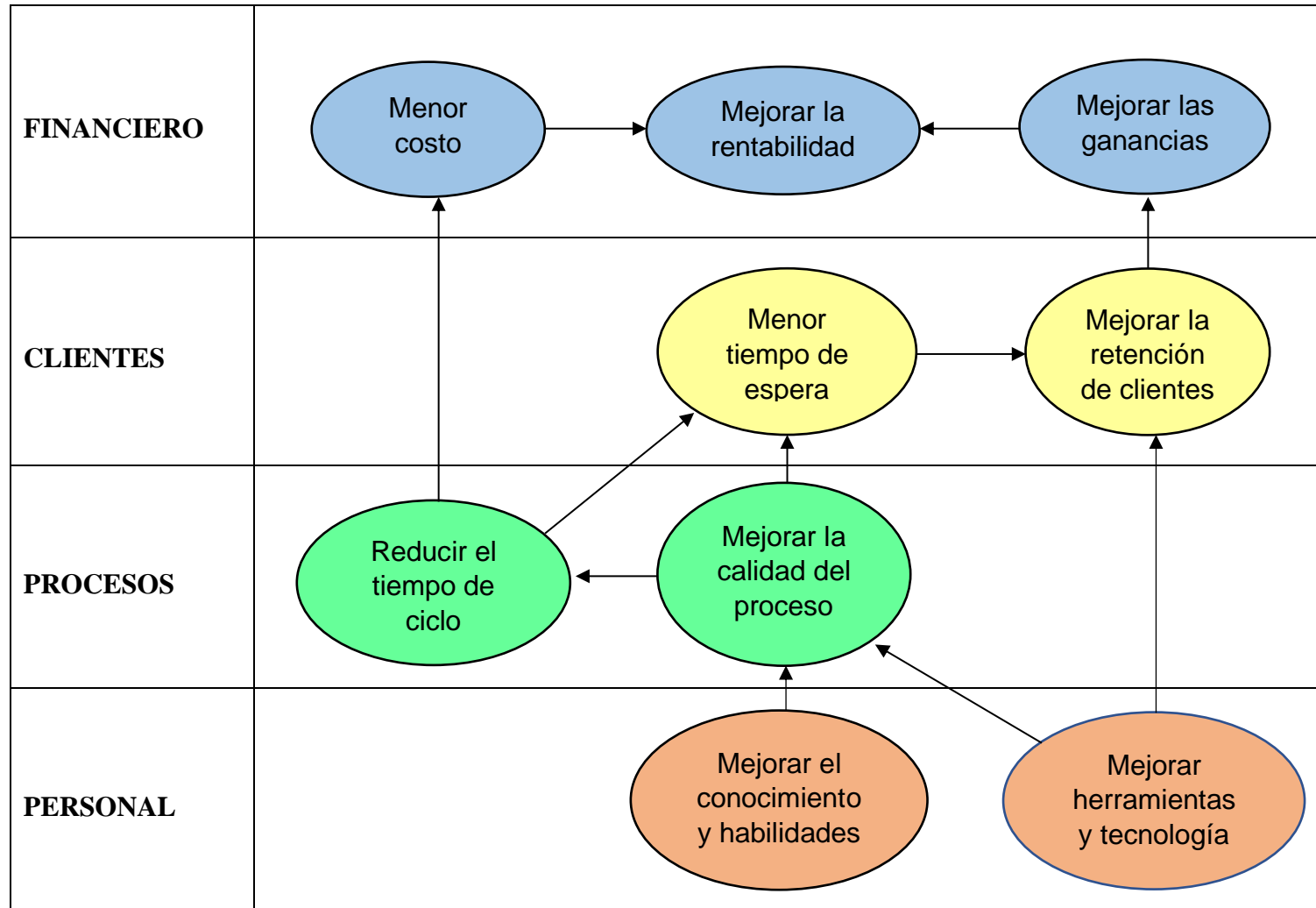


Figura 19. Visión estratégica del Centro Comercial Boulevard Chiclayo.

Fuente. Elaboración propia.

B. Realización del mapa estratégico

Tabla 22. Mapa estratégico del Centro Comercial Boulevard – Chiclayo



C. Determinación de los objetivos

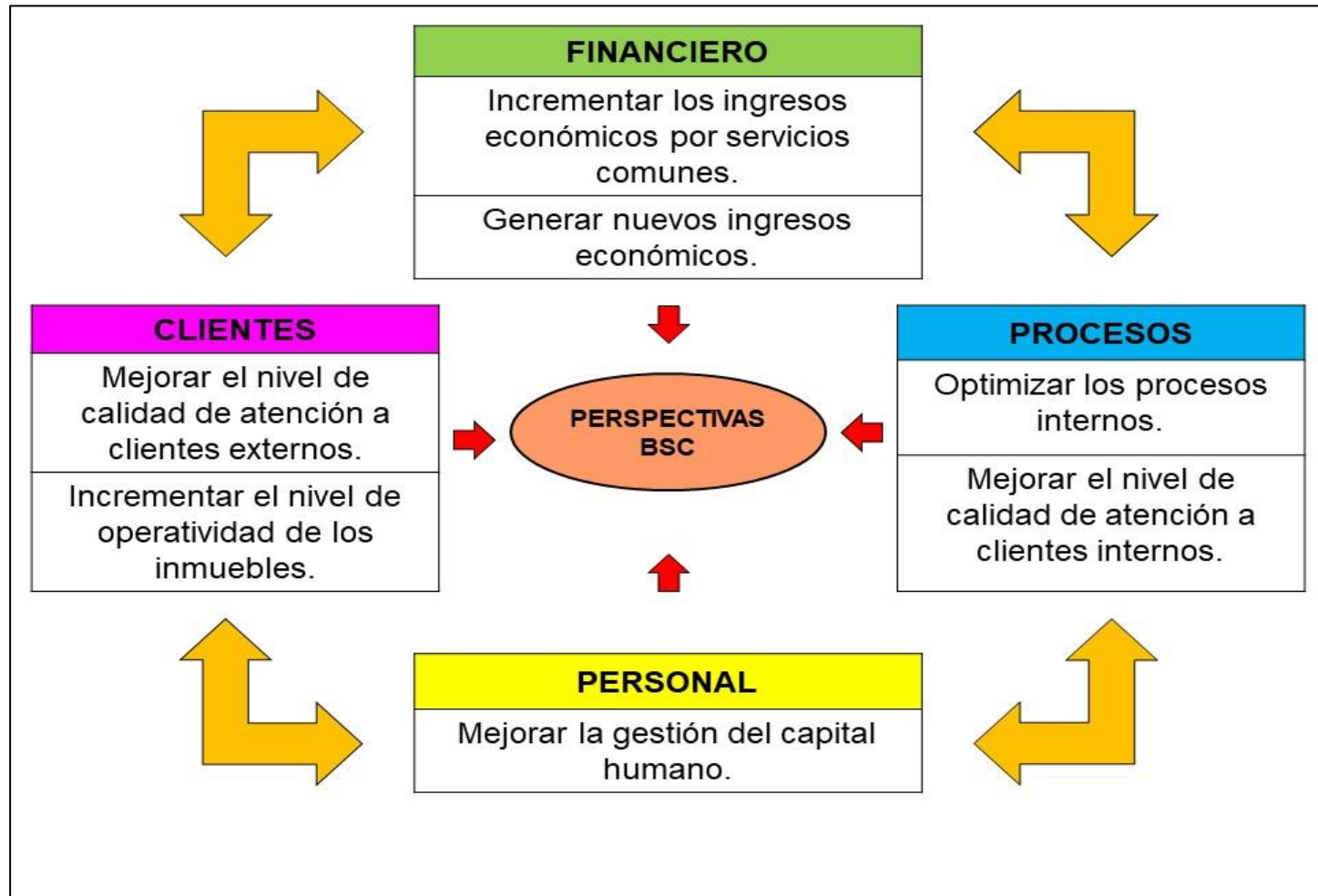


Figura 20. Objetivos del Balanced Scorecard a través de sus cuatro perspectivas.
Fuente. Elaboración propia.

D. Diseño de los KPI's (indicadores claves de desempeño)

Tabla 23. Indicadores clave de desempeño BSC

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiero	Incrementar los ingresos económicos por servicios comunes	Incremento de ingresos	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Presidencia de la Junta de Propietarios
Financiero	Generar nuevos ingresos económicos	Participación de ingresos totales	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	4%		Administración
Cliente	Mejorar el nivel de calidad de atención a clientes externos	Reclamos de clientes externos	Número de reclamos fundados	10	Mensual	10	25	50		Comité de Propietarios
Cliente	Incrementar el nivel de operatividad de los inmuebles	Nivel de ocupabilidad	Porcentaje	40%	Anual	40%	35%	30%		Administración
Procesos	Optimizar los procesos internos	Tiempo promedio de atención	Minutos	10	Semanal	10	15	20		Administración
Procesos	Mejorar el nivel de calidad de atención a clientes internos	Reclamos de clientes internos	Número de reclamos fundados	20	Mensual	20	35	60		Administración
Personal	Mejorar la gestión del capital humano	Horas de capacitación por trabajador	Horas	30	Anual	30	15	10		Presidencia de la Junta de Propietarios

Fuente: Elaboración propia.

E. Realización de revisiones de las actividades y recursos

1) Incrementar los ingresos económicos por servicios comunes

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OF1 = \frac{\text{Ingresos económicos periodo actual} - \text{Ingresos económicos periodo anterior}}{\text{Ingresos económicos periodo anterior}} * 100\%$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Incrementar los ingresos económicos	- Elaboración de estados de cuentas actualizados.	- MS Excel.
	- Envío de cartas de requerimiento de pagos.	- Registro de ingresos.
	- Inicio de cobranzas judiciales a deudas mayores.	- Área administrativa.
		- Área legal.

2) Generar nuevos ingresos económicos

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OF2 = \frac{\text{Ingresos económicos extras anual}}{\text{Ingresos económicos totales anuales}}$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Generar nuevos ingresos económicos	- Publicación de alquiler en medios de comunicación y áreas estratégicas del Centro Comercial.	- MS Excel. - Registro de ingresos. - Área administrativa. - Área legal.
	- Alquiler de áreas comunes a arrendatarios y clientes externos.	
	- Imposición de multas a comerciantes por incumplimiento de reglamento y/o otras acciones.	

3) Mejorar el nivel de calidad de atención de clientes externos

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OC1 = \text{Número de reclamos fundados/mes}$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Mejorar el nivel de atención de clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un buzón de sugerencias físico - Atención de consultas y reclamos vía WhatsApp y Facebook. - Capacitación a los comerciantes sobre atención al cliente, mercadeo y estrategia de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buzón de sugerencias. - Aplicativo móvil y redes sociales. - Capacitador. - Sala de capacitación.

4) Obtener un adecuado nivel de operatividad de los inmuebles

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OC2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de inmuebles ocupados}}{\text{N}^\circ \text{ total de inmuebles}} * 100\%$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Obtener un adecuado nivel de operatividad de los inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar el arrendamiento de locales por redes sociales, banner y periódicos. - Realizar seguimiento de la gestión de alquileres de los inmuebles. - Actualización de la información de locales alquilados y disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de publicidad. - Área administrativa y legal. - Sistema de información de negocios.

5) Optimizar los procesos internos

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OP1 = \frac{\text{Minutos de atención al público}}{\text{N° total de atenciones}}$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Optimizar los procesos internos	- Implementación de un sistema informático.	- Ingeniero de Sistemas. - Información histórica.

6) Mejorar el nivel de calidad de atención de clientes internos

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OC1 = \text{Número de reclamos fundados/mes}$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Mejorar el nivel de atención de clientes externos	- Atención de consultas y reclamos vía WhatsApp. - Implementación de un sistema informático.	- Aplicativo móvil. - Ingeniero de Sistemas.

7) Mejorar la gestión del capital humano

Para el cumplimiento del presente objetivo se utilizará la siguiente fórmula:

$$OP1 = \text{Horas total de capacitación/año}$$

Para el cumplimiento de la meta, se procederá con la realización de las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Recursos
Mejorar la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación al personal.- Inducción del procedimiento de atención.	<ul style="list-style-type: none">- Capacitador.- Manual de procedimientos.

3.3.4. Resultados esperados con la aplicación de la propuesta:

Tabla 24. *Matriz de resultados obtenidos con la aplicación del BSC*

Objetivo	Líneas de acción	Productos	Unidad de medida	Resultado
Incrementar los ingresos económicos por servicios comunes	R1: Incremento ingresos económicos por servicios comunes	Reportes de ingresos económicos	Nuevos soles	S/ 140,000.00
Generar nuevos ingresos económicos	R2: Nuevos ingresos por arrendamiento de áreas comunes	Reportes de ingresos económicos	Nuevos soles	S/ 60,000.00
Mejorar el nivel de calidad de atención a clientes externos	R3: Calidad del servicio personalizada y mejorada	Reporte de reclamos y sugerencias	Reclamos/Mes	10
Incrementar el nivel de operatividad de los inmuebles	R4: Incremento de locales en adecuado funcionamiento	Número total de locales en funcionamiento	Nivel de porcentaje de locales en funcionamiento	40%
Optimizar los procesos internos	R5: Reducción de los tiempos de espera para atención al cliente	Tiempo promedio de atención	Minutos	10
Mejorar el nivel de calidad de atención a clientes internos	R5: Aumento de la satisfacción del cliente	Reporte de reclamos y sugerencias	Reclamos/Mes	20
Mejorar la gestión del capital humano	R6: Personal con mejor preparación	Capacitación al personal	Horas de capacitación/año	30

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5. Gastos proyectados con la aplicación de la propuesta:

Tabla 25. *Detalle de gastos proyectados con la aplicación de la propuesta*

Objetivo	Actividades	Recursos	Costo
Incrementar los ingresos económicos por servicios comunes	Envío de cartas de requerimientos de pago	Carta notarial	S/ 4,000.00
	Inicio de cobranzas judiciales	Abogado	S/ 6,000.00
		Tasas judiciales	S/ 12,000.00
Generar nuevos ingresos económicos	Publicación de alquiler	Aviso en periódico	S/ 5,400.00
		Banner publicitario	S/ 100.00
	Alquiler de áreas comunes	Contratos legalizados	S/ 500.00
Mejorar el nivel de calidad de atención a clientes externos	Implementación de un buzón de sugerencias	Buzón de sugerencia	S/ 120.00
	Atención de consultas vía móvil	Smartphone	S/ 350.00
		Plan telefónico	S/ 360.00
	Capacitación a comerciantes	Capacitador	S/ 42,000.00
Incrementar el nivel de operatividad de los inmuebles	Publicación de alquiler	Banner publicitario	S/ 250.00
		Aviso en periódico	S/ 2,400.00
Optimizar los procesos internos	Implementación de un sistema informático	Sistema informático	S/ 12,000.00
Mejorar el nivel de calidad de atención a clientes internos			
Mejorar la gestión del capital humano	Capacitación al personal	Capacitador	S/ 30,000.00
TOTAL			S/ 115,480.00

Fuente: Elaboración propia.

3.3.6. Cálculo de la nueva rentabilidad con la aplicación de la propuesta:

A través del cálculo proyectado del beneficio se determinará la nueva rentabilidad obtenida:

Tabla 26. *Nuevos ingresos económicos C.C. Boulevard*

Detalle	Ingreso
Ingresos actuales	S/. 460,742.92
Ingresos proyectados	S/. 200,000.00
Total	S/. 660,742.92

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. *Nuevos egresos económicos mensuales por cu*

Mes	Gastos
Egresos actuales	S/ 518,001.58
Gastos del proyecto	S/ 115,480.00
Total	S/ 633,481.58

Fuente: Elaboración propia.

