



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DE ARRENDAMIENTO EN GRUPO
GOLDEN PLAZA A TRAVÉS DEL ENFOQUE DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO. ESTRATEGIAS CLAVE PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y
PREVENIR ROTACIÓN DE ARRENDATARIOS PARA LOS AÑOS
2024 AL 2027**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión**

**Presentado por
Cesar Francisco Calagua Jara
Daggiana Polary Tocon Vega
Angie Fiorella Velasquez Davalos**

Asesor: Rayniero Jose Aristizabal Castañeda
[0000-0002-5129-2555](tel:0000-0002-5129-2555)

Lima, diciembre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, RAYNIERO JOSE ARISTIZABAL CASTAÑEDA deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Optimización del servicio de arrendamiento en grupo golden plaza a través del enfoque de la calidad del servicio. estrategias clave para mejorar la gestión y prevenir rotación de arrendatarios para los años 2024 Al 2027". presentado por Don Cesar Francisco Calagua Jara, Doña Daggiana Polary Tocon Vega y Doña Angie Fiorella Velasquez Davalos.para, optar el Grado de Magister en Gestión fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 18 de enero 2024 dando el siguiente resultado:



Fecha: 18 de enero 2024

DEDICATORIA

Gracias a Dios por la oportunidad de estudiar y por haber conocido a personas maravillosas durante esta etapa, a nuestras familias por el soporte, a nuestros profesores por la enseñanza. Pero sobre todo dedicamos esta investigación a nuestra amiga e integrante de este grupo Vanessa Santisteban, quién se encuentra en nuestros corazones.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este estudio es proponer estrategias para mejorar la gestión del servicio de alquiler durante los próximos cuatro años y así evitar rotaciones de los arrendatarios del Grupo Golden Plaza, una empresa dedicada a la gestión de alquiler de inmuebles comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra. Las estrategias se enfocan en cuatro áreas clave: calidad y mantenimiento de los inmuebles; nuevos servicios a los arrendatarios de la zona textil; prácticas sostenibles en la gestión de inmueble; finalmente, responsabilidad social empresarial y estabilidad financiera.

Mejorar la calidad del servicio para los arrendatarios presupone brindarles espacios modernos y seguros. En cuanto a desarrollar soluciones integrales para el mercado textil, se sugiere ofrecer a los arrendatarios servicios personalizados y flexibles. Para implementar prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles y promover la responsabilidad social empresarial, se recomienda contribuir al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra y fortalecer su reputación . Finalmente, para mantener la estabilidad financiera y promover el crecimiento sostenible de la empresa, se propone una gestión eficiente de los recursos financieros.

Se espera que estas recomendaciones estratégicas permitan al Grupo Golden Plaza mejorar su desempeño y contribuir al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra. Además, se espera que el estudio sirva como un ejemplo para otras empresas del mismo rubro.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL CONTEXTO.....	2
1.1 Contexto inmobiliario en Gamarra	2
1.2 Descripción de la empresa: Grupo Golden Plaza.....	5
1.3 Definición del problema.....	6
1.4 Objetivos de la investigación	8
1.5 Hipótesis	9
1.6 Justificación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedente.....	11
2.1.1 Estudios sobre modelos de negocio enfocados en el servicio al cliente.....	11
2.1.2 Modelos de negocios enfocados en la administración de inmuebles.....	12
2.2 Teorías relacionadas con la investigación	13
2.2.1 Calidad del servicio.....	13
2.2.2 Satisfacción del cliente.....	14
2.3 Glosario	15
2.3.1 <i>Retail</i>	15
2.3.2 Contrato de arrendamiento	16

2.3.3	Mejora en la calidad del servicio	16
2.3.4	Transformación digital.....	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO		17
3.1.	Análisis del macroentorno (PESTEL).....	17
3.1.1	Entorno político.....	17
3.1.2	Entorno económico	17
3.1.3	Entorno social.....	18
3.1.4	Entorno tecnológico	18
3.1.5	Entorno ecológico-ambiental	18
3.1.6	Entorno legal	19
3.2.	Identificación, características y tendencias del sector inmobiliario de <i>retail</i> ...	20
3.3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	21
3.4	Análisis de las seis fuerzas	22
3.4.1	Amenaza de nuevos competidores	23
3.4.2	Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.4.3	Poder de negociación de los compradores	23
3.4.4	Amenaza de sustitutos	24
3.4.5	Rivalidad entre los competidores existentes	24
3.4.6	Productos complementarios	25
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO		26
4.1	Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	26
4.1.1	Administración y gerencia	26
4.1.2	Marketing y ventas	26
4.1.3	Operaciones y logística	27
4.1.4	Finanzas y contabilidad.....	27

4.1.5 Recursos humanos y cultura	27
4.1.6 Sistemas de información y tecnología	28
4.2 Evaluación de la cadena de valor	28
4.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	30
4.4 Matriz VRIO	31
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
5.1 Propuesta de misión visión.....	33
5.2 Propuesta de objetivos estratégicos	33
CAPÍTULO VI: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	35
6.1 Matriz FODA	35
6.2 Matriz PEYEA	37
6.3 Matriz interna-externa	39
6.4 Matriz de la gran estrategia	40
6.5 Matriz de alineamiento estratégico	41
6.6 Estrategias y objetivos estratégicos	42
6.7 Descripción y selección de la estrategia	43
CAPÍTULO VII: PLANES FUNCIONALES	44
7.1 Plan de <i>marketing</i>	44
7.1.1 Objetivos del plan de <i>marketing</i>	44
7.1.2 Formulación de estrategias de <i>marketing</i>	45
7.1.3 Estrategias de <i>marketing mix</i>	46
7.1.4 Presupuesto de <i>marketing</i>	52
7.2 Plan de operaciones.....	53
7.2.1 Objetivos del plan de operaciones	53
7.2.2 Despliegue de las actividades	55