Con la información obtenida, se procedió a aplicar la fórmula para calcular el nuevo rendimiento de los ingresos económicos:

$$Rentabilidad = \frac{\text{Ingresos económicos}}{\text{Gastos fijos}}$$

$$Rentabilidad = \frac{S/660,742.92}{S/633,481.58}$$

$$Rentabilidad = 1.04$$

Con el siguiente resultado, se determina que la empresa al aplicar el Balanced Scorecard incrementa su rentabilidad, haciendo que por cada sol que se recaude la empresa conseguirá un beneficio de S/ 1.04, comprobando que existe un incremento del beneficio.

3.4. Cálculo de beneficio – costo de la aplicación del BSC:

Con la aplicación de la presente propuesta y con los costos de inversión se puede determinar el costo-beneficio de la aplicación del Balanced Scorecard en el Centro Comercial Boulevard:

$$\textit{Beneficio} - \textit{costo} = \frac{\text{S/. } 200,000.00}{\text{S/. } 115,480.00}$$

$$\textit{Beneficio} - \textit{costo} = \frac{\text{S/. } 200,000.00}{\text{S/. } 115,480.00}$$

$$\textit{Beneficio} - \textit{costo} = 1.73$$

Con el resultado obtenido, podemos definir que con la posible aplicación del Balanced Scorecard por cada sol que invierta se recuperará S/ 0.73.

IV. Discusión

En el presente trabajo de investigación al determinar que los gastos fijos generados de forma mensual no se podían cubrir con los ingresos generados por la cobranza de las cuotas de servicios comunes de los propietarios, se obtiene una pérdida e incremento de las deudas por cobrar a corto plazo, lo que amerita la implementación de una herramienta que ayude a mejorar dicha situación, para ello se utilizó la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), que al aplicarla en una pequeña empresa se tuvo que adecuar a la realidad de la empresa, si bien indican Argüello y Quesada (2015), que existe poca información con respecto a una implementación en una pequeña empresa, existe la factibilidad de adecuarla a la realidad del Centro Comercial Boulevard Chiclayo, y a través de ciertas pautas de implementación y desarrollo de la herramienta es que se puede realizar un plan estratégico. Además, al igual que Banks (2015), se utilizó herramientas como la entrevista y la encuesta para poder realizar un diagnóstico del entorno, además que con la Matriz de resultados esperados se facilita la información para poder determinar y calcular nuestro costo-beneficio de la presente tesis. Además, por medio de la mejora continua o del análisis constante de los resultados, al igual que Sánchez (2015), se puede fortalecer la obtención de buenos resultados del Balanced Scorecard a través del uso de otra herramienta que permita conseguir y perfeccionar el objetivo propuesto, ya que según lo investigado por Morales (2015), al igual que el Restaurant El Horno, pueden existir otros negocios en el Centro Comercial con falta de conocimiento sobre herramientas de gestión empresarial que permita conseguir los resultados, y por ello se debe conseguir el trabajo en conjunto.

V. Conclusiones

A través de la realización de la encuesta y la entrevista se pudo realizar un análisis de las causas de la problemática del Centro Comercial, y a través del uso del Ishikawa y Análisis FODA se determinó las principales causas de la problemática, como la falta de un plan de gestión que involucre al personal y a los propietarios.

Por medio del cálculo de la rentabilidad se determinó un resultado de 0.87, lo que genera en la actualidad deudas con proveedores y servicios públicos. Y a través de la propuesta, que nos dio un resultado de 1.04, se determina que un incremento significativo en la rentabilidad.

Se está proponiendo la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard para poder conseguir incrementar la rentabilidad de la empresa, y poder conseguir mejores resultados económicos en los próximos años.

Se puede concluir que a través de la aplicación del Balanced Scorecard se obtiene un beneficio-costo de 1.73, un resultado bastante importante que beneficiará a la empresa para poder cumplir con sus obligaciones con terceros.

VI. Recomendaciones

Se recomienda proponer y aplicar el Balanced Scorecard para poder conseguir, a través del trabajo en equipo, incrementar los ingresos económicos y poder cubrir los pendientes económicos que han venido incrementado y que, en algunos casos, sus pagos ameritan moras e intereses.

Se recomienda brindar una capacitación al personal, propietarios y arrendatarios del Centro Comercial para que puedan tener un conocimiento de lo que implica la utilización y aplicación de las herramientas de gestión empresarial, y así poder establecer la capacitación continua como una política de la empresa.

Se debe realizar la implementación de un sistema informático que permita disminuir tiempos innecesarios al personal y a los clientes, y con ello poder aprovechar e invertir de mejor manera el tiempo del personal en la realización de otras actividades que sumen valor a la empresa.

Se recomienda analizar adecuadamente los resultados obtenidos para replantear los objetivos cada cierto periodo, de preferencia de manera anual, para así poder obtener buenos resultados en un mediano y largo plazo.

Referencias

ARGÜELLO, Estefanie y QUESADA, Christian. *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Revista de ciencias económicas [en línea]. 2015. Vol. 33 n.º2. [Fecha de consulta: 08 de octubre de 2018].

Disponible <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/22227/23750>

ISSN: 0252-9521

BANKS, Moisés. El Balanced Scorecard y la reversión de la crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana. Tesis (Doctorado en Economía).

Valencia: Universidad de Valencia, 2015.

Disponible en <http://roderic.uv.es/handle/10550/50858>

DIAZ, Miguel. Análisis contable con un enfoque empresarial [en línea]. Edición 2012. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. EUMED. [fecha de consulta: 10 de noviembre del 2018].

Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/index.htm>

CANO, Rosario. Profitability and efficiency evaluation of the financial management of a socio-economic intervention. Revista Management & Marketing Challenges for the knowledge society [en línea]. 2017. Vol. 12 n.º2. [Fecha de consulta: 24 de abril del 2019].

Disponible en <https://content.sciendo.com/view/journals/mmcks/12/2/article-p316.xml>

ISSN-e: 2069-8887

EMPRESAS Industriales y gobierno analizaron estrategias para mejorar la competitividad de Argentina. Revista AméricaEconomía [en línea]. Junio 2018. [Fecha de consulta: 15 de setiembre de 2018].

Disponible en <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/empresas-industriales-y-gobierno-analizaron-estrategias-para-mejorar-la>

HOSPITAL de San Carlos es “top ten” en ránking de Balanced Scorecard [en línea]. La Discusión.CL. 21 de abril de 2016. [Fecha de consulta: 15 de setiembre de 2018]. Disponible en: <http://www.ladiscusion.cl/hospital-de-san-carlos-es-top-ten-en-rnking-de-balanced-scorecard/>

MALL Aventura invertirá US\$224 mlls. en abrir centros comerciales en Iquitos, Chiclayo y SJL [en línea]. Diario El Comercio. PE. 12 de marzo de 2019. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2019].

MORALES, Elvira y PALACIOS, Virginia. Propuesta de un modelo de Gestión para el Restaurant “El Horno” en la ciudad de Chiclayo. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas).

Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2015.

Disponible en
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/78/1/TL_MoralesPiscoyaElvira_PalaciosGallardoVirginia.pdf

PAULET, Marianne. Así es como trabajo: Marcelino Encalada, gerente de Ahorros y Finanzas de Caja Piura [en línea]. El Tiempo.PE. 30 de agosto de 2017. [Fecha de consulta: 15 de setiembre de 2018].

Disponible en: <http://eltiempo.pe/asi-es-como-trabajo-marcelino-encalada-gerente-de-ahorros-y-finanzas-de-caja-piura-mp/>

RIVERA, Rosario. Planificación y Medición del Desarrollo socioeconómico en Puerto Rico: El Cuadro de Mando Integral y los Indicadores de Desarrollo económico y progreso como herramientas de Planificación Estratégica. Tesis (Doctorado en Economía y Estadística).

León: Universidad de León, 2015.

Disponible en <http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/5904>

ROCHA, Mateus de Souza. Proposta de *Balanced Scorecard* para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas. Tesis (Doctorado en Administración de Empresas).

Sao Paulo: Universidad de Sao Paulo, 2016.

Disponibile en <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-11072016-152549/pt-br.php>

RODRIGUEZ, Yolaine, GARCÍA, Naidelys y ARENCIBIA, Yadisbel. *Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río*. Avances [en línea]. Abril-junio 2018. Vol. 20 n.º2. [Fecha de consulta: 08 de octubre de 2018]. Disponible en <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/336/1235>
ISSN: 1562-3297

SÁNCHEZ, José, VÉLEZ, María y ARAUJO, Pedro. Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* [en línea]. 2016. Vol. 24 n.º1. [Fecha de consulta: 08 de octubre de 2018].

Disponibile en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301807>

ISSN-e: 0121-6805

SÁNCHEZ, Rolando, BLANCO, Giovanna, GONZÁLEDIA, Zholy y NORIEGA, Yolibeth. *Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en las Empresas del Sector Minero de la Región Cajamarca*. Tesis (Magíster en Administración Estratégica de Empresas).

Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016.

Disponibile en <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7730>

RUTKOWSKA-ZIARKO, Anna. The influence of profitability ratios and company size on profitability and investment risk in the capital market. *Revista Folia Oeconomica Stetinensia* [en línea]. 2015. Vol. 15 n.º1. [Fecha de consulta: 24 de abril del 2019].

Disponibile en <https://content.sciendo.com/view/journals/fofi/15/1/article-p151.xml>

ISSN-e: 1898-0198

MORA, Lilia, DURAN, Marco y ZAMBRANO, Jesús. *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. Dominio de las Ciencias [en línea]. Octubre 2016. Vol. 2 n.º4. [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2018].

Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>

ISSN-e: 2477-8818

APAZA, Mario. *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica de Valor*. Lima: Instituto de Investigación El Pacífico E.I.R.L., 2003. 605 pp.

ISBN: 9789972234149

KAPLAN, Robert y NORTON, David. *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. 3.^a ed. Barcelona: Gestión 2000, 2016. 369 pp.

ISBN: 9788498754261

SANTANDREU, Eliseu y SANTANDREU, Pol. *Manual de Finanzas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 373 pp.

ISBN: 9788480884006

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. *Metodología de la Investigación*. 6.a ed. México: Edamsa Impresiones S.A., 2014. 600 pp.

ISBN: 9781456223960

Anexos

Anexo 1

Análisis de confiabilidad Método de consistencia interna – Alfa Cronbach Encuestas para clientes internos

1. Análisis de los casos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	40	100,0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,797	13

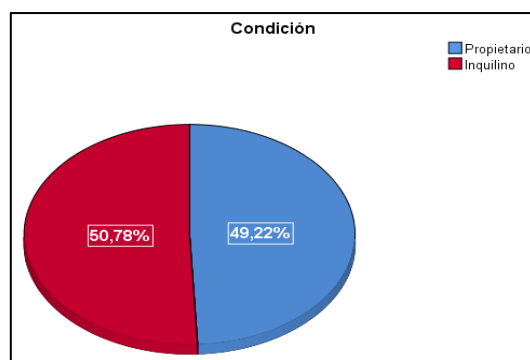
2. Interpretación:

Al analizar la consistencia interna de los 13 ítems del instrumento, se generó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,797, lo que califica que el instrumento con una buena consistencia interna, encontrándose apta para su ejecución.


.....
Lic. Muñoz Ramírez Fierreira
Licenciada en Estadística - PUCP ..
Coespe - 9150

1. Tabla de frecuencia y gráfico

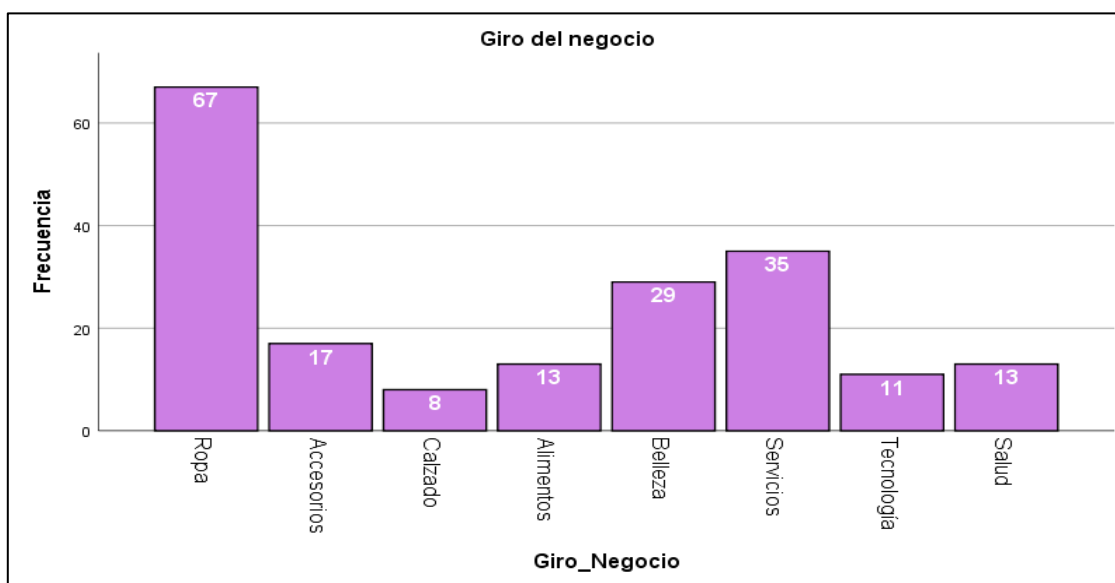
		Condición			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Propietario	95	49,2	49,2	49,2
	Inquilino	98	50,8	50,8	100,0
Total		193	100,0	100,0	



Interpretación:

En la actualidad un 50.78% de las personas que ejercen un negocio en el Centro Comercial Boulevard son inquilinos, lo que la tendencia al alquiler de los inmuebles aún es una constante en el Boulevard, lo que significa que el trabajo en conjunto tanto con propietarios e inquilinos es primordial para el éxito de la mejora.

		Giro del Negocio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ropa	67	34,7	34,7	34,7
	Accesorios	17	8,8	8,8	43,5
	Calzado	8	4,1	4,1	47,7
	Alimentos	13	6,7	6,7	54,4
	Belleza	29	15,0	15,0	69,4
	Servicios	35	18,1	18,1	87,6
	Tecnología	11	5,7	5,7	93,3
	Salud	13	6,7	6,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

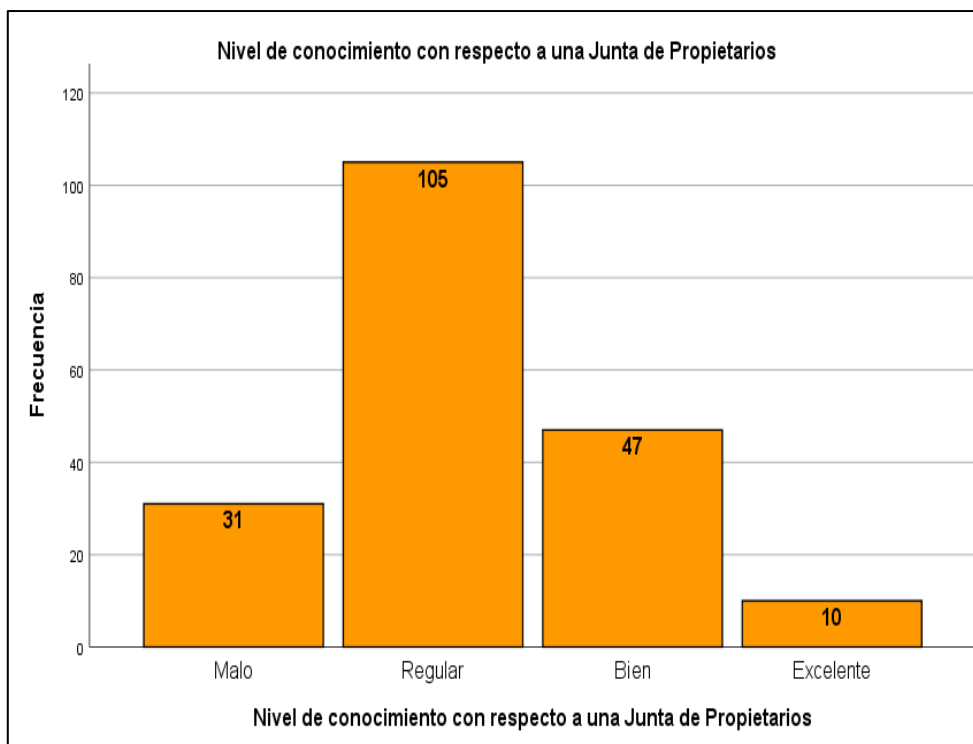


Interpretación:

En el presente gráfico, podemos ver que en la actualidad el 34.7% de los negocios implementados se destinan para ropa en diversos aspectos (dama, caballeros, niños, bebés), aunque existen otros tipos de rubros comerciales que están comenzando a tener acogida y que buscan que por medio de la diferenciación puedan ganar una mejor captación de clientes, como es en el caso del rubro de calzado que en la actualidad sólo está en un 4.1% de los negocios. Aunque en un inicio la mayoría de negocios eran ropa, se han ido implementando con el transcurrir de los años negocios como peluquerías, escuelas de modelaje, restaurantes, entre otros.

¿Cómo considera su nivel de conocimiento con respecto a una Junta de Propietarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	31	16,1	16,1	16,1
	Regular	105	54,4	54,4	70,5
	Bien	47	24,4	24,4	94,8
	Excelente	10	5,2	5,2	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

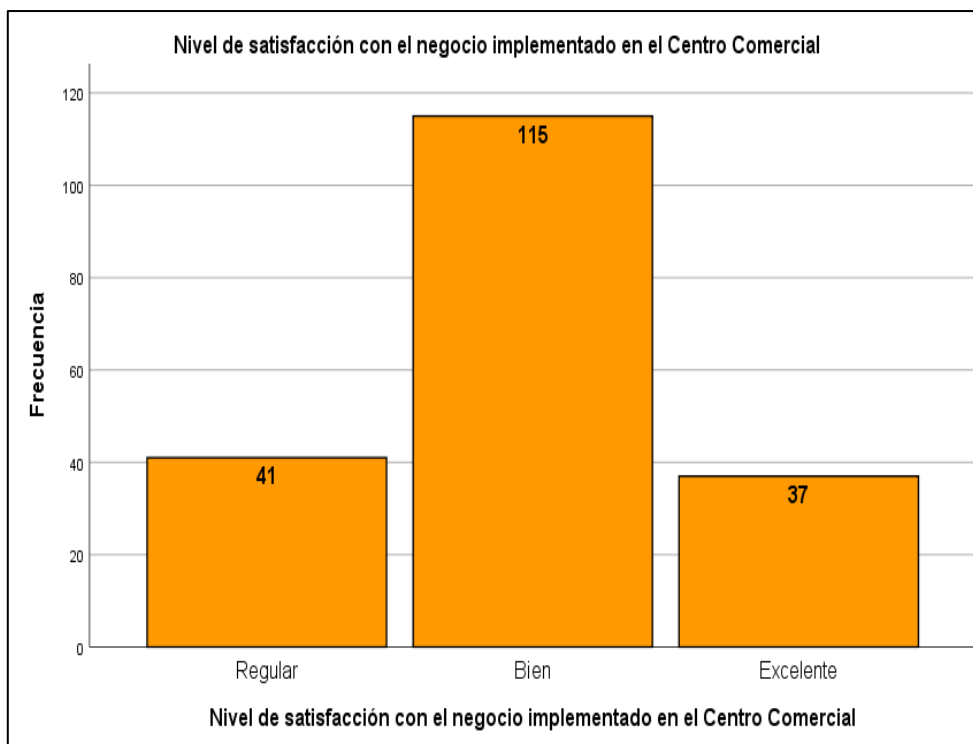


Interpretación:

En la Figura nos muestra que un 54.4% tiene un conocimiento regular con respecto a una JP, y que apenas un 5.2% tiene un mejor nivel, debido a que es una forma de organización reciente que se ha ido implementando en la ciudad de Chiclayo. Ante ello, la falta de comunicación y asesoría ha complicado que las personas que tienen su negocio no tengan el nivel adecuado con respecto a lo que implica que el Centro Comercial Boulevard esté bajo el régimen de una junta de Propietarios, mejorar esta situación es una labor que debe ir mejorando.

¿Cómo considera su nivel de satisfacción con el negocio implementado en el Centro Comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	41	21,2	21,2	21,2
	Bien	115	59,6	59,6	80,8
	Excelente	37	19,2	19,2	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

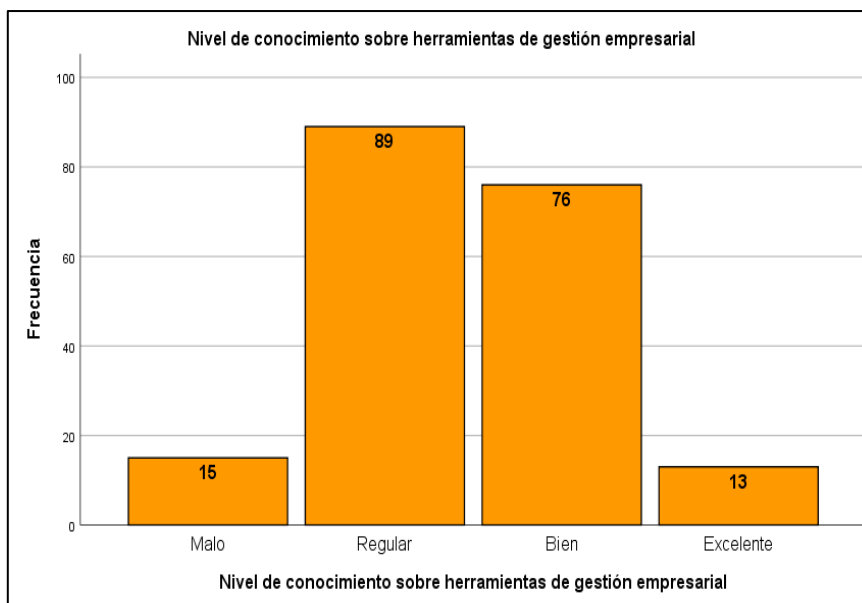


Interpretación:

En el presente gráfico podemos observar un 59.6% de los encuestados se sienten satisfechos en cierta medida con el negocio implementado, ello se debe a que la mayoría buscó tener su propio negocio y ser su propio jefe, cosa que han conseguido iniciando su negocio en el Boulevard, aunque aún existe un 21.2% que no tiene una gran satisfacción con la implementación de su negocio, en cierta medida por sus bajos ingresos económicos.

¿Cómo considera su nivel de conocimiento sobre herramientas de gestión empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	7,8	7,8	7,8
	Regular	89	46,1	46,1	53,9
	Bien	76	39,4	39,4	93,3
	Excelente	13	6,7	6,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

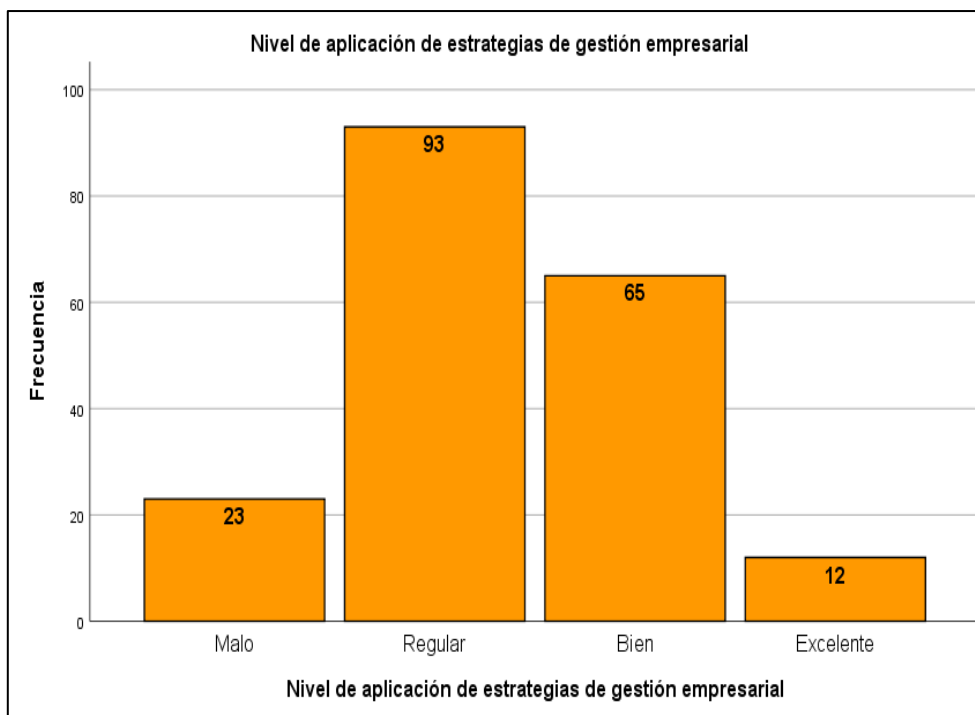


Interpretación:

En la Figura 7 nos muestra que el 46.1% de los encuestados reconoce no tener un nivel de conocimiento adecuado con respecto a herramientas de gestión empresarial y que requieren de alguna asesoría; por otro lado, hay un 39.4% que dice tener un nivel de conocimiento adecuado, sin embargo hay que resaltar que la mayoría de los que dieron esta respuesta tuvieron una tendencia a confundir las herramientas de gestión empresarial con estrategias de publicidad y mercadeo, por lo que se puede deducir que su nivel de conocimiento de forma general aún no es la más favorable o esperada, por lo que se debe plantear una capacitación a los comerciantes para poder mejorar dicha situación.

¿Cómo considera su nivel de aplicación de estrategias de gestión empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	23	11,9	11,9	11,9
	Regular	93	48,2	48,2	60,1
	Bien	65	33,7	33,7	93,8
	Excelente	12	6,2	6,2	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

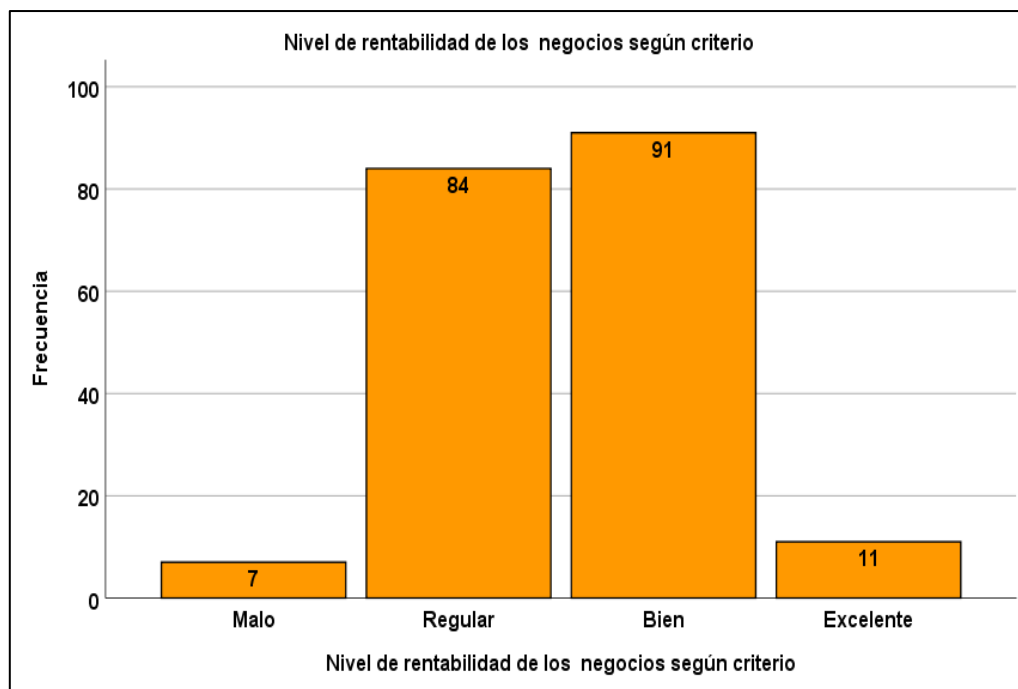


Interpretación:

En el presente gráfico observamos que un 48.2% considera que la aplicación de herramientas de gestión empresarial es regular, lo que representa el deseo de que se realice una asesoría adecuada para mejorar la implementación de estrategias en sus negocios, ya que apenas un 6.2% consideran que sus estrategias empresariales implementadas son competitivas.

¿Cómo calificaría el nivel de rentabilidad de su negocio en el presente año?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	3,6	3,6	3,6
	Regular	84	43,5	43,5	47,2
	Bien	91	47,2	47,2	94,3
	Excelente	11	5,7	5,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

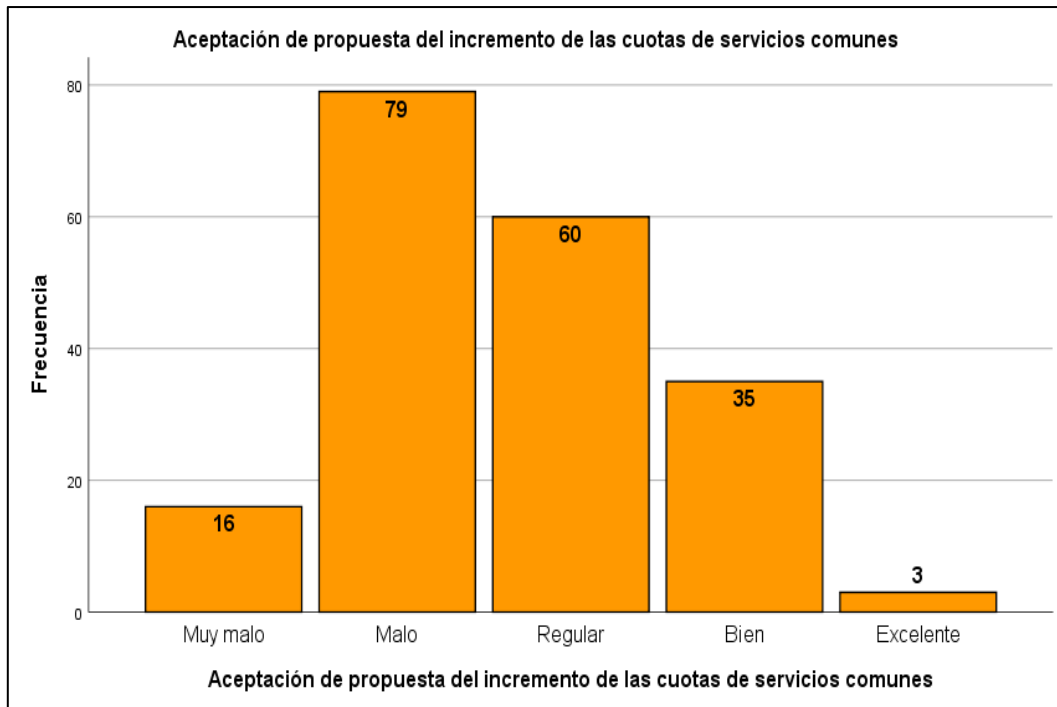


Interpretación:

Podemos observar que existe un 47.2% que siente que su negocio ha funcionado de una manera favorable, ya que manejan su propia cartera de clientes la cual ha ido creciendo por la recomendación de los mismos; sin embargo, también se debe considerar que existe un 43.5% que aún no considera la rentabilidad de su negocio como algo favorable y que se deben implementar estrategias para mejorar la situación, y existe apenas un 5.7% que siente plena satisfacción con la rentabilidad de su negocio.