7.2.3 Presupuesto del plan de operaciones.....	59
7.3 Plan de recursos humanos.....	60
7.3.1 Estructura organizacional.....	60
7.3.2 Objetivos del plan de recursos humanos	61
7.3.3 estrategias para el plan de recursos humanos.....	62
7.3.4 Presupuesto del plan de recursos humanos	63
7.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	64
7.5 Plan de finanzas.....	66
7.5.1 Situación financiera del Grupo Golden Plaza	66
7.5.2 Financiamiento.....	66
7.5.3 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC).....	66
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de locales e inmuebles del Grupo Golden Plaza.....	5
Tabla 2: Liquidación de inmuebles de Grupo Golden Plaza	7
Tabla 3: Factores externos clave del Grupo Golden Plaza	21
Tabla 4: Actividades primarias del Grupo Golden Plaza	29
Tabla 5: Actividades de soporte del Grupo Golden Plaza	30
Tabla 6: Factores internos clave del Grupo Golden Plaza.....	31
Tabla 7: Matriz VRIO para Grupo Golden Plaza	32
Tabla 8: Matriz FODA para Grupo Golden Plaza	37
Tabla 9: Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA para Grupo Golden Plaza.....	38
Tabla 10: Matriz IE para Grupo Golden Plaza	40
Tabla 11: Matriz de alineación estratégica para Grupo Golden Plaza.....	41
Tabla 12: Matriz de estrategias seleccionadas para Grupo Golden Plaza	42
Tabla 13: Objetivos estratégicos para Grupo Golden Plaza	43
Tabla 14: Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos para Grupo Golden Plaza.....	43
Tabla 15: Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos para Grupo Golden Plaza.....	45
Tabla 16: Giros de negocio clientes de Grupo Golden Plaza	46
Tabla 17: Distribución y ubicación de edificios de Grupo Golden Plaza.....	47
Tabla 18: Servicios ofrecidos por Grupo Golden Plaza	48
Tabla 19: Procedimientos donde participa el área comercial y administrativa.....	51
Tabla 20: Presupuesto del plan de marketing para Grupo Golden Plaza.....	53
Tabla 21: Objetivos del plan de operaciones para Grupo Golden Plaza	54
Tabla 22: Plan de trabajo en zona textil de Grupo Golden Plaza	57
Tabla 23: Presupuesto del plan de operaciones para Grupo Golden Plaza.....	60
Tabla 24: Objetivos y estrategias del plan de recursos humanos para Grupo Golden Plaza..	62
Tabla 25: Presupuesto del plan de recursos humanos para Grupo Golden Plaza	64
Tabla 26: Expectativas y necesidades de grupos de interés de Grupo Golden Plaza	64
Tabla 27: Cálculo del WACC.....	67
Tabla 28: Flujo de caja con aplicación de estrategias.....	67
Tabla 29: Flujo de caja sin aplicación de estrategias.....	68

Tabla 30: Flujo de caja incremental.....68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz PEYEA para Grupo Golden Plaza.....	39
Figura 2: Matriz de la gran estrategia para Grupo Golden Plaza	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Georreferenciación de los edificios del Grupo Golden Plaza.....	80
Anexo 2: Organigrama del Grupo Golden Plaza.....	81
Anexo 3: Encuesta realizada para conocer el nuevo perfil del arrendatario.	82
Anexo 4: Resultados de encuesta realizada para conocer el nuevo perfil del arrendatario.....	84
Anexo 5: Encuesta de satisfacción del cliente.....	87
Anexo 6: Resultados de encuesta de satisfacción del cliente.	88
Anexo 7: Plan de mantenimiento de Grupo Golden Plaza	90
Anexo 8: Perfiles de trabajadores que tienen contacto directo con arrendatarios.....	91
Anexo 9: Programa de formación y capacitación para puestos de contacto directo del Grupo Golden Plaza	98
Anexo 10: Programa de mentoría para puestos de contacto directo de Grupo Golden Plaza .	99
Anexo 11: Carta de autorización de uso de información de Grupo Golden Plaza	100
Anexo 12: Matriz de consistencia	101

INTRODUCCIÓN

El Grupo Golden Plaza es una empresa que se dedica a la gestión de inmuebles comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra. La compañía ha enfrentado desafíos como la inestabilidad y la alta rotación de arrendatarios en los inmuebles. Para abordar estos desafíos y oportunidades, se propone una serie de objetivos estratégicos enfocados en mejorar la calidad y mantenimiento de los inmuebles, implementar prácticas sostenibles en la gestión del alquiler, promover la responsabilidad social empresarial y mantener la estabilidad financiera de la empresa.

La estructura del trabajo se divide en cuatro secciones principales: la primera presenta el problema específico de estudio y describe la estrategia de investigación; la segunda contiene el análisis del contexto inmobiliario en el Emporio Comercial de Gamarra; la tercera aborda el análisis externo del macroentorno y la cuarta sección presenta la propuesta de objetivos estratégicos y las recomendaciones para el Grupo Golden Plaza.

La hipótesis que ha guiado la presente investigación se basa en la búsqueda de factores como la virtualidad pospandemia, la migración interna y externa y la responsabilidad social como razón de la alta rotación de arrendatarios. Luego de una cuidadosa evaluación a través de encuestas, se llega a la conclusión de que los arrendatarios necesitan un servicio de alquiler de calidad.

Es por ello que la justificación de este trabajo radica en la necesidad de mejorar la calidad del servicio ofrecido por el Grupo Golden Plaza y contribuir al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra. Además, se espera que el estudio sirva como ejemplo para otras empresas que buscan mejorar su desempeño y contribuir al desarrollo sostenible de su entorno.

En resumen, la investigación presenta una propuesta de objetivos estratégicos para el Grupo Golden Plaza que se enfocan, principalmente, en mejorar la calidad del servicio brindado a los arrendatarios; implementar prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles; promover la responsabilidad social empresarial; mantener la estabilidad financiera; y promover el crecimiento sostenible de la empresa.

CAPÍTULO I. EL CONTEXTO

Este capítulo consiste en una exploración del entorno del Emporio Comercial Gamarra para conocer sus características, su dinámica, y comprender los desafíos y oportunidades de este centro comercial. Por otro lado, se ofrece una visión integral de la empresa inmobiliaria que opera en este emporio, Grupo Golden Plaza, compañía que es sujeto de este análisis. Esta exploración es la que nos lleva a determinar que el problema específico dentro del Grupo Golden Plaza es la inestabilidad y rotación de arrendatarios. Por consiguiente, mediante esta investigación se establecen las bases de un plan estratégico sólido y orientado a mejorar el servicio de arrendamiento para el periodo 2024-2027. Este capítulo sienta las bases para el análisis estratégico que se desarrollará en los capítulos subsiguientes, brindando una perspectiva contextual y clara del escenario inmobiliario en el que se inserta el Grupo Golden Plaza.

1.1 Contexto inmobiliario en Gamarra

Sachun (2020) define a una inmobiliaria como aquella empresa que se encarga de la adquisición de un terreno para la construcción, diseño de planos del proyecto y la venta o alquiler de las unidades generadas. Hasta el 2019, el sector inmobiliario se había convertido en una de las principales industrias con mayor crecimiento en el país. De acuerdo con la investigación de Sachun (2020) esto se debe a tres aspectos fundamentales: (a) generación de trabajos formales, (b) reducción de la brecha de infraestructura y (c) dinamismo del mercado financiero. Asimismo, Lima se había convertido en una de las seis capitales con mayor atractivo en Latinoamérica para captar inversión en infraestructura.

Este panorama cambió radicalmente con el inicio de la pandemia del COVID-19, que afectó seriamente a distintas industrias y sectores; el mercado inmobiliario fue uno de los más afectados debido a la paralización de obras y a la necesidad de las familias peruanas de replantear sus gastos en lo que a vivienda se refiere (PostgradoUTP, 2021). De igual modo, la nueva normalidad obligó a redefinir las prioridades de inversión en este rubro. Para Torres (2023), la pandemia generó grandes cambios en el mercado inmobiliario, repercutió en la caída de los precios, y también en la demanda y los tipos de propiedades requeridos. No obstante, se generaron nuevas herramientas como el uso de inteligencia artificial (IA), que mejoró la

recopilación y el análisis de datos para la toma de decisiones relacionada con precios, estrategias y otros vínculos con el mercado inmobiliario.

Santos (s.f.), en su informe publicado por Deloitte relacionado con el sector inmobiliario, enlista seis consecuencias directas de cómo la pandemia del COVID-19 ha afectado a los arrendatarios de locales comerciales, entre ellas: (a) el cierre de los locales comerciales, especialmente donde se venden productos que no cubren necesidades básicas; (b) el temor de los consumidores hacia las zonas de alto tráfico y concentración; y (c) la renegociación de los contratos de arrendamiento. El informe finaliza con predicciones pos COVID-19 para el sector inmobiliario. En esta sección del informe se resalta la preponderancia del trabajo remoto y la afectación que tendrán los locales comerciales relacionados con el aforo que normalmente albergaban.

Dentro de los proyectos desarrollados por las empresas inmobiliarias se consideran (Sachun, 2020) cinco categorías: (a) comercial, (b) oficinas, (c) industrial, (d) residencial y (e) mixto. Para esta investigación se considera solo la categoría comercial. En esta categoría se encuentran los centros comerciales, tiendas de conveniencia, autoservicios y supermercados. La investigación solo considera la categoría de centros comerciales, ya que el Grupo Golden Plaza solo administra este tipo de locales en el Emporio Comercial de Gamarra.

El Emporio Comercial de Gamarra, conocido de manera general como Gamarra, es actualmente uno de los centros comerciales más importantes del país, enfocado predominantemente en la fabricación de prendas de vestir y en la industria de la moda, en general. Gamarra, ubicada en el distrito limeño de La Victoria, es una de las zonas con mayor empuje comercial debido a que concentra el conglomerado de moda más importante del país. Con los años, Gamarra se ha convertido en uno de los puntos más importantes de la ciudad debido a que concentra el mayor número de emprendedores y confeccionistas del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018). Hasta antes de la pandemia del COVID-19, recibía alrededor de 150 000 a 200 000 visitas diarias; pero luego de la etapa de confinamiento y paulatina reactivación económica, disminuyó a un rango de entre 20 000 y 30 000 visitas diarias; y hasta fines del 2020, menos del 32 % de los empresarios que operaban en el emporio comercial lograron reactivarse (Felices 2020). Para el 2023, el Emporio Comercial de Gamarra se proyectó 4 000 millones de soles en ventas, meta por debajo de los 6 600 millones de soles que facturaba hasta antes de la pandemia (Andina, 2023).

La historia de Gamarra moderna se inicia en la década de los 30', con el establecimiento de las primeras fábricas y tiendas, peruanas y extranjeras. En los años 60, debido al poco capital de los comerciantes de la zona, surgen los inversionistas inmobiliarios, quienes aprovechan las circunstancias para alquilar locales fuera de la zona comercial, con facilidades de pago (INEI, 2018). Es en esta década que inicia el aumento de talleres de confección y de tiendas de prendas de vestir.

Para el año de 1972, Gamarra comenzó a poblarse de galerías, las que surgieron como un conjunto de locales de venta agrupados en un edificio común. Este modelo de formación se vio favorecido por una resolución municipal que modificaba la zonificación y que contribuyó al crecimiento del emporio. Con la nueva disposición municipal, numerosos empresarios textiles con capacidad de inversión ingresaron al segmento inmobiliario (INEI, 2018). Con el pasar de los años, Gamarra se convirtió en el más grande centro comercial e industrial textil de toda Sudamérica. Cuenta con más de 20 000 empresas, entre fábricas, tiendas y galerías.

Flores (2018) sostiene que para generar más orden en el emporio, es necesario crear espacios privados, a modo de galerías, que cuenten con una administración y vigilancia; y agrega que se debe priorizar el modelo de compraventa. Espacios como Damero, La Trece y Gama son algunos modelos de infraestructura que están implementando los empresarios inmobiliarios dentro del Emporio Comercial de Gamarra, donde el público que concurre al emporio cuenta con mayor comodidad y tranquilidad al momento de realizar sus compras.

Otro hecho importante que mencionar es el proceso de integración laboral de los migrantes venezolanos en el Perú, el cual se ve obstaculizado por la xenofobia, los prejuicios y el racismo por parte de algunos peruanos. Bruno y Arrúa (2019) destacan la resistencia de la sociedad local a contratarlos o alquilarles vivienda, resultando en situaciones de rechazo debido a su nacionalidad. Loayza (2020) añade que este rechazo es más pronunciado en Lima, donde los migrantes venezolanos son tratados de manera desfavorable. Estos actos de xenofobia se manifiestan en enfrentamientos recurrentes entre comerciantes informales venezolanos, fiscalizadores municipales y comerciantes peruanos en lugares como el Emporio Comercial de Gamarra en La Victoria, los mercados mayoristas del centro de Lima y los mercados de distritos periféricos.

1.2 Descripción de la empresa: Grupo Golden Plaza

La familia Velásquez, liderada por el patriarca Roberto Velásquez, ha desempeñado un papel activo en los sectores textil, inmobiliario y educativo por más de treinta años. Su trayectoria comenzó con la confección y venta de ropa masculina, expandiéndose posteriormente hacia la adquisición de terrenos y la construcción de estos. Finalmente, incorporaron la gestión educativa como una adición integral al conjunto de actividades del grupo económico.

Grupo Golden Plaza se fundó en el año 2011, en Lima, bajo la razón social de Proyectos inmobiliarios Nuevo Horizonte, con el propósito de centralizar la administración de alquileres de la cartera de inmuebles pertenecientes a la familia Velasquez, todos ubicados en el Emporio Comercial de Gamarra. Empezaron con la gestión comercial de 120 inmuebles (locales comerciales). En la actualidad están a cargo de la administración de arrendamiento de 1145 locales comerciales.

Estos inmuebles se encuentran distribuidos en cuatro edificios ubicados estratégicamente dentro del emporio comercial. En la tabla 1 se muestran los locales pertenecientes al Grupo Golden Plaza en el distrito de La Victoria.