¿Cómo considera usted la propuesta del incremento de las cuotas de pago de servicios comunes para la mejora del CC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	16	8,3	8,3	8,3
	Malo	79	40,9	40,9	49,2
	Regular	60	31,1	31,1	80,3
	Bien	35	18,1	18,1	98,4
	Excelente	3	1,6	1,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

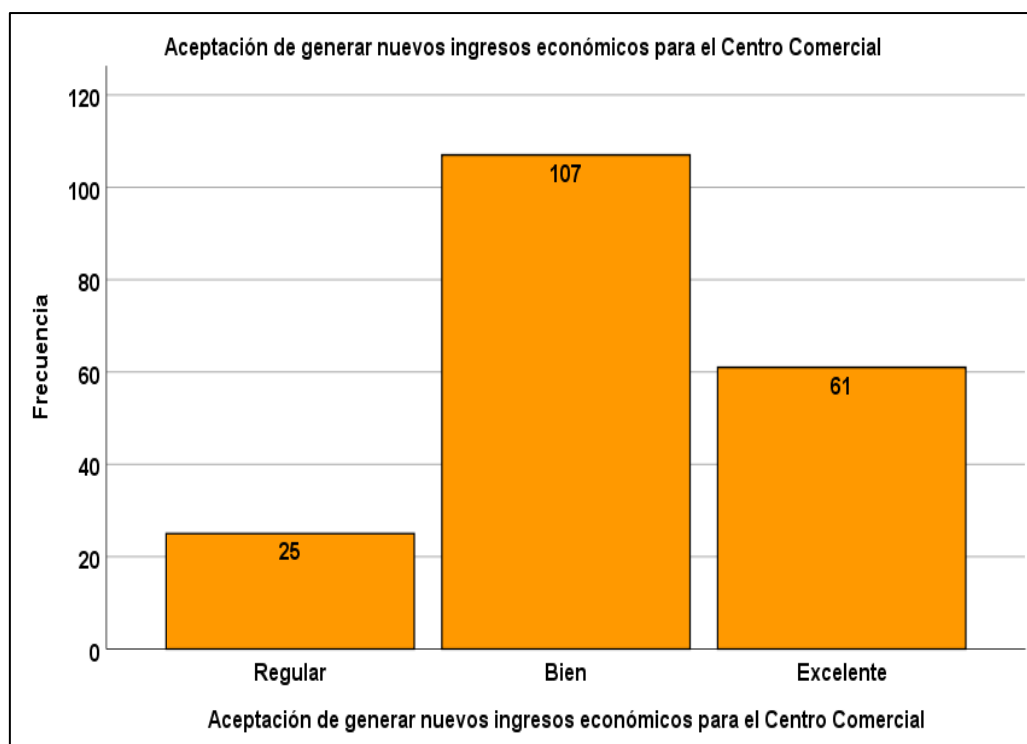


Interpretación:

Hemos obtenido que un 40.9% considera una mala idea el incremento de cuotas de servicios comunes, pese a que es un ingreso económico que beneficia y asegura un buen funcionamiento, mantenimiento y conservación del Centro Comercial, pero que para criterio de ellos afectaría su economía, y por ello apenas un 1.6% lo considera como una excelente idea.

¿Cómo considera usted la propuesta de generar nuevos ingresos económicos (alquiler de áreas comunes) para el CC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	25	13,0	13,0	13,0
	Bien	107	55,4	55,4	68,4
	Excelente	61	31,6	31,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

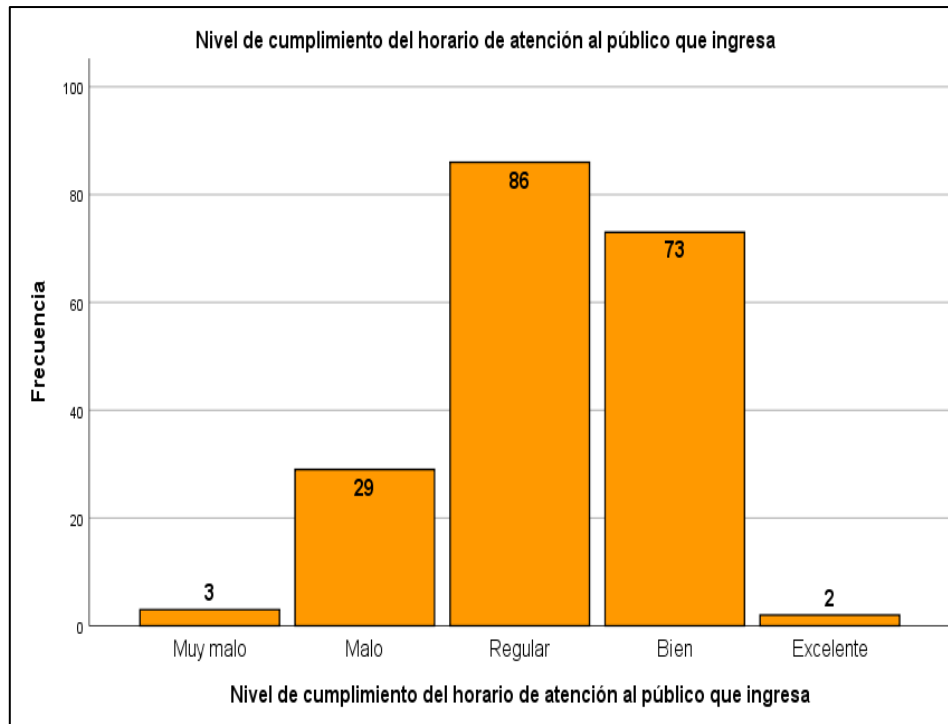


Interpretación:

La propuesta de generar ingresos económicos a través del alquiler de áreas comunes es una idea muy bien aceptada, ya que un 55.4% considera que es una buena idea y un 31.6% que es excelente, lo que significa que esta medida puede ayudar en la mejora del Centro Comercial como el alquiler de espacios publicitarios o para otros fines.

¿Cómo considera usted el cumplimiento del horario de atención de los negocios del Boulevard para el público que ingresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	3	1,6	1,6	1,6
	Malo	29	15,0	15,0	16,6
	Regular	86	44,6	44,6	61,1
	Bien	73	37,8	37,8	99,0
	Excelente	2	1,0	1,0	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

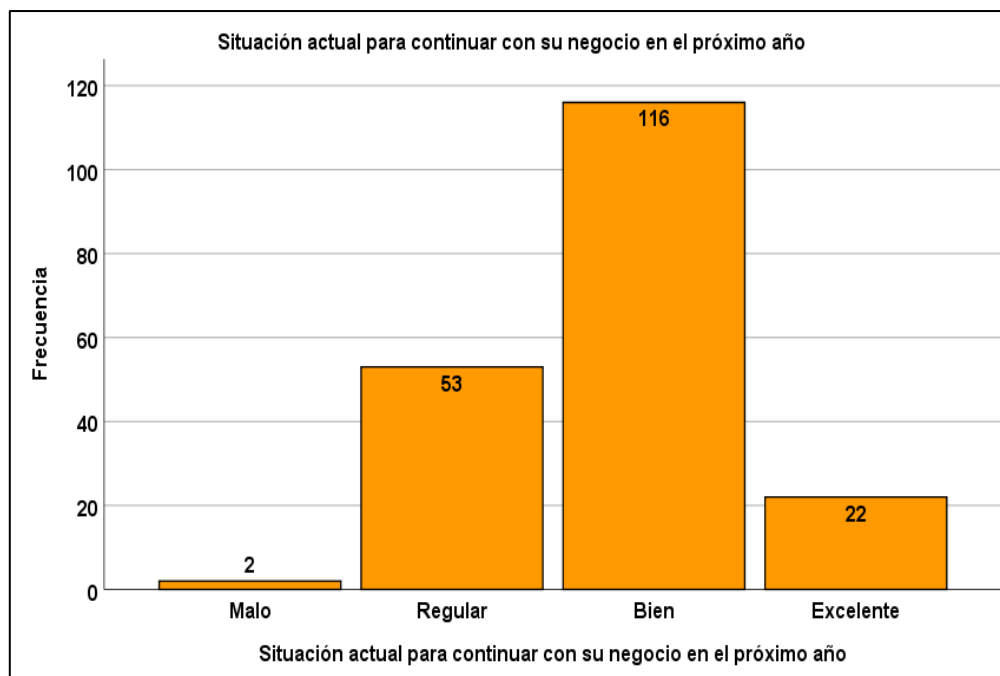


Interpretación:

En el presente gráfico podemos observar que hay un 44.6% que considera que el horario de atención se cumple de manera regular, ya que casi nadie cumple con la atención al público en un horario corrido o diario en la mayoría de los casos, esto se debe a la poca afluencia de personas que genera negocios cerrados, además que hay algunos que consideran que el horario de atención debería modificarse.

¿Cómo considera la situación actual para continuar con su negocio en el próximo año?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	1,0	1,0	1,0
	Regular	53	27,5	27,5	28,5
	Bien	116	60,1	60,1	88,6
	Excelente	22	11,4	11,4	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

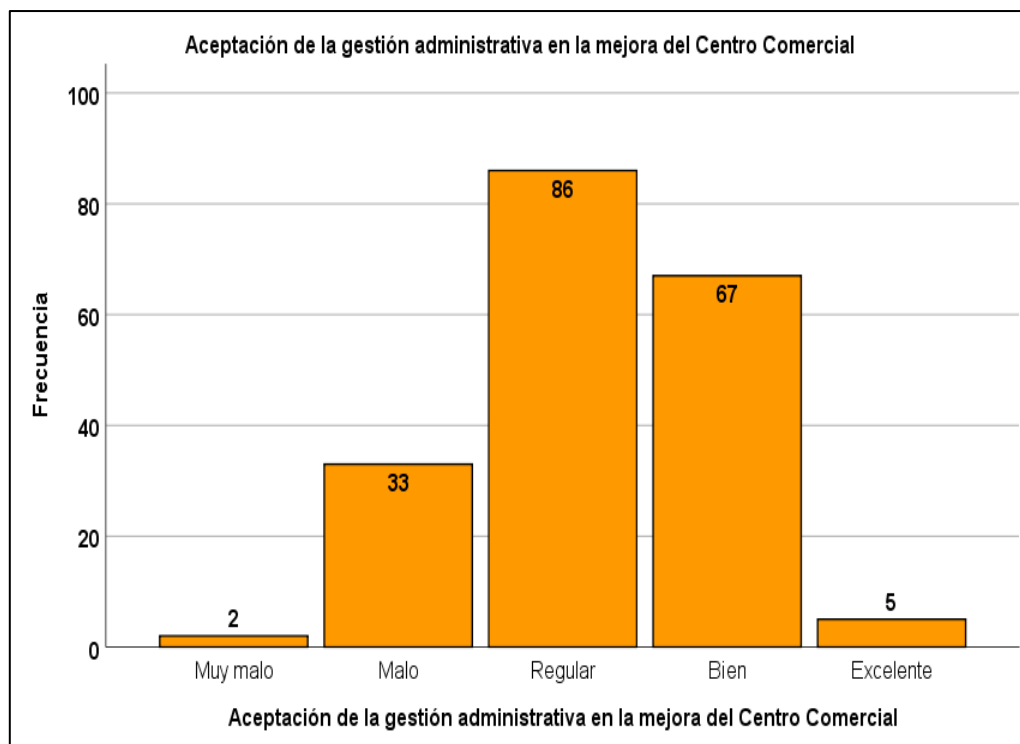


Interpretación:

En la Figura podemos observar que un 60.1% de los encuestados consideran grandes probabilidades de continuar con su negocio, entre algunas de las razones es que son propietarios, otro motivo son las facilidades para alquilar un local, esto ha mejorado ya que solo un 1.0% ha considerado la situación muy mala para continuar, ya que hace unos años la rotación o abandono de alquileres era demasiado alta y los negocios que recién iniciaban se dejaban a los pocos meses, y las expectativas de que la situación vaya mejorando como ha venido haciéndolo en estos últimos años.

¿Cómo considera la actual gestión administrativa en la mejora del Centro Comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	2	1,0	1,0	1,0
	Malo	33	17,1	17,1	18,1
	Regular	86	44,6	44,6	62,7
	Bien	67	34,7	34,7	97,4
	Excelente	5	2,6	2,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

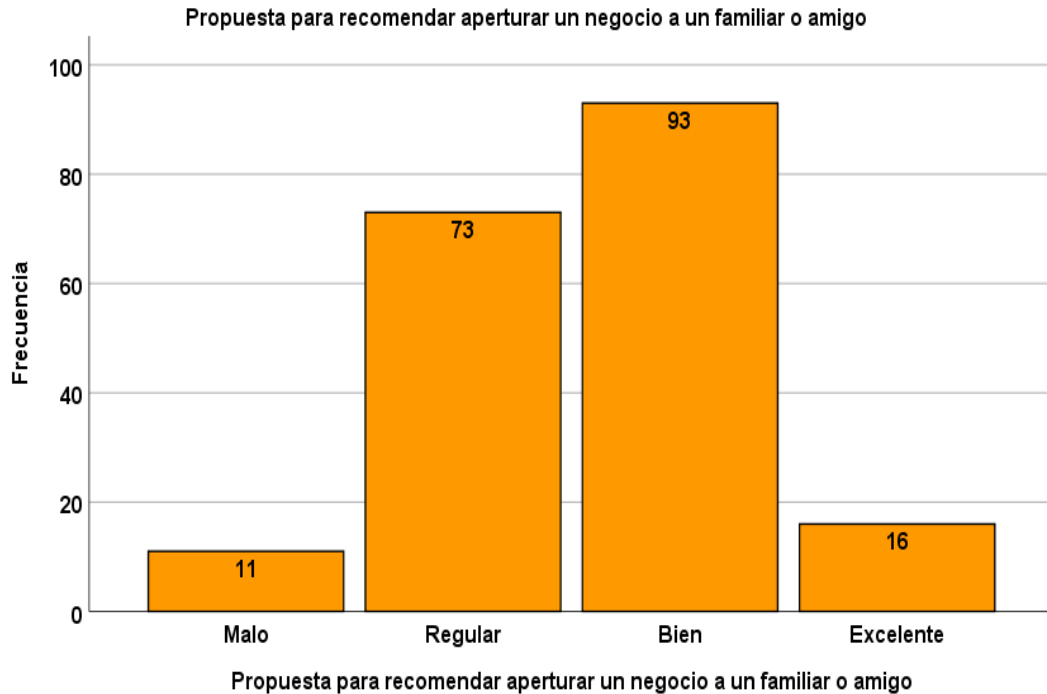


Interpretación:

En la Figura podemos observar que un 44.6% de los encuestados consideran de regular la actual gestión administrativa, y esperan que se realice mejores acciones para obtener mayores recursos favorables (económicos, materiales, humanos) para obtener mejores resultados y que su confianza hacia la administración mejore.

¿Cómo considera la idea de recomendar aperturar un negocio a un familiar o amigo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	5,7	5,7	5,7
	Regular	73	37,8	37,8	43,5
	Bien	93	48,2	48,2	91,7
	Excelente	16	8,3	8,3	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

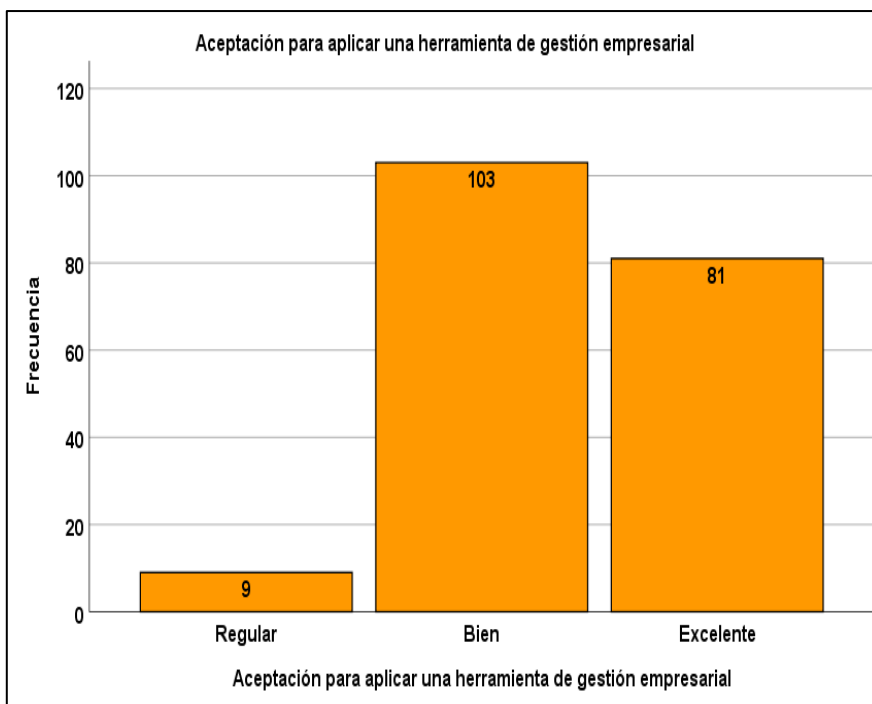


Interpretación:

En la Figura podemos observar que un 48.2% de los encuestados consideran una buena idea la recomendación a familiares o amigos para implementar un negocio en el Boulevard, esto se puede rectificar ya que cuando la Caja Trujillo inició la subasta de sus inmuebles, la mayoría de las personas que adquirieron un inmueble se enteraron por recomendación de un familiar o amigo que ya tenían un negocio en el Boulevard; sin embargo, aún existe un 5.7% que considera una mala idea la recomendación a terceros.

¿Cómo considera la idea de aplicar una herramienta de gestión empresarial que influya en la rentabilidad del Centro Comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	9	4,7	4,7	4,7
	Bien	103	53,4	53,4	58,0
	Excelente	81	42,0	42,0	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

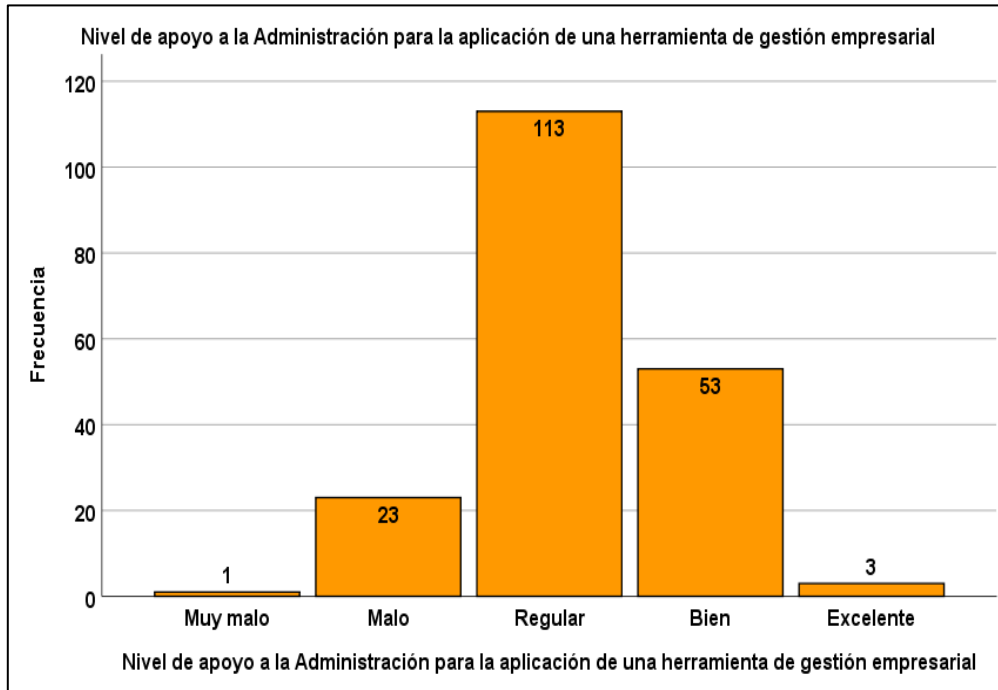


Interpretación:

En la Figura podemos observar que un 53.4% de los encuestados acepta con una buena manera la implementación de una herramienta de gestión empresarial en el Centro Comercial Boulevard, ya que esperan que la situación económica mejore de para todos; y aunque hay un 4.7% que no lo considera una buena idea, entre sus razones nos indican que si desean que se implemente una herramienta de gestión, aunque debido a que gestiones administrativas anteriores han intentado hacer y por falta de recursos económicos, apoyo y de un adecuado control dichos planes se dejaban en stand by, por lo que su confianza a que la implementación sea un éxito no es muy alta.

¿Cómo considera usted el apoyo a la Administración para la aplicación de una herramienta de gestión empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	1	,5	,5	,5
	Malo	23	11,9	11,9	12,4
	Regular	113	58,5	58,5	71,0
	Bien	53	27,5	27,5	98,4
	Excelente	3	1,6	1,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	



Interpretación:

En esta última pregunta podemos observar que el 58.5% considera que el apoyo que se le brinda a la Administración se ejerce de una manera regular, ya que se observa una actitud de desunión entre los comerciantes del Centro Comercial, lo que genera que los resultados que uno se propone en algunos casos no se cumplan, para ello se debe comenzar a fomentar el compañerismo y compromiso para obtener mejores resultados.

Anexo 2

Análisis de confiabilidad – Encuesta para clientes externos

Análisis de confiabilidad
Método de consistencia interna- Alfa Cronbach
Encuesta de clientes externos

1. Análisis de los casos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	80	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	80	100,0

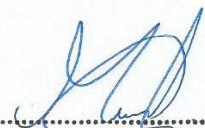
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,748	12

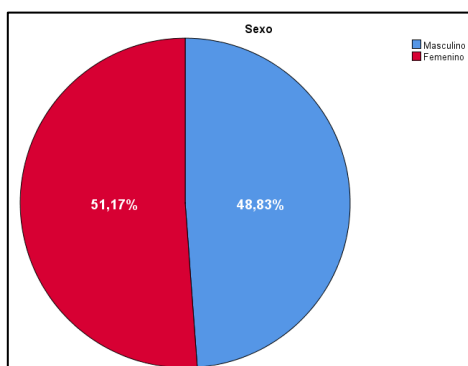
2. Interpretación

Al analizar la consistencia interna de los 12 ítems del instrumento clientes externo, se generó el coeficiente Alfa Cronbach 0,748, lo cual califica al instrumento con una buena consistencia interna, encontrándose apta para su ejecución.


.....
Lic. Muñoz Ramírez, Fiorelha
Licenciada en Estadística - PUCP :
Coespe - 9150 - -

1. Tabla de frecuencia y gráfico

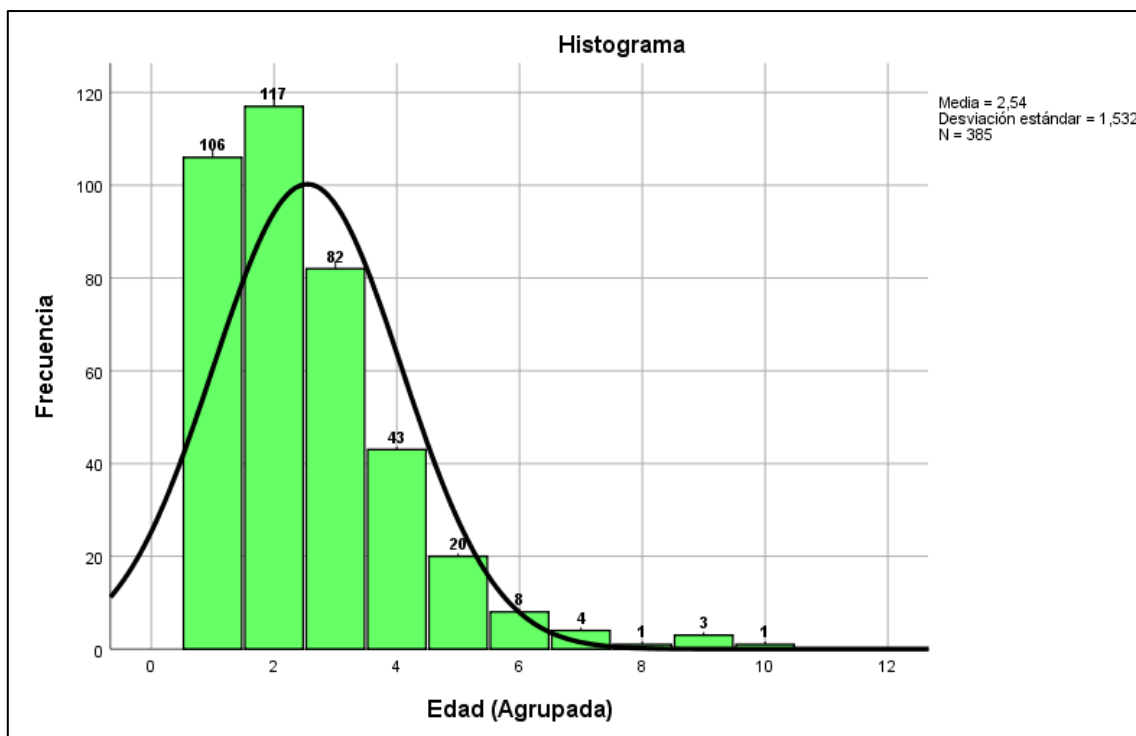
		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	188	48,8	48,8	48,8
	Femenino	197	51,2	51,2	100,0
Total		385	100,0	100,0	



Interpretación:

En esta figura podemos observar que un 51.17% de los encuestados son del sexo femenino, y que nos ayuda a tener los resultados esperados debido a que debido a que la mayoría de negocios tienen como clientes objetivos a las mujeres.

		Edad (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 23	106	27,5	27,5	27,5
	24 - 27	117	30,4	30,4	57,9
	28 - 31	82	21,3	21,3	79,2
	32 - 36	43	11,2	11,2	90,4
	37 - 40	20	5,2	5,2	95,6
	41 - 44	8	2,1	2,1	97,7
	45 - 48	4	1,0	1,0	98,7
	49 - 53	1	,3	,3	99,0
	54 - 57	3	,8	,8	99,7
	58+	1	,3	,3	100,0
	Total		385	100,0	100,0

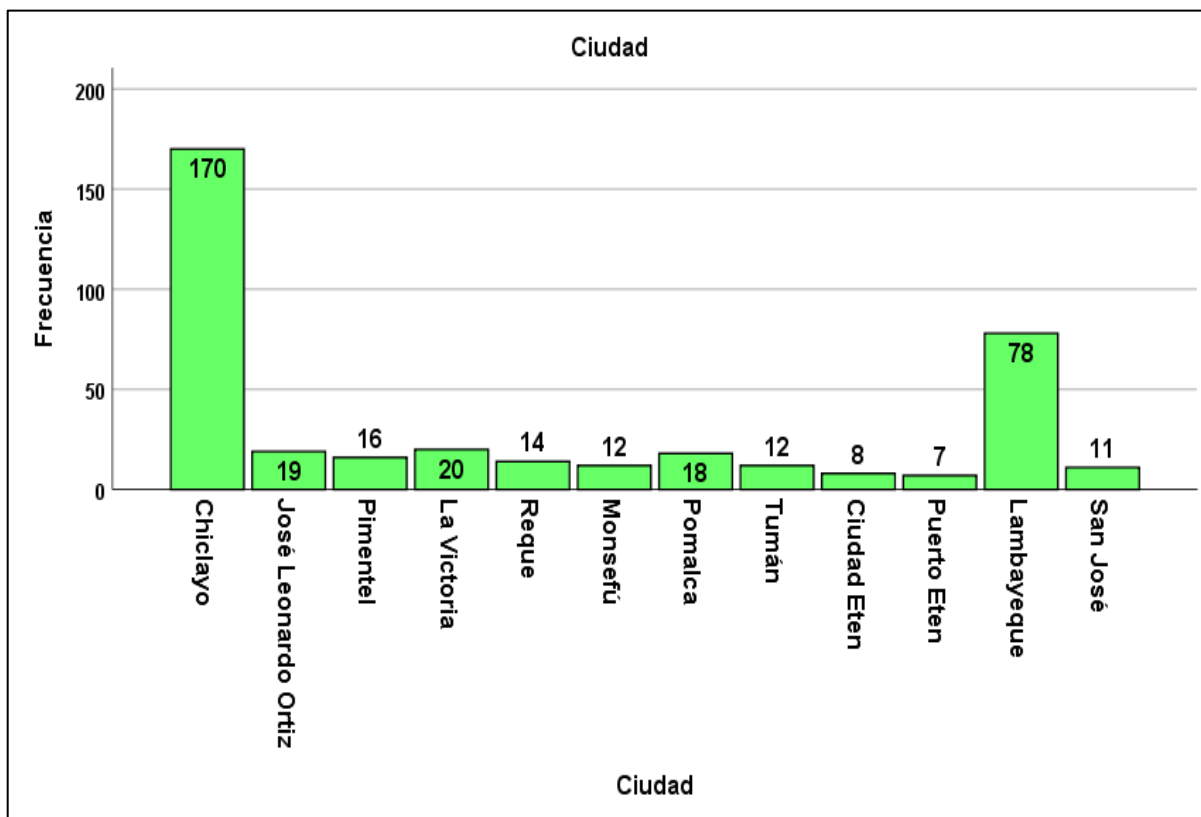


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 30.4% de los encuestados se encuentran entre los 24 y 27 años, lo que demuestra la aceptación por la población juvenil en responder la encuesta propuesta ya que son las personas con las características adecuadas para el presente estudio, es por ello por lo que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran dentro de un margen de edad joven, ya que son las personas que acuden con una mayor frecuencia a consumir a centros comerciales.

		Ciudad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Chiclayo	170	44,2	44,2	44,2
	José Leonardo Ortiz	19	4,9	4,9	49,1
	Pimentel	16	4,2	4,2	53,2
	La Victoria	20	5,2	5,2	58,4
	Reque	14	3,6	3,6	62,1
	Monsefú	12	3,1	3,1	65,2
	Pomalca	18	4,7	4,7	69,9
	Tumán	12	3,1	3,1	73,0

Ciudad Eten	8	2,1	2,1	75,1
Puerto Eten	7	1,8	1,8	76,9
Lambayeque	78	20,3	20,3	97,1
San José	11	2,9	2,9	100,0
Total	385	100,0	100,0	

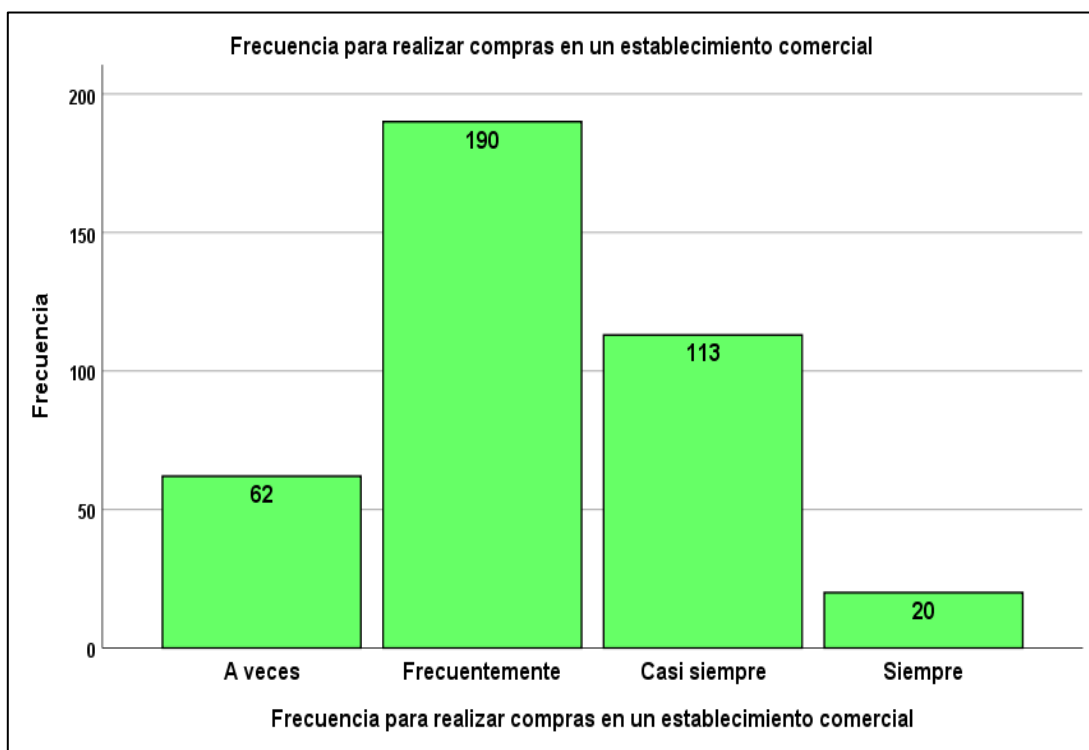


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 44.2% de los encuestados son de la ciudad de Chiclayo, ya que es la ciudad donde se encuentra el Centro Comercial, aunque también se realizó la encuesta en una menor proporción a personas procedentes de otras ciudades cercanas, con la finalidad de conocer el nivel de audiencia y aceptación del centro comercial fuera de la ciudad de Chiclayo.