Tabla 1:

Distribución de locales e inmuebles del Grupo Golden Plaza

Galerías	# pisos	# de inmuebles
Golden Plaza Giribaldi	16	199
Golden Plaza Horizonte	19	749
Golden Plaza Pasaje Gamarra	16	68
Golden Plaza América	12	129

El edificio Golden Plaza Giribaldi, situado en jirón Luis Giribaldi 738, marcó el inicio de las adquisiciones inmobiliarias por parte de la familia Velásquez; el terreno fue adquirido a mediados de 2007 y se procedió a construir el inmueble a fines de agosto del 2010; a la fecha, genera un ingreso anual aproximado de 805 000 dólares americanos. El edificio Golden Plaza Horizonte, ubicado en el jirón Antonio Bazo 522, fue inaugurado en diciembre del 2013 y es considerado la propiedad más prominente dentro de la cartera de inmuebles de la familia Velásquez; representa un considerable 65 % de los activos inmobiliarios y genera un ingreso anual de 3 000 000 de dólares americanos. El Golden Plaza Pasaje Gamarra, ubicado en pasaje

Agustín Gamarra 126, fue adquirido en el 2014. Esta galería registra ingresos anuales de 225 000 dólares americanos. Finalmente, el edificio Golden Plaza América, abrió sus puertas en enero del 2023, y factura aproximadamente 600 000 dólares americanos en lo que va del año. Todos los locales comerciales mencionados se encuentran dentro del Emporio Comercial de Gamarra; su ubicación exacta puede apreciarse en el Anexo 1.

Cada edificio cuenta con una administración que gestiona actividades relacionadas con la cobranza, generación de contratos, alquiler de inmuebles, atención al cliente y cualquier atención que se requiera en el inmueble. Según declaraciones del gerente general, Roberto Velásquez (comunicación personal, 6 de octubre del 2023), el Grupo Golden Plaza no solo gestiona el alquiler de inmuebles, también procura ofrecer a los emprendedores del país espacios sostenibles, con un entorno moderno, seguro y variado que se adapte a las diferentes necesidades de los arrendatarios. A raíz del crecimiento de la administración de inmuebles, la empresa familiar ha experimentado diferentes cambios en su estructura organizacional para atender los servicios de alquiler, publicidad, administración de contratos, cobranza, operaciones, recursos humanos y sistemas. Adicionalmente, la familia Velásquez ha creado empresas encargadas de brindar soporte a otras compañías; la más importante de ellas es la de operaciones, que comprende el área de Compras, Logística, Operaciones y Tecnología.

1.3 Definición del problema

El Grupo Golden Plaza realiza sus operaciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Este es considerado un mercado tradicional relacionado con el comercio de materia prima textil, la industria de la moda y de la fabricación de prendas de vestir; es considerado el principal centro de abastecimiento de prendas de confección nacional, con destino a todo el país. Sin embargo, este crecimiento se ve opacado por la ola de criminalidad que azota al país, la informalidad, la transformación digital, las entregas *delivery*, entre otros.

Durante el 2023, el Grupo Golden Plaza ha venido enfrentando varios desafíos como la inestabilidad y la rotación de arrendatarios en los inmuebles, pasando de una rotación mensual de casi 1,8 % en el 2021 a un 3,8 % para el cierre del 2023. En la tabla 2 se muestra la cantidad de inmuebles liquidados mensualmente, enfocándose exclusivamente en los edificios Golden Plaza Giribaldi, Golden Plaza Horizonte y Golden Plaza Pasaje Gamarra. La omisión de Golden Plaza América se debe a que este último inició sus actividades en el año 2023 y a la

fecha no ha experimentado vencimientos de contratos ni abandono por parte de los arrendatarios.

Tabla 2:

Liquidación de inmuebles de Grupo Golden Plaza

Mes	2021	2022	2023
Enero	30	35	70
Febrero	15	40	69
Marzo	27	50	54
Abril	13	33	48
Mayo	18	20	36
Junio	23	28	35
Julio	32	20	33
Agosto	18	28	33
Setiembre	20	21	32
Octubre	22	20	36
Noviembre	15	31	43
Diciembre	14	27	36
Total por año	247 inmuebles liquidados	353 inmuebles liquidados	525 inmuebles liquidados

Por ello, la presente investigación, después del análisis de los factores externos, se plantea como interrogante si la virtualidad de la pospandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) influyen en la rotación de arrendatarios. De esta primera pregunta se desprenden algunas otras que ayudan a entender la problemática general:

- ¿Existe una relación entre la virtualidad de la pospandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) con la alta rotación de arrendatarios?
- ¿La virtualidad de la pospandemia y la transformación digital generan un nuevo perfil de arrendatario predispuesto a una alta rotación?

Esta rotación de arrendatarios es resultado, luego de aplicar una encuesta, de las deficiencias en la atención al cliente por las áreas de administración y comercial de cada edificio. La falta de una atención eficaz y satisfactoria, a opinión del gerente general, está generando dificultades para mantener arrendatarios estables en los inmuebles, lo que, a su vez, afecta la estabilidad y el éxito del negocio de Grupo Golden Plaza en el Emporio Comercial de Gamarra.

Esto plantea un problema importante: mantener una tasa de vacancia mínima en los inmuebles administrados (menor que el 1 %) con un precio por metro cuadrado sostenible, en una industria donde las características de la competencia son muy similares y la diferenciación del servicio es mínima. Esta tesis se enfocará en desarrollar un plan estratégico para el Grupo Golden Plaza, con el fin de mejorar el servicio de gestión de alquiler de los inmuebles comerciales.

1.4 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el Grupo Golden Palza con el cual reducir el nivel de rotación de arrendatarios durante el periodo 2024-2027. Para ello se analizarán distintas variables que pueden haber afectado la estabilidad de los alquileres. La virtualidad de la pospandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) son las variables que se examinan al principio de la investigación.

Por tal razón, se realizó una encuesta (anexos 3 y 4) a un grupo de arrendatarios del Grupo Golden Plaza y se descubrió que estos arrendatarios habían cambiado su perfil después de la pandemia. Es decir, luego de dos años de esta crisis sanitaria, y debido a los fenómenos sociales mencionados, la mayoría de los arrendatarios presentaban nuevas características. Sin embargo, este resultado no era la causa de la rotación de arrendatarios que afronta Grupo Golden Plaza. Por esta razón, luego de conversar con el gerente general, se optó por realizar una segunda encuesta pero con un nuevo enfoque: esta vez direccionado a la calidad del servicio que reciben los arrendatarios de Grupo Golden Plaza. Los anexos 5 y 6 contienen información sobre la segunda encuesta y sus resultados.

Estos objetivos específicos proporcionan una base sólida para la investigación y el desarrollo del plan estratégico para el Grupo Golden Plaza.