¿Con qué frecuencia realiza compras en un establecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	62	16,1	16,1	16,1
	Frecuentemente	190	49,4	49,4	65,5
	Casi siempre	113	29,4	29,4	94,8
	Siempre	20	5,2	5,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	



Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 49.4% acude frecuentemente a comprar a un centro comercial, ello demuestra la tendencia que existe en la ciudad por aceptar los centros comerciales para adquirir diversos productos, aunque todavía un 16.1% de los encuestados manifiesta que sólo lo realiza en ciertas ocasiones.

¿Con qué frecuencia considera primordial el precio de un producto para comprarlo en un establecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	80	20,8	20,8	20,8
	Casi siempre	231	60,0	60,0	80,8
	Siempre	74	19,2	19,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

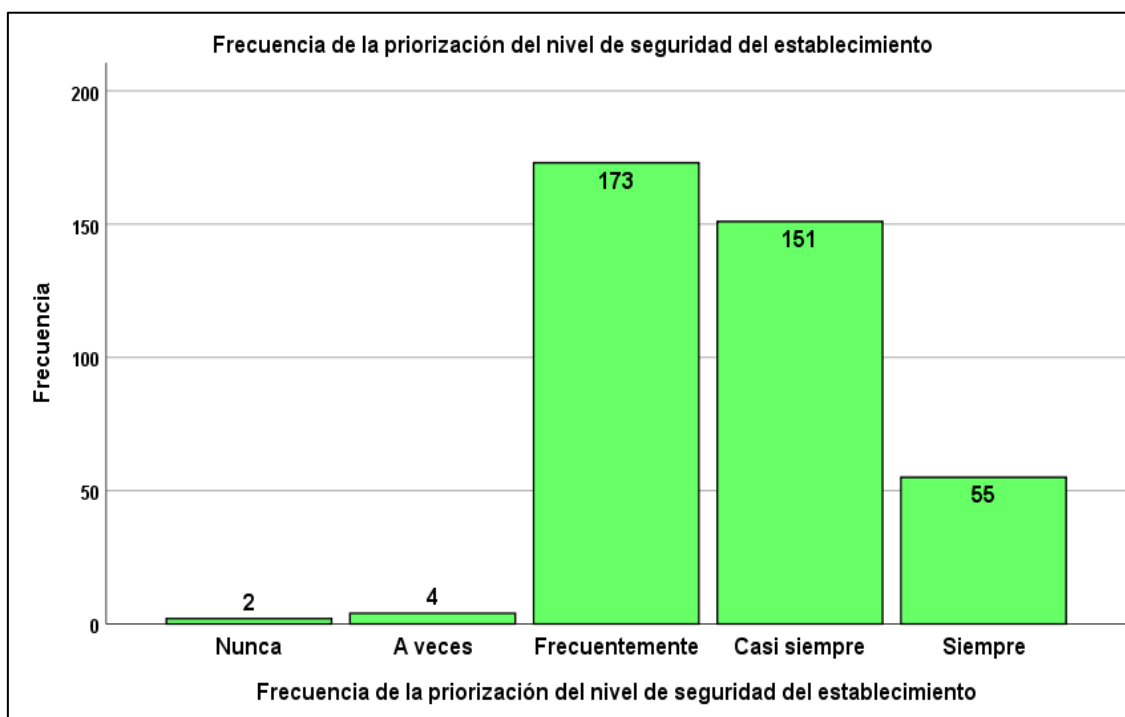


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 60% de los encuestados casi siempre prioriza el precio de un producto para adquirirlo, ello significa que para el Centro Comercial se debe brindar productos de buena calidad a un precio accesible para su mercado objetivo y poder obtener una mejor competitividad.

¿Con qué frecuencia prioriza el nivel de seguridad del establecimiento donde compra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,5	,5	,5
	A veces	4	1,0	1,0	1,6
	Frecuentemente	173	44,9	44,9	46,5
	Casi siempre	151	39,2	39,2	85,7
	Siempre	55	14,3	14,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

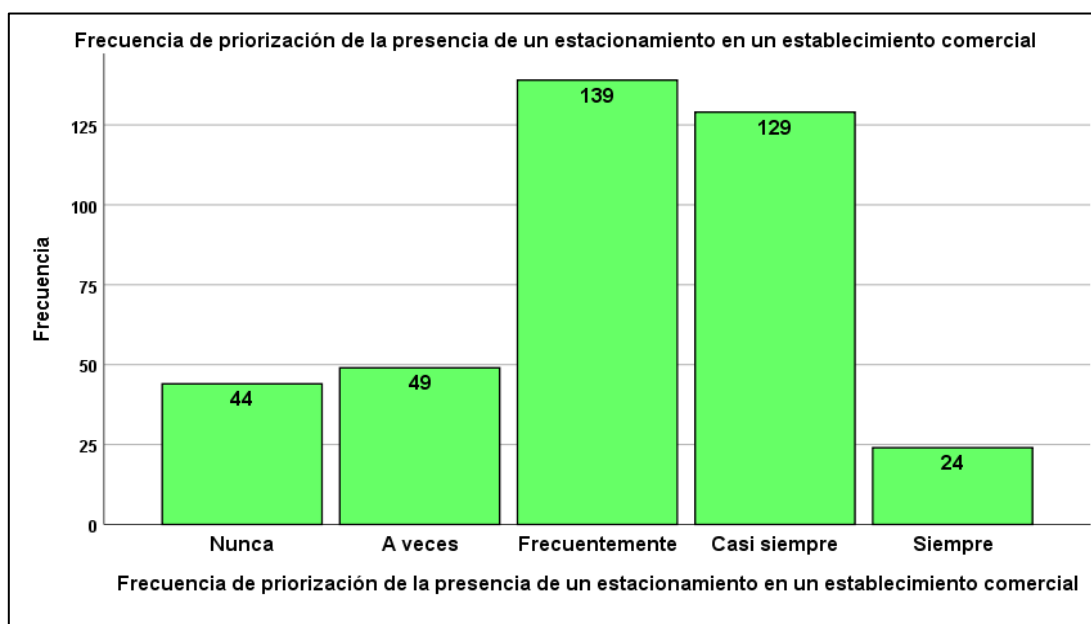


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 44.9% de las personas consideran frecuentemente primordial el buen nivel de seguridad en un establecimiento comercial, ya que eso genera la tranquilidad de adquirir un producto sin miedo a perder su adquisición, es un factor predominante debido a que también un 39.2% lo prioriza casi siempre, lo que demuestra la importancia del buen nivel de seguridad para el ingreso de personas.

¿Con qué frecuencia prioriza la presencia de un estacionamiento al establecimiento comercial que acude?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	44	11,4	11,4	11,4
	A veces	49	12,7	12,7	24,2
	Frecuentemente	139	36,1	36,1	60,3
	Casi siempre	129	33,5	33,5	93,8
	Siempre	24	6,2	6,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

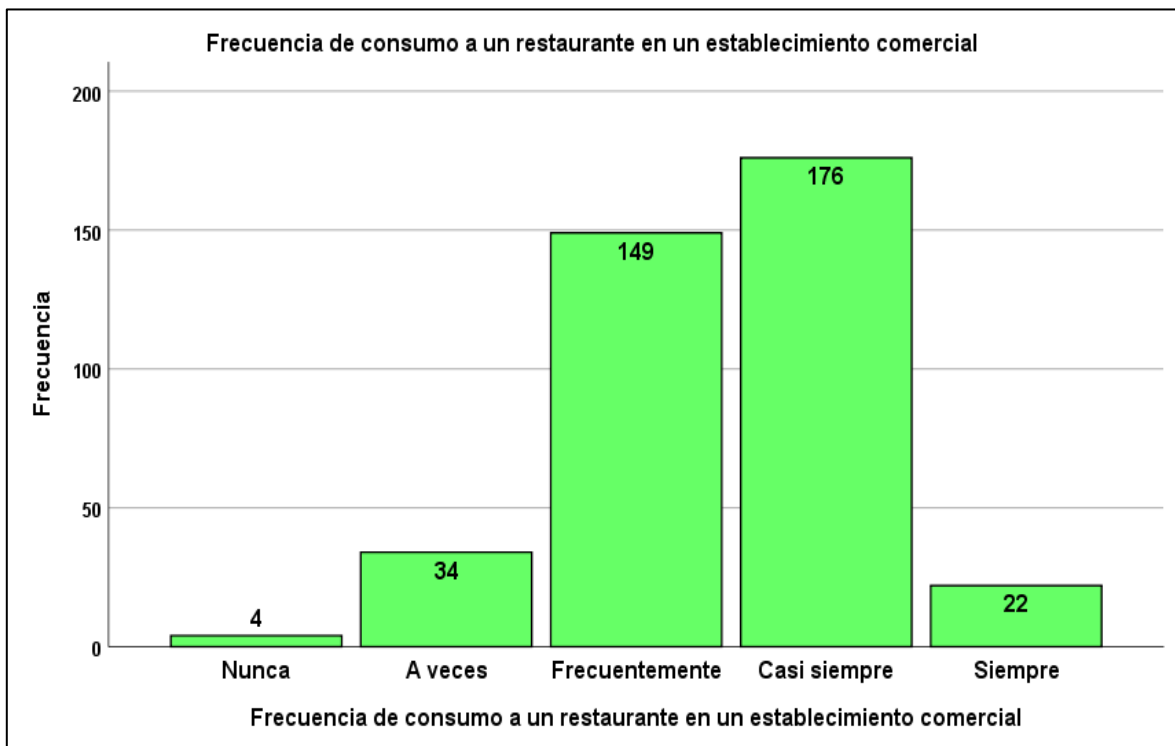


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 36.1% de los encuestados consideran de forma frecuente la presencia de un estacionamiento en un centro comercial, ello se debe a la creciente tendencia de adquisición de diversos vehículos por parte de la población, aunque existe un 11.4% que no necesita la presencia de un estacionamiento, ello se puede deducir a que son una población que no tiene ningún tipo de vehículo, esos casos son comunes en la población joven.

¿Con qué frecuencia acude a un restaurante en un establecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	1,0	1,0	1,0
	A veces	34	8,8	8,8	9,9
	Frecuentemente	149	38,7	38,7	48,6
	Casi siempre	176	45,7	45,7	94,3
	Siempre	22	5,7	5,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

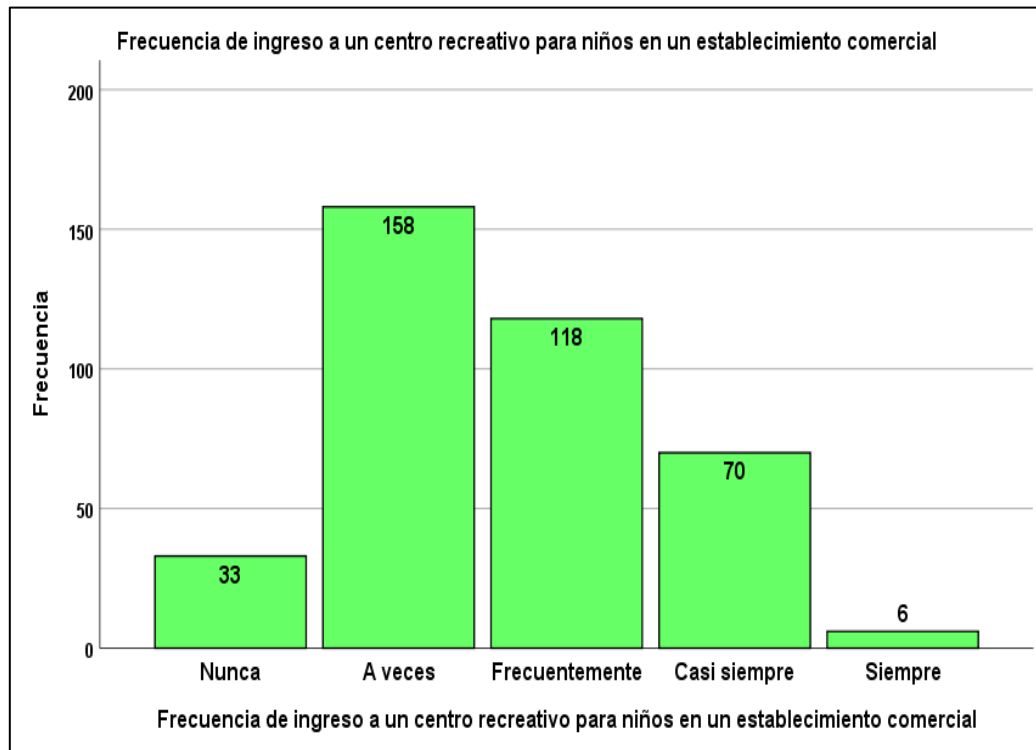


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 45.7% acude de casi siempre a un restaurante en un establecimiento comercial, ello significa la vital importancia que tiene la presencia de establecimientos culinarios en los centros comerciales, ya que las personas que acuden en ocasiones en familia o amigos necesitan de un centro para consumir diversos alimentos.

¿Con qué frecuencia acude a un centro recreativo para niños en un establecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	33	8,6	8,6	8,6
	A veces	158	41,0	41,0	49,6
	Frecuentemente	118	30,6	30,6	80,3
	Casi siempre	70	18,2	18,2	98,4
	Siempre	6	1,6	1,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

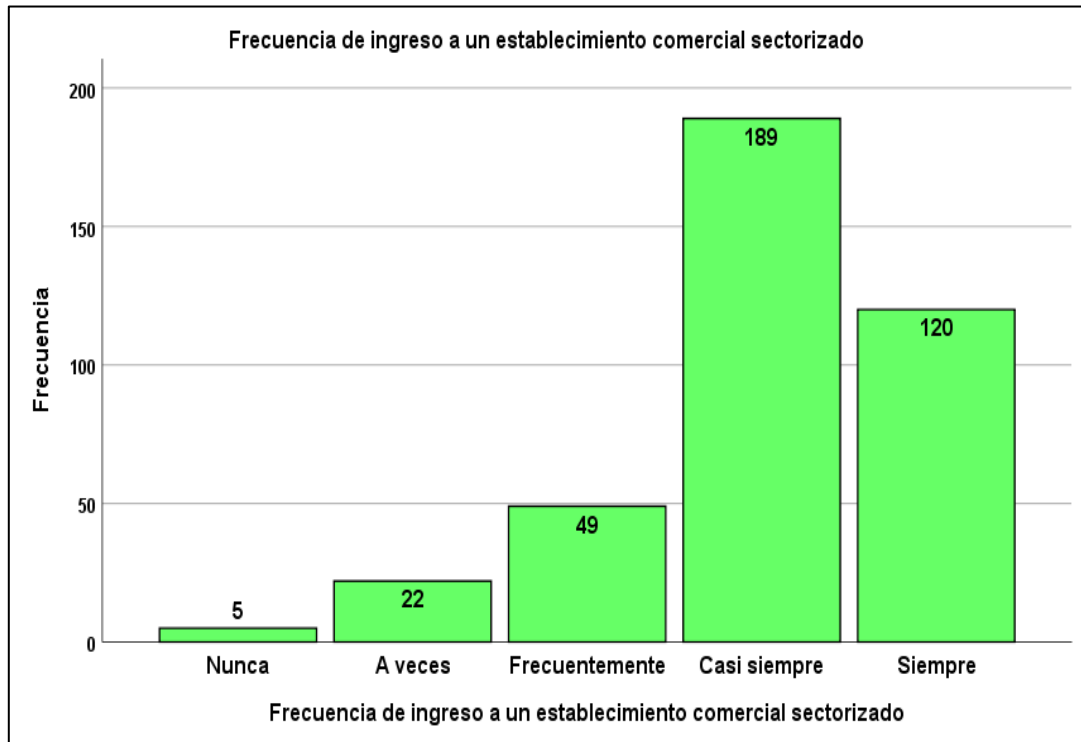


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 41.0% acude a veces a un centro recreativo para niños, y que apenas un 1.6% lo hace siempre, viendo que no es un factor primordial que se considere en un centro comercial, además hay un 8.6% que nunca acude a uno y esto pertenece en su mayoría a la población joven.

¿Con qué frecuencia acude usted a un establecimiento comercial sectorizado por rubros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	1,3	1,3	1,3
	A veces	22	5,7	5,7	7,0
	Frecuentemente	49	12,7	12,7	19,7
	Casi siempre	189	49,1	49,1	68,8
	Siempre	120	31,2	31,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

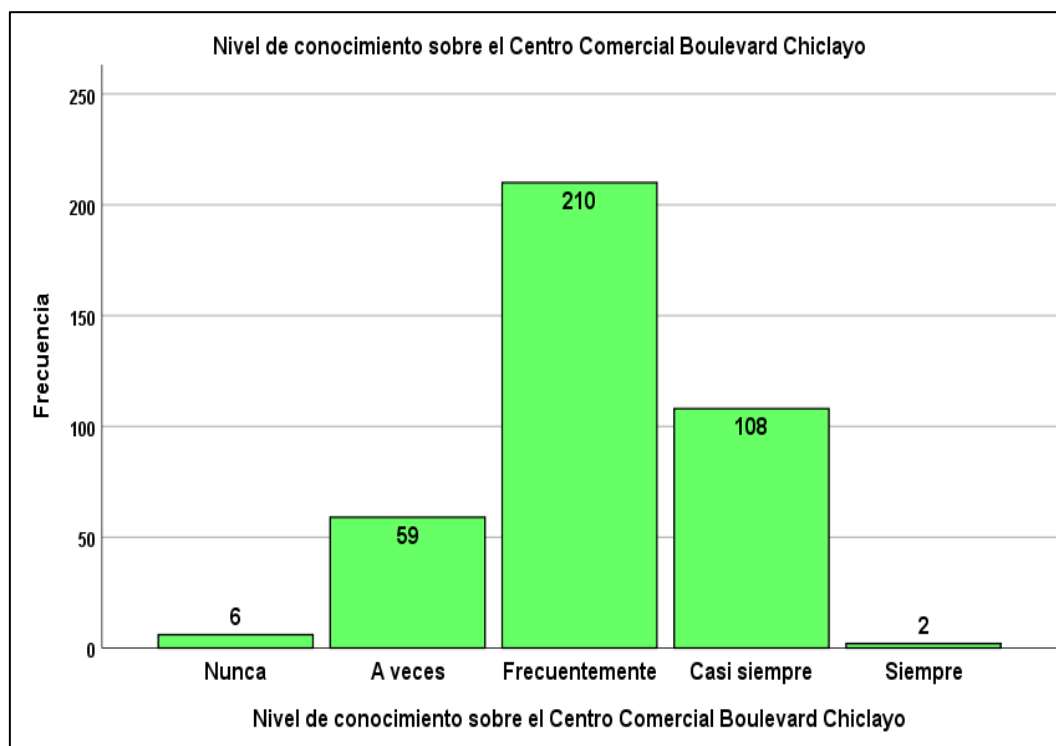


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 49.1%, acude casi siempre a un centro comercial debidamente sectorizado, y un 31.2% lo hace siempre; lo que implica la importancia de la adecuada distribución de los negocios en un centro comercial para facilitar la búsqueda de las personas del producto que desean adquirir.

¿Con qué frecuencia ha escuchado del Centro Comercial Boulevard Chiclayo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	1,6	1,6	1,6
	A veces	59	15,3	15,3	16,9
	Frecuentemente	210	54,5	54,5	71,4
	Casi siempre	108	28,1	28,1	99,5
	Siempre	2	,5	,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

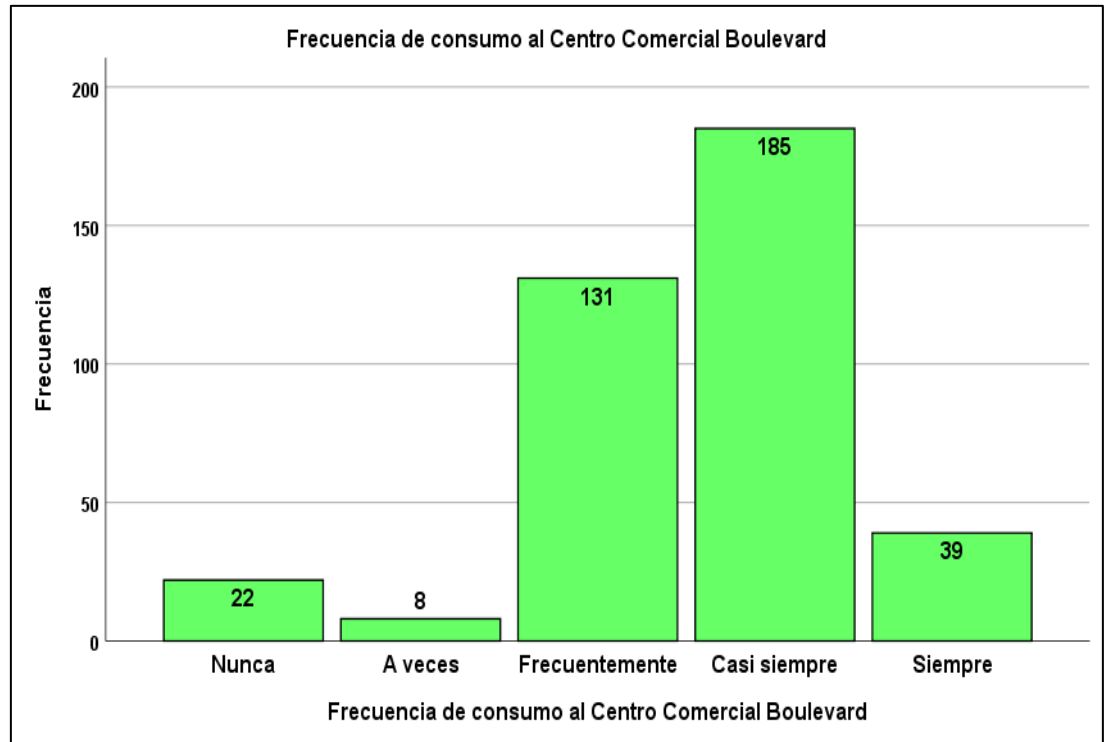


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 54.5% ha escuchado de forma frecuente sobre el Centro Comercial Boulevard Chiclayo, lo que significa que en estos últimos años la presencia de la empresa ha ido mejorando de una forma positiva y se espera que siga teniendo una tendencia positiva, aunque sigue existiendo un 16.9% que aún no tiene una noción clara del Boulevard.

¿Con qué frecuencia acude a consumir al Centro Comercial Boulevard?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	5,7	5,7	5,7
	A veces	8	2,1	2,1	7,8
	Frecuentemente	131	34,0	34,0	41,8
	Casi siempre	185	48,1	48,1	89,9
	Siempre	39	10,1	10,1	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

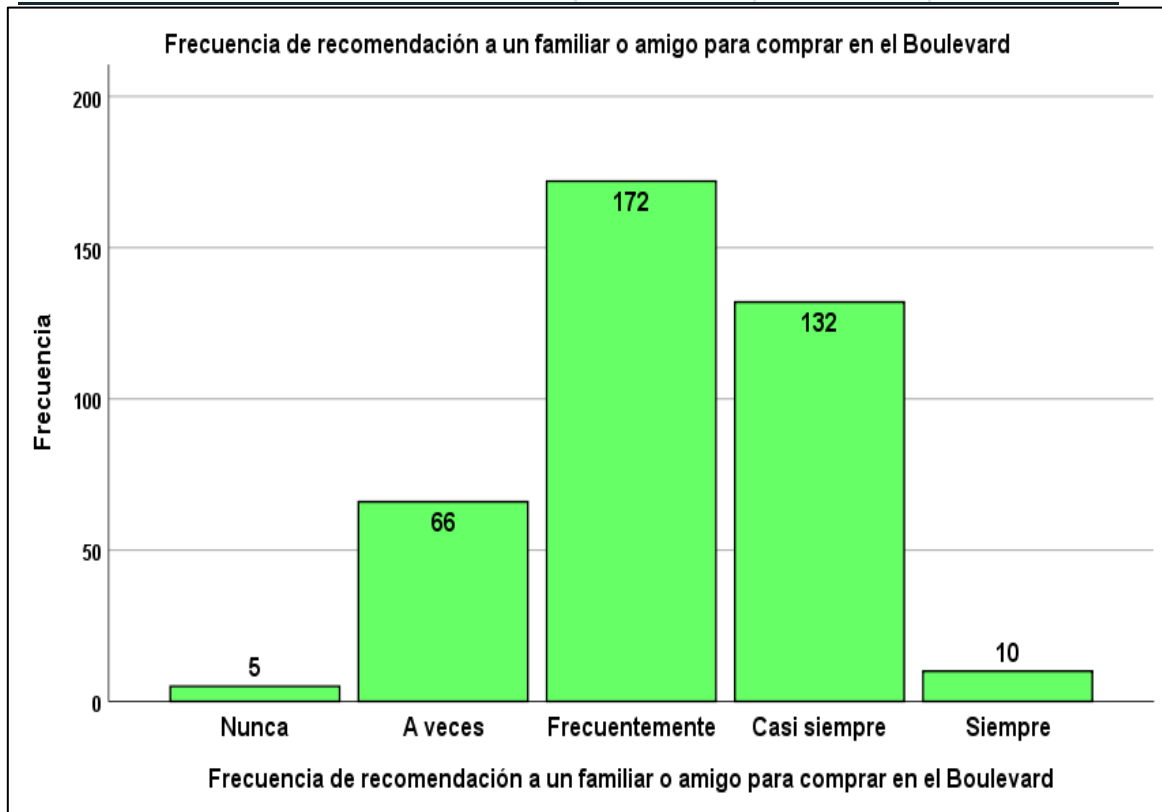


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 48.1% casi siempre acude a consumir al Centro Comercial Boulevard, lo que es un resultado muy favorable y lo que se debe aprovechar para mejorar la imagen comercial y comenzar a utilizar estrategias para captar a más personas, debido a que aún existe un 5.7% que nunca ha acudido a consumir al Centro Comercial.

¿Con qué frecuencia recomienda a un familiar o amigo comprar en el Centro Comercial Boulevard?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	1,3	1,3	1,3
	A veces	66	17,1	17,1	18,4
	Frecuentemente	172	44,7	44,7	63,1
	Casi siempre	132	34,3	34,3	97,4
	Siempre	10	2,6	2,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

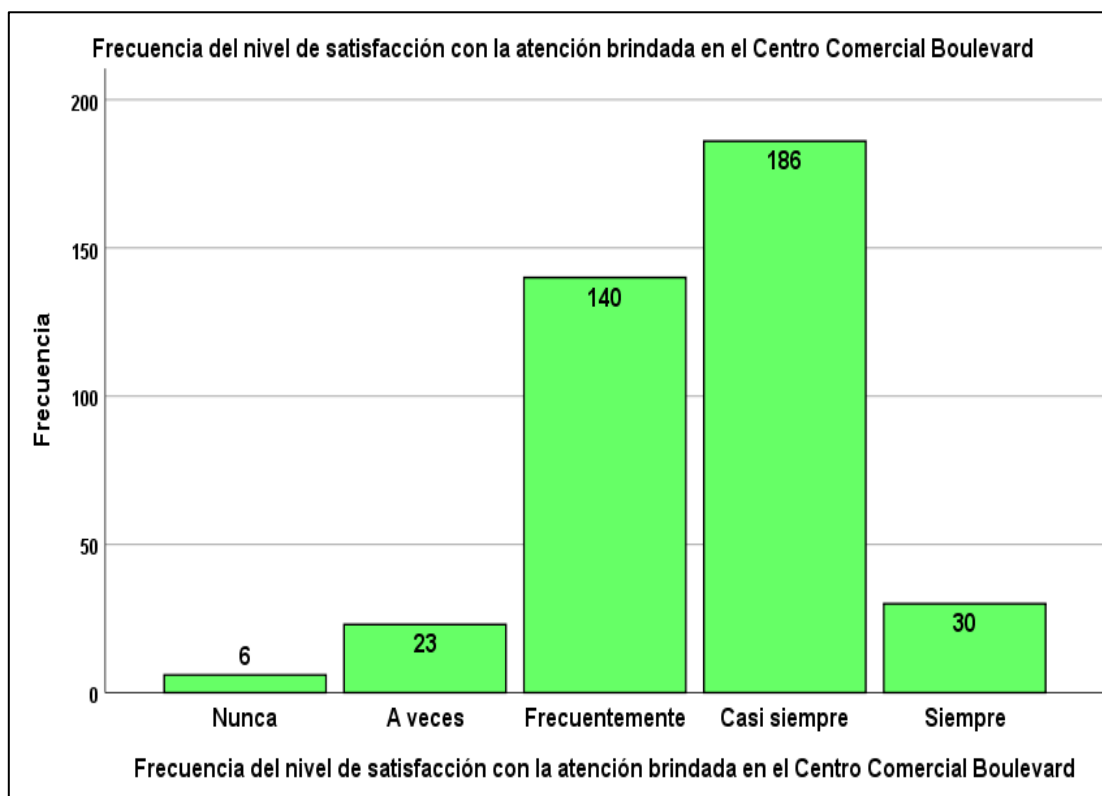


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 44.7% recomienda a un familiar o amigo de manera frecuente comprar en el Centro Comercial, lo que resulta favorable para poder seguir incrementando la audiencia de las personas al Boulevard, y además tenemos que apenas un 2.6% recomienda siempre comprar en el Boulevard, lo que es aún un nivel muy bajo.