Por lo tanto, surgen las siguientes preguntas dentro de la investigación:

- ¿Cuáles son las causas que generan la rotación de arrendatarios del Grupo Golden Plaza, considerando factores como la virtualidad pospandemia, la transformación digital y cultural?
- ¿Cuál es el nuevo perfil del arrendatario de Grupo Golden Plaza, considerando la virtualidad pospandemia, la transformación digital y cultural?

1.5 Hipótesis

En respuesta a las preguntas planteadas y los objetivos específicos surgen las siguientes hipótesis, generadas antes de ejecutar las reuniones e investigación y que luego del proceso de investigación son sometidas a evaluación para comprobar su veracidad:

- El incremento de la población extranjera en el país y la migración interna a Lima, sumado a las tendencias de venta a través de redes sociales, son las principales causas de rotación de los arrendatarios.
- El nuevo arrendatario es una persona que se encuentra en el rango de edad de entre 30 y 45 años, de origen provinciano y familiarizado con las nuevas tendencias digitales de comercio electrónico. Está orientado a nuevas tendencias como la responsabilidad social, digital y cultural; por ende se adapta fácilmente a los cambios.

1.6 Justificación

La presente investigación sobre el Grupo Golden Plaza y el plan estratégico para mejorar el servicio de arrendamiento para el periodo 2024-2027 emergen como un esfuerzo destinado a impulsar la mejora en la gestión del servicio que se ofrece a los arrendatarios para la reducción del nivel de rotación de estos. La justificación de esta investigación se fundamenta en la necesidad imperante de abordar el desafío que el Grupo Golden Plaza enfrenta. La relevancia de este estudio radica en proporcionar al Grupo Golden Plaza un enfoque sistémico y estratégico que consolide sus fortalezas, mitigue las debilidades identificadas y aproveche las oportunidades existentes en el entorno.

El aporte de esta investigación radica en generar conocimiento aplicado y práctico en el campo de la gestión estratégica. A través del análisis detallado de los entornos externo e interno del Grupo Golden Plaza, se formulan estrategias específicas y planes funcionales dentro de un marco integral para la toma de decisiones.

Además, la investigación contribuye al desarrollo académico al abordar un caso real en el ámbito del rubro inmobiliario *retail* y sirve como referencia para futuros investigadores y profesionales del sector. Los hallazgos y recomendaciones derivados de esta investigación no solo beneficiarán directamente al Grupo Golden Plaza, sino que tienen implicancias más

amplias para el campo de la gestión estratégica en entornos comerciales dinámicos y competitivos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo proporcionar un marco teórico sólido para la investigación sobre la optimización del servicio de arrendamiento a través del enfoque de la calidad del servicio.

2.1 Antecedente

Como parte del contenido teórico se muestran estudios previos que se encuentran vinculados con el desarrollo de la investigación.

2.1.1 Estudios sobre modelos de negocio enfocados en el servicio al cliente

- Guerrero y Cárdenas (2020) en su investigación, se proponen estudiar el impacto financiero pospandemia en el centro comercial El GranSan (ubicado en Bogotá, Colombia), que se caracteriza por la falta de organización contable y financiera de sus arrendatarios, quienes en su mayoría son informales. Entre las recomendaciones, se subraya la utilidad de que los arrendadores brinden capacitaciones sobre educación financiera para ayudar a los comerciantes a mantener un funcionamiento óptimo de su estructura de capital, generando la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de sus negocios, ya que influye en su estabilidad financiera, particularmente en su capacidad para obtener financiamiento y realizar inversiones estratégicas.
- Stabile (2020) en su estudio se enfocó en la importancia de la innovación en el modelo de negocio, centrándose en el cliente y siendo ágil en la implementación de cambios. Se encontró que el aumento del poder de la demanda frente a la oferta de bienes y servicios, así como la dinámica de cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y normativos, ha llevado a la necesidad de respuestas ágiles y centradas en el cliente. Como conclusión, se destaca la importancia de adaptar el modelo de negocio a la dinámica de cambios del entorno, priorizando las necesidades del cliente y permitiendo una respuesta ágil y efectiva a las demandas del mercado.
- Tovar (2018) pretende en su investigación comprender la influencia de los factores socioeconómicos en las preferencias de los consumidores de Mar Plaza Ilo. Este centro comercial marcó un hito en la primera mitad del 2017 al comenzar sus operaciones en

Ilo, por ser el primero de su tipo en operar en la ciudad. Su apertura tuvo un valor significativo por tratarse de una inversión totalmente local, que simboliza un gran avance significativo en modernización y desarrollo comercial en la región. La singularidad de esta empresa destaca por el enfoque en el servicio al cliente y la satisfacción. Se centran en la implementación y planificación de servicios especiales, asegurándose de que se perciban beneficios adicionales inesperados, usando herramientas de mejora continua en los procesos de las diferentes áreas. Todo esto con la finalidad de permitirse ajustes y prever las futuras demandas y necesidades de los clientes, ofreciendo respuestas específicas en cada momento para lograr la satisfacción de los consumidores y, por ende, su fidelización a la empresa o marca.

- Rafael, K. (2021) enfoca su estudio en la relación entre la calidad de servicio, la satisfacción y la lealtad del cliente de la estación de servicio Monte Alegre, de Huaraz. Con ese fin, establece herramientas de investigación para identificar las conexiones entre estas variables mediante encuestas a los usuarios del servicio. Nos interesa específicamente comprender la forma en que se relacionan las variables capacidad de respuesta con satisfacción de cliente o cómo la seguridad y la satisfacción del cliente se relacionan. Este estudio nos permitió contar con un soporte sobre las relaciones que tienen las áreas con el servicio.

2.1.2 Modelos de negocios enfocados en la administración de inmuebles

Montoro, Pereira y Seguin (2023) se enfocaron en la viabilidad de implementar un servicio diferenciado de administración inmobiliaria con estándares de calidad, satisfacción y ecoeficiencia con responsabilidad social, específicamente para edificios de oficinas de clases B+ y B en la ciudad de Lima. Los autores encontraron que el análisis del macroentorno y microentorno demostró una mayor cantidad de oportunidades y atractivos, lo que sugiere que el plan de negocio sería viable y próspero. Además, identificaron la alta insatisfacción como un problema frecuente, así como la falta de comunicación y de iniciativas de mejoras e identificación de necesidades. También destacaron la importancia de promover la innovación, la responsabilidad social y la ecoeficiencia. En cuanto a las conclusiones, los autores resaltaron la importancia de establecer una comunicación efectiva con los clientes, promover la innovación y la responsabilidad social, y gestionar correctamente a los colaboradores. Estas acciones contribuirían a atender los problemas identificados y a mantener la sostenibilidad del negocio.