¿Con qué frecuencia ha tenido una satisfacción con la atención brindada en el Centro Comercial Boulevard?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	1,6	1,6	1,6
	A veces	23	6,0	6,0	7,5
	Frecuentemente	140	36,4	36,4	43,9
	Casi siempre	186	48,3	48,3	92,2
	Siempre	30	7,8	7,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

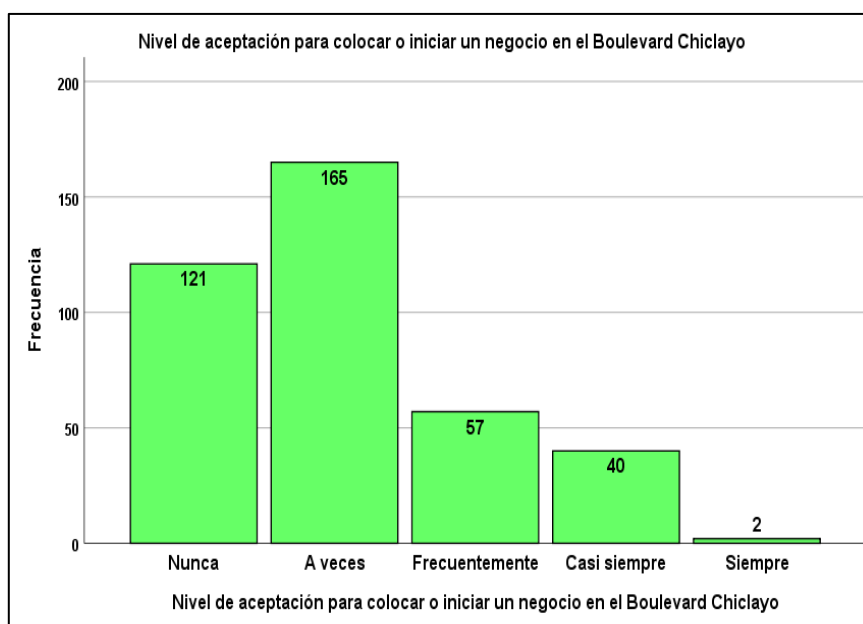


Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 48.3% de los encuestados casi siempre se ha sentido satisfecho con el servicio brindado en el centro comercial, aunque todavía un 7.6% no ha percibido una buena atención y lo que provocará que no recomienden a otras personas.

¿Con qué frecuencia ha pensado en colocar o iniciar un negocio en el Boulevard Chiclayo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	121	31,4	31,4	31,4
	A veces	165	42,9	42,9	74,3
	Frecuentemente	57	14,8	14,8	89,1
	Casi siempre	40	10,4	10,4	99,5
	Siempre	2	,5	,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	



Interpretación:

En esta figura podemos observar que el 42.9% de los encuestados ha pensado en algún momento en colocar algún tipo de negocio en el Centro Comercial, lo que ayudaría a mejorar la actividad comercial; sin embargo, podemos ver que también existe un importante 31.4% que nunca ha pensado en colocar un negocio y mucho menos en el Centro Comercial, por lo que se debe fomentar los beneficios de iniciar un negocio en este establecimiento para captar mayores clientes.

Anexo 3

Entrevista al Administrador del Centro Comercial Boulevard Chiclayo

1. ¿Cuál fue su primera impresión al llegar a laborar en el Centro Comercial Boulevard Chiclayo?

La primera impresión que tuve al llegar al Boulevard fue miedo, soy de Talara y cuando llegué a Chiclayo analicé desde que me subí al taxi y el taxista no conocía dónde quedaba el Centro Comercial; y deduje que si el taxista no conocía el lugar mucho menos la gente que vive acá en la ciudad. Esa fue la primera impresión que tuve, eso fue lo más resaltante que tuve al entrar a trabajar acá ya hace cerca de seis años atrás y la anécdota que más recuerdo.

2. Según su percepción, ¿cuál cree usted que son los factores principales que están afectando a la empresa?

Lo primero que considero es que no existe la unión entre la Presidencia de la Junta con los propietarios, no se trabaja en conjunto o inclusive nunca se ha trabajado en conjunto, desde que estoy acá hace seis años siempre lo ha manejado Caja Trujillo, y Caja Trujillo hace y deshace aquí como mejor le plazca y nunca tuvo un Plan de Trabajo, un esquema o una perspectiva para que esto desarrolle, siempre fue un tema de llevarlo de acuerdo a las riendas de Caja Trujillo, no de acuerdo al bienestar del Centro Comercial. A ellos poco o nada les interesa el Boulevard.

3. ¿Cuáles son los factores que considera usted pueden ayudar a la mejora de la empresa?

Lo primero es que los propietarios se organicen tanto que la nueva Presidencia, porque va a haber cambio de Presidencia pronto, sea una persona abierta a los cambios. Ver primero y tratar de unir a la gente más representativa del Centro Comercial. Lo segundo es ver políticas o implementar políticas para poder disminuir la tasa de impago de servicios comunes que es bastante alta; estamos hablando de un impago de 60 a 70%, y como vuelvo a recalcar la tasa en la actualidad es bastante alta.

4. ¿Cuál cree usted que es el principal problema de la organización?

Como te mencioné anteriormente, en primer lugar, del problema sería la desunión, y en segundo lugar la falta de compromiso por parte de los propietarios al honrar el tema de sus cuotas de pago de manera puntual. Si los propietarios pagaran su mantenimiento se pudieran hacer muchas cosas que no hacemos, y que no se hacen no por falta de gestión sino por falta de presupuesto, por falta de liquidez; porque con la liquidez se pueden hacer muchas cosas, tenemos que pintar la fachada, se tiene que arreglar las escaleras eléctricas, habilitar los ascensores. Entre lo más primordial es pintar la fachada y empezar a darle importancia al tema del Marketing, comenzar debido a que el Centro Comercial en el primer nivel ya se encuentra debidamente ocupado y se debe comenzar a invertir en publicidad.

¿Cómo piensa usted que se puede mejorar?

En el tema de los impagos, se debe cambiar al abogado, porque no nos ha estado ayudando como se debe, y esto será en la brevedad posible porque hace poco ha cometido una falta grave y están pidiendo su vacancia en la brevedad posible; lo segundo es ver otras estrategias de cobranza, en el tema de cambiar los estatutos en cuanto a que la mora por atraso de pago ya no sea del 15% sino una tasa mayor de interés, o reportar en sus partidas electrónicas para que no puedan transferir los inmuebles o ver la manera de cómo ingresarlos a una central de riesgo que ya la ley nos ampara a alguna de esas opciones.

5. ¿Quiénes considera usted sus clientes estratégicos? ¿Y cuál considera usted quienes podrían ser sus futuros clientes?

Mi segmento económico es el de categoría C, mi cliente estratégico actual o el que ando en mayores conversaciones ahorita es la reubicación de los ambulantes del Mercado Modelo que ya estamos en conversaciones bastante avanzadas con representantes de la Municipalidad y están buscando espacios, así como el Centro Comercial para poder reubicarlos a un costo adecuado. Lo que se proyecta con esta gestión es poder darle el impulso comercial al Boulevard que es lo que le falta, porque tenemos infraestructura, ubicación y bastantes cosas que no la podemos explotar como se debe en la magnitud a lo cual fue creado este centro comercial.

En la actualidad mi meta es que al menos ese 50% de comerciantes se vengan al Centro Comercial, y que se reubiquen tanto en Azoteas, tercer piso y parte del segundo piso.

6. ¿Qué estrategias conoce usted que se puedan aplicar para mejorar la situación del Centro Comercial Boulevard Chiclayo?

En primer lugar, considero que se debe comenzar con un FODA o un análisis de la empresa para saber que tantas debilidades y oportunidades tenemos acá en la empresa. Lo principal o lo fundamental es tratar de unir a los propietarios, y en cuanto a herramientas podemos manejar diversas con el apoyo de la tecnología. Por ejemplo, el uso de un WhatsApp por piso ya es un medio bastante útil, con eso ya me ahorro bastante tiempo y facilito la comunicación para mejorar el aviso para reuniones y alguna eventualidad importante. Con respecto a la atención al cliente se requiere de dar capacitación a los vendedores para que mejore de alguna manera el trato y estandarizar el precio del producto. Por ejemplo, hay una señora que trae polos desde 10 soles y le malogra el mercado a otra tienda que vende ropa a 25 soles, aunque sabes que no es de buena calidad; así que se busca estandarizar la calidad y el precio de los productos que se ofrecen.

7. ¿Cuáles son sus planes futuros para apoyar con la mejora de la empresa el próximo año?

En nuestro plan anual de trabajo se tenía como objetivo principal el incrementar los ingresos por los pagos de las cuotas de los servicios comunes mediante estrategias de cobro judicial, debido a que son los principales, aunque en los últimos meses con los ingresos de nuestros grandes clientes se tiene un ingreso promedio de S/ 30,000.00 y con se nos proporciona un apoyo para solventar los gastos primordiales, pero se busca mejorar dichos ingresos en un 20%.

Actualmente se está viendo el tema de la mejora y mantenimiento de las escaleras eléctricas, ya que es un factor en el servicio al cliente, se ha solicitado diversas proformas y se espera que en los próximos meses ya estén funcionando.

Otro factor es comprometer al propietario en el pago de sus cuotas y concientizarlos, debido a que deben entender que los ingresos es un beneficio común; los propietarios del tercer nivel no quieren pagar y se justifican en que el pago que realizan es para el beneficio del primer y segundo nivel, y ese concepto se les debe erradicar y saber que el Centro Comercial es uno solo, y esos impagos nos afecta directamente ya que como lo mencioné se deja de realizar algunas gestiones por falta de recursos económicos, con decirte que tengo una caja chica de S/ 750.00 para reparaciones y gastos de mantenimiento de un centro comercial de más de 20,000 m² y eso no es algo adecuado.

Anexo 4

Reporte de ingresos económicos 2018 – Centro Comercial Boulevard Chiclayo

INGRESOS 2018

Ingresos	Caja Trujillo	Propietarios	Total
Enero	S/. 30,476.95	S/. 15,362.71	S/. 45,839.66
Febrero	S/. 30,357.99	S/. 11,836.43	S/. 42,194.42
Marzo	S/. 29,009.07	S/. 14,834.67	S/. 43,843.74
Abril	S/. 28,683.50	S/. 13,016.78	S/. 41,700.28
Mayo	S/. 26,965.98	S/. 14,975.59	S/. 41,941.57
Junio	S/. 26,002.28	S/. 11,688.82	S/. 37,691.10
Julio	S/. 25,111.89	S/. 20,604.84	S/. 45,716.73
Agosto	S/. 24,529.02	S/. 14,448.52	S/. 38,977.54
Septiembre	S/. 24,074.55	S/. 15,274.65	S/. 39,349.20
Octubre	S/. 22,227.52	S/. 16,216.20	S/. 38,443.72
Noviembre	S/. 11,647.78	S/. 9,522.79	S/. 21,170.57
Diciembre	S/. 11,647.78	S/. 12,226.61	S/. 23,874.39
Total	S/. 290,734.31	S/. 170,008.61	S/. 460,742.92

Junta de Propietarios
Administración

Edler Sosa Cornejo
ADMINISTRADOR
CENTRO COMERCIAL BOULEVARD

Anexo 5

Reporte de gastos generados en el 2018 - Centro Comercial Boulevard Chiclayo

Pagos por realizar

N°	Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Planilla	S/ 5,008.52	S/ 5,008.52	S/ 5,008.52	S/ 5,008.52	S/ 6,616.22	S/ 5,026.43	S/ 8,228.49	S/ 5,026.43	S/ 5,026.43	S/ 5,026.43	S/ 6,616.22	S/ 8,234.31	S/ 69,835.04
2	Seguridad	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 20,725.00	S/ 245,800.00
3	Mantenimiento	S/ 17,000.00	S/ 17,000.00	S/ 17,000.00	S/ 17,000.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 6,510.00	S/ 120,080.00
4	Productos de limpieza	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 3,200.00
5	Área contable	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 1,200.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 6,700.00
6	Área legal	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 6,000.00
7	UNIMPRO	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 477.52	S/ 5,730.24
8	APDAYC	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
9	Teléfono	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 1,080.00
10	Caja chica	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 9,000.00
11	Tributos	S/ 1,520.00	S/ 1,520.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 17,040.00
12	Energía eléctrica	S/ 1,673.80	S/ 1,131.00	S/ 2,098.00	S/ 1,820.00	S/ 2,761.90	S/ 1,372.10	S/ 2,684.90	S/ 2,653.70	S/ 2,778.70	S/ 2,961.80	S/ 2,515.30	S/ 3,033.90	S/ 27,485.10
13	Agua potable	S/ 124.00	S/ 151.20	S/ 151.20	S/ 151.20	S/ 151.20	S/ 151.20	S/ 161.10	S/ 161.50	S/ 162.80	S/ 162.80	S/ 161.50	S/ 161.50	S/ 1,851.20
	Total	S/ 47,993.84	S/ 47,478.24	S/ 49,025.24	S/ 48,047.24	S/ 41,231.84	S/ 38,252.25	S/ 42,777.01	S/ 39,544.15	S/ 39,670.45	S/ 39,853.55	S/ 40,995.54	S/ 43,132.23	S/ 518,001.58



Roberto Javier Sosa Cornejo
 ADMINISTRADOR
 CENTRO COMERCIAL BOULEVARD

Anexo 6

Artículos internacionales en idioma extranjero

The screenshot shows a web browser window displaying an article on the Sciendo platform. The browser's address bar shows the URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/mmcks/12/2/article-p316.xml>. The Sciendo logo is in the top left, and navigation links for 'Casa', 'Sobre nosotros', 'Asignaturas', and 'Contactos' are in the top right. The article title is 'Evaluación de la rentabilidad y eficiencia de la gestión financiera de una intervención socioeconómica' by Rosario Cano Garcia. It is identified as 'Volumen 12: Número 2', published on August 22, 2017, with 316-333 pages. The DOI is <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0019>. The article is marked as 'Acceso abierto' (Open Access) with a Creative Commons BY-NC-ND license. A 'Descargar PDF' button is visible. Below the article title, there are tabs for 'Resumen', 'PDF', 'Referencias', and 'Recomendaciones Del Artículo'. The main content area shows the article's title in English: 'Profitability and efficiency evaluation of the financial management of a socio-economic intervention' by Rosario Cano GARCIA, from St. Theresa International College, Thailand. The abstract begins: 'Abstract. The role of small businesses is critical in the growth of an economy, and in certain circumstances these necessitate financial aid for their sustainability. The main objective of the study is to evaluate the profitability and efficiency of the financial management of the...'. On the right side, there is a promotional banner for 'management & marketing' journal, Volume 12, Number 2, with a 'FEEDBACK' button. The browser's taskbar at the bottom shows several open applications, including 'Problema' and 'diario'.

La influencia de los ratios de rent X +

https://content.sciendo.com/view/journals/fofi/15/1/article-p151.xml

Aplicaciones WhatsApp Convocatoria INEI ... Descarga Todas las... Nueva carpeta [MEGA] Greys Anat... Otros marcadores

sciendo Casa Sobre nosotros Asignaturas Contactos

La influencia de los ratios de rentabilidad y el tamaño de la compañía sobre la rentabilidad y el riesgo de inversión en el mercado de capitales

Anna Rutkowska-Ziarko

Cuestión de volumen: **Volumen 15: Número 1**
 Primero en línea: 30 dic 2015
 Recuento de páginas: 151-161
 DOI: <https://doi.org/10.1515/fofi-2015-0025>

Acceso abierto

CC BY NC ND

Descargar PDF

Resumen PDF Referencias Recomendaciones Del Artículo

DE GRUYTER OPEN

Folia Oeconomica Stetinensia
DOI: 10.1515/fofi-2015-0025

WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI

THE INFLUENCE OF PROFITABILITY RATIOS
AND COMPANY SIZE ON PROFITABILITY
AND INVESTMENT RISK IN THE CAPITAL MARKET

FOLIA OECONOMICA STETINENSIA
Volume 18 (2018) Issue 2

Folia Oeconomica Stetinensia
El Diario de la Universidad de Szczecin

Volumen 15: Número 1

Search within Journal...
Activar Windows
Problema diario
Ve a Configuración para activar Windows.

FEEDBACK