2.2 Teorías relacionadas con la investigación

2.2.1 Calidad del servicio

El concepto de calidad del servicio ha sido ampliamente estudiado en la literatura de gestión y *marketing*. En el contexto de arrendamiento, la calidad del servicio se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes. Esto, por lo general, incluye desde la búsqueda y selección de la propiedad hasta la firma del contrato y la posterior gestión del arrendamiento.

Dentro de la definición de calidad del servicio se manejan diferentes teorías y modelos que dan luces sobre cómo ha sido comprendido a lo largo del tiempo.

- Teoría de la satisfacción del cliente
Oliver (1980) contribuyó a la comprensión de la satisfacción del cliente como un componente esencial de la calidad del servicio. Según su teoría, la calidad del servicio impacta directamente en la satisfacción del cliente, y la relación entre ambas variables es crucial para la fidelización y la repetición de negocios.
- Modelo de calidad total de Garvin
Garvin (1984) propuso un modelo de ocho dimensiones de calidad total, aplicable tanto a productos como a servicio. Las dimensiones trabajadas por Garvin son: (a) rendimiento, (b) características, (c) fiabilidad, (d) conformidad, (e) durabilidad, (f) facilidad, (g) estética y (h) calidad percibida. Entre las dimensiones relevantes para el sector inmobiliario se encuentran el rendimiento, las características, la fiabilidad y la percepción del cliente.
- Modelo de calidad del servicio de SERVQUAL
Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), el modelo es una herramienta fundamental para evaluar la calidad del servicio. Este enfoque propone cinco dimensiones clave: (a) confiabilidad, (b) capacidad de respuesta, (c) seguridad, (d) empatía y (e) tangibilidad. La brecha entre las expectativas y percepciones del cliente en estas dimensiones revela áreas de mejora y ofrece una guía para la gestión de la calidad del servicio.
- Modelo de Gaps de Calidad
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) también presentaron el modelo de brechas de calidad, identificando las discrepancias entre las expectativas y las percepciones del

cliente durante la prestación del servicio. Este modelo permite abordar las áreas específicas donde se producen fallos en la entrega del servicio.

Albretech (1992) resalta la importancia de incorporar la calidad del servicio en la visión organizacional, enfatizando que un servicio alcanza la calidad cuando logra satisfacer las necesidades de los clientes tanto en el presente como en el futuro. Lovelock y Wirts (2015) definen la calidad del servicio como un elemento fundamental donde se busca que los clientes satisfechos y complacidos se conviertan en personas leales a una determinada empresa, consolidando sus compras y difundiendo recomendaciones positivas respecto de quien ofrece el producto o servicio. Por otro lado, Jiménez y Gamboa (2016) la definen como el hábito para implementar las necesidades y expectativas de los clientes y ofrecer servicios adecuados, oportunos, seguros o confiables.

Al integrar estos modelos y teorías, el Grupo Golden Plaza puede articular estrategias efectivas para mejorar la calidad del servicio, enfocándose en áreas clave. La aplicación de estas teorías proporciona una base para la gestión estratégica orientada a la satisfacción del cliente y la excelencia en la oferta del servicio inmobiliario.

2.2.2 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un aspecto central en la gestión empresarial, especialmente en el sector inmobiliario *retail*, donde la fidelización del cliente y la repetición de negocios son valiosas para el éxito a largo plazo. Teorías y modelos ofrecen diversas perspectivas para comprender y gestionar la satisfacción del cliente.

- Teoría de la discrepancia cognitiva
Oliver (1980) propuso esta teoría donde se sugiere que la satisfacción del cliente surge de la comparación entre las expectativas previas al servicio y las percepciones postservicio. Cuando las percepciones superan las expectativas se genera la satisfacción; de lo contrario, pueden surgir sentimientos de insatisfacción.
- Modelo Kano de calidad y satisfacción
Kano, Seraku, Takahashi y Tsuji (1984) introdujeron el modelo que categoriza las características del producto o servicio en básicas, esperadas, emocionantes e indiferentes. Este modelo destaca que la satisfacción del cliente no solo está vinculada al cumplimiento de expectativas básicas, sino también a la presencia de elementos inesperados que generan emociones positivas.

- Teoría de la equidad

Esta teoría, propuesta por Oliver y DeSarbo (1988), destaca la importancia de la equidad percibida en las transacciones comerciales. Los clientes evalúan la relación entre las inversiones (tiempo, esfuerzo y dinero) y las recompensas recibidas, influyendo directamente en su nivel de satisfacción.

La evolución del producto o servicio y las emociones del cliente desempeñan un papel crucial en la percepción (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009). La comprensión de la satisfacción del cliente ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde enfoques más amplios hasta dimensiones específicas del servicio. Bolton y Drew (1991) definen la satisfacción como la respuesta transitoria del consumidor, vinculándola con el nivel de realización placentera relacionada con el consumo, destacando su susceptibilidad al cambio. Fournier y Mick (1999) amplían esta perspectiva al describir la satisfacción como una evaluación en constante evolución del producto o servicio, asociada con los sentimientos de placer. Finalmente Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) proponen que la calidad del servicio se considera un componente intrínseco de la satisfacción del cliente, consolidando así la conexión entre ambas definiciones.

Al integrar estas teorías y modelos, el Grupo Golden Plaza puede desarrollar estrategias efectivas para gestionar la satisfacción del cliente. La aplicación de estos enfoques se traduce en la presencia de clientes satisfechos, relaciones sólidas y leales, y en las renovaciones de sus contratos, evitando así la rotación de arrendatarios.

2.3 Glosario

Dentro de la investigación se va a trabajar con diferentes definiciones que se van a desarrollar a continuación para una mejor comprensión del contenido.

2.3.1 Retail

La expresión *retail* o venta al detalle hace referencia a la comercialización de productos y servicios directamente al público a través de establecimientos comerciales (Fasson, 2015). Este concepto está estrechamente ligado al campo del *marketing*, debido a que implica la organización de actividades diseñadas para impulsar el consumo y asegurar la satisfacción de los consumidores.

2.3.2 Contrato de arrendamiento

Un contrato de arrendamiento es aquel en el que un arrendador se compromete a proporcionar, temporalmente, al arrendatario el uso de un bien a cambio de una renta acordada (Lopez, 2022). Esta definición se encuentra reflejada en el artículo 1666 del Código Civil y es consistente con las descripciones ofrecidas por la doctrina peruana.

2.3.3 Mejora en la calidad del servicio

Los estudios sobre la calidad de servicio han evolucionado a lo largo del tiempo, destacando la necesidad constante de mejorar el servicio ofrecido, según Gadotti y França (2009). Nelson y Nelson (1994), en sus estudios sobre calidad de servicio, subrayan el impacto significativo del corretaje de bienes raíces en las economías tanto en el ámbito nacional como en el local y regional. Por otro lado, desde la perspectiva de Gadotti y França (2009), la dificultad en la mejora de servicios se destaca por las características distintivas entre producto y servicio, lo que motiva a realizar evaluaciones continuas de la calidad de los servicios ofrecidos.

2.3.4 Transformación digital

Cabezas y De la Peña (2015) resaltan la relación de la transformación digital con la transición que las empresas deben emprender para desenvolverse en el ámbito digital. Para los autores, esta transición implica la combinación del conocimiento digital con procesos tradicionales, buscando que diferenciarse en la oferta a los clientes. Huichalaf (2016) amplía la perspectiva al afirmar que la revolución digital no se limita al ámbito empresarial, sino que trasciende hacia una visión más amplia que abarca las desigualdades en la sociedad y el país.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se realiza una revisión del entorno del Grupo Golden Plaza, con el objetivo de comprender las fuerzas y dinámicas externas que impactan directamente en su desempeño y estrategias empresariales.

3.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta de evaluación estratégica para identificar los probables, amenazas y riesgos que emanan del entorno externo y que podrían impactar en las operaciones y actividades del Grupo Golden Plaza. Esta metodología proporciona una perspectiva desde la cual formular estrategias que contribuyan a la adaptación de las nuevas tendencias y, de ese modo, la organización responda de manera efectiva a las circunstancias que pueda seguir y que no son del control directo de la organización.

3.1.1 Entorno político

El gobierno peruano impulsó programas para la reactivación económica del país como fue el caso de Reactiva Perú, Fae Mype y otros para hacer frente a las consecuencias de la pandemia. Sin embargo, solo el 5 % de los empresarios del Emporio Comercial de Gamarra accedió a estos programas estatales dirigidos a brindar soporte a la mediana y gran empresa (Saldaña, 2023). Para Susana Saldaña, representante de los empresarios del emporio comercial, el gobierno no ha ejecutado medidas para reactivar a la micro y pequeña empresa del sector manufactura; sustenta su malestar en información del Banco Central de Reserva del Perú, donde se proyecta un crecimiento de 0 % para el sector construcción y manufactura para el presente año.

3.1.2 Entorno económico

La informalidad laboral continúa afectando a la mayoría de la población. Entre julio del 2022 y junio del 2023 se registraron 17,3 millones de personas empleadas en el país, de las cuales el 72,7% trabaja en empleos informales, según los datos más recientes proporcionados por la Encuesta Permanente de Empleo Nacional, EPEN (Flores, 2023). El Emporio Comercial de Gamarra representa altos niveles de informalidad por dos grandes motivos: el desempleo y el comercio informal (Fiestas y Herrera, 2022). El emporio alberga comerciantes que eligen

vender de manera ambulante para evitar la declaración de impuestos como el IGV y el impuesto a la renta, con el objetivo de maximizar sus ganancias (Fiestas y Herrera, 2022). En el 2023, la pérdida de ingresos fiscales para el Estado por el comercio ambulatorio en el Emporio Comercial de Gamarra es de S/ 1 500 millones, aproximadamente (PerúRetail, 2023), quedándose con solo el 50 % de las ventas generadas en el emporio comercial (Sáenz, 2023).

3.1.3 Entorno social

En lo que respecta a seguridad ciudadana, el país viene siendo azotado por una ola de criminalidad causada por bandas extorsionadoras tanto nacionales como extranjeras. Por ello, desde setiembre de este año se reforzó la seguridad en el Emporio Comercial de Gamarra con 300 policías (Ministerio del Interior, 2023) para combatir la delincuencia, la migración ilegal, el comercio ambulatorio, la mala salubridad, entre otros. Para el 2024, el gobierno está incrementando en 13 % el presupuesto de la lucha contra la delincuencia y el crimen organizado (El Peruano, 2023).

3.1.4 Entorno tecnológico

El uso de big data se ha vuelto imprescindible para los profesionales del sector inmobiliario. La recopilación y análisis de datos a gran escala brindan contribuyen a que los agentes tomen decisiones más acertadas en cuanto a precios, ubicaciones y estrategias de comercialización. Especialmente, la analítica predictiva permite anticipar tendencias del mercado, lo que conlleva a una toma de decisiones más precisa respecto de inversiones y desarrollo de propiedades. Además, las plataformas de inteligencia artificial (IA) pueden identificar patrones de comportamiento de los compradores, lo que facilita a los agentes la personalización de sus ofertas y estrategias de venta (Edifica, 2023).

Las aplicaciones móviles diseñadas para agentes inmobiliarios representan otra herramienta tecnológica de gran utilidad. Estas aplicaciones permiten el acceso a información en tiempo real, la programación de visitas, la comunicación con los clientes y la recepción de notificaciones, lo que agiliza y facilita en gran medida la gestión y el seguimiento de transacciones inmobiliarias (Edifica, 2023).

3.1.5 Entorno ecológico-ambiental

Desde el 2014 los edificios sostenibles o ecológicos se han vuelto más populares en el mercado inmobiliario . Ello se puede apreciar en la construcción del edificio residencial Osa Mayor,

ubicado en el distrito de Santiago de Surco, que se convirtió en el primer inmueble en obtener la certificación LEED (liderazgo en energía y diseño medioambiental, por sus siglas en español) otorgada por el Consejo de Construcción Sostenible de los Estados Unidos (US Green Building Council – USGBC). Esta certificación se centra en el diseño, construcción y operación de edificios con un uso eficiente de recursos. Las construcciones certificadas bajo LEED, en promedio, pueden reducir su consumo de energía en un 25 % y su consumo de agua en un 7 %, lo que resulta en una reducción de aproximadamente un 34 % en las emisiones de CO₂ (Vega, 2021).

Además de LEED, existen otras certificaciones ambientales y sociales importantes en el mercado inmobiliario peruano, como EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies) y BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), que siguen la misma tendencia de promover edificios más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Las certificaciones son ejemplos de cómo se están implementando estándares y prácticas sostenibles en la industria de la construcción para reducir el impacto ambiental y fomentar el uso eficiente de los recursos (Vega, 2021).

3.1.6 Entorno legal

En el 2022, la nueva Ley de Desarrollo Urbano Sostenible, Ley N° 31313, suscitó preocupación en el sector inmobiliario, debido a que otorga a los municipios y sus autoridades la capacidad de establecer un impuesto adicional sobre el valor del suelo urbano, con tasas que podrían llegar al 30 % o incluso al 50 % (García, 2022). Esta regulación plantea inquietudes a las constructoras e inversionistas del sector inmobiliario sobre la viabilidad de futuros proyectos de vivienda, corporativos y dedicados a *retail*, ya que puede aumentar significativamente sus costos. La mencionada ley plantea la posibilidad de duplicar el valor del impuesto predial a pagar en terrenos sin construir, lo que puede afectar a los propietarios de terrenos y parcelas vacantes.

Por otro lado, este año el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial ha emitido un protocolo para la gestión de los procesos de desalojo, en el contexto de la Ley N.º 30201, promulgada en el 2014 y conocida como la «ley de desalojo express» (Reyes, 2023). Este protocolo establece directrices y procedimientos para la ejecución de desalojos en conformidad con esta ley, que busca agilizar y facilitar el proceso de recuperación de la propiedad por parte de los propietarios. La ley y el protocolo proporcionan un marco legal y operativo para casos de

desalojo en situaciones específicas. Este desalojo puede ser demandado en el Perú por diversas razones, entre las cuales se incluyen el incumplimiento del pago de dos meses de alquiler o la conclusión del período de contrato.

3.2. Identificación, características y tendencias del sector inmobiliario de *retail*

Durante los últimos años, el sector inmobiliario peruano ha experimentado un crecimiento constante (Ríos et al., 2022). Desde el 2017 hasta el 2021 el incremento ha sido ininterrumpido y exponencial; a excepción del 2020, debido a la pandemia. La crecida de este rubro se debió a cuatro factores: (a) mayor poder adquisitivo, (b) demanda insatisfecha actual, (c) bono demográfico y (d) la facilidad de financiamiento.

No obstante, este crecimiento no ha sido ajeno a la coyuntura política de los últimos años, por lo que el sector inmobiliario también se ha visto afectado, tal como se menciona líneas arriba. Así, Ríos et al. (2022) indican que, para poder analizar el movimiento del sector, es importante conocer la demanda en tanto que dinamiza este mercado.

Sin embargo, con el inicio de pandemia y la cuarentena, las proyecciones previstas para el 2020 y 2021 se vieron desestimadas (Gutiérrez et al., 2022). Para el 2021, luego de finalizadas las medidas restrictivas generadas por la pandemia, los locatarios fueron regresando poco a poco a la presencialidad (Gutiérrez et al., 2022).

De acuerdo con Binswanger Perú (2021), previo a la pandemia, el sector inmobiliario de *retail* en Lima mantenía niveles de vacancia o locales libres muy bajos, pero ya en los primeros meses de haberse iniciado la pandemia, el índice aumentó. Para finales del 2020 (Binswanger Perú, 2021) la deserción de los arrendatarios comenzó a disminuir a consecuencia de las medidas de reactivación económica establecidas por el gobierno de turno. En el informe se menciona que entre Lima Metropolitana y el Callao existen 42 corredores comerciales que albergaban aproximadamente 15 540 locales de entre 80 y 250 metros cuadrados: uno de los más importantes es el Emporio Comercial de Gamarra.

Con el regreso a la normalidad, y luego de las medidas tomadas por el Gobierno, la demanda de los locales comerciales aumentó y se recuperó a niveles prepandémicos (Binswanger Perú, 2022). El incremento de la demanda generó una serie de cambios: si bien se mantuvo el cobro de adelantos y garantías, nuevamente empezó a predominar el dólar sobre la moneda nacional

en el pago de la renta o alquiler; la duración de los contratos se incrementó, Binswanger Perú (2022), si antes eran habituales los contratos por tres años , ahora se están generando arrendamientos de entre 5 a 10 años, generalmente; del mismo modo, los precios de alquiler también se recuperaron, en un rango de entre 30 y 50 dólares americanos por metro cuadrado. La dinámica de los precios de la renta se mantiene, el arriendo de los primeros pisos cuesta más, y a medida que se asciende en los edificios, va disminuyendo.

3.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis de la matriz de factores externos, o matriz EFE, permite evaluar los factores externos que pueden afectar la operatividad de la empresa. Esta herramienta es fundamental para comprender el entorno en el que opera Grupo Golden Plaza e identificar oportunidades y amenazas clave.

Tabla 3:

Factores externos clave del Grupo Golden Plaza

Oportunidades	Peso	Valor	Total
O1 Demanda de espacios comerciales	15 %	3	0,45
O2 Desarrollo de nuevas zonas de carga y descarga de mercadería en Gamarra	10 %	2	0,20
O3 Predominancia de varias zonas comerciales dentro de Gamarra	15 %	2	2,00
O4 Facilidad para la formación de nuevos sectores comerciales	10 %	2	0,20
O5 Competencia de una administración profesional	7,5 %	2	0,15
Subtotal	57,5 %		3,00
Amenazas	Peso	Valor	Total
A1 Fenómeno del niño	7,5 %	1	0,08
A2 Bajo crecimiento económico para el 2023 y 2024	10 %	1	0,10
A3 La Municipalidad de La Victoria tiene el control de los accesos a Gamarra	7,5 %	1	0,08
A4 La competencia posee disponibilidad de espacios comerciales	7,5 %	2	0,15
A5 Arrendatarios con costos hundidos bajos	10 %	1	0,10
Subtotal	42,5 %		0,51
Total	100 %		3,51

Fuente: David (2013).

Luego de haber analizado los factores externos y de haber entrevistado al gerente general del Grupo Golden Plaza, se pudo elaborar la matriz EFE. Siguiendo la lista de pasos propuesta por David (2013), se elaboró el cuadro mostrado en la tabla 3. En el análisis se ha detectado una alta demanda de espacios comerciales, lo que indica que Grupo Golden Plaza se encuentra en un mercado receptivo. Además, la ubicación estratégica del grupo, cercana a zonas de carga y

descarga de mercadería, es una ventaja considerable en términos de accesibilidad logística, lo que puede ser aprovechado para mejorar la eficiencia de la operación. También, la predominancia de la zona comercial en la que opera el Grupo Golden Plaza es un activo valioso que puede contribuir a su éxito y crecimiento en el mercado.

Esta matriz también nos permite identificar las amenazas. El bajo crecimiento económico y la competencia en el mercado son factores que deben ser abordados con atención. La influencia de la Municipalidad de La Victoria en los accesos a Gamarra también es una situación que repercute en el dinamismo propio del mercado.

3.4 Análisis de las seis fuerzas

Las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de gestión estratégica que analiza la competitividad y el estado real de una determinada industria relacionado con su rentabilidad. Su objetivo principal es identificar y comprender la estructura competitiva de un sector y cómo afecta la rentabilidad y la vulnerabilidad de una empresa. En la literatura sobre este tema, originalmente se consideraban cinco fuerzas: (a) amenaza de productos o servicios sustitutos, (b) la amenaza de nuevos entrantes, (c) el poder de negociación de los compradores, (d) el poder de negociación de los proveedores y (e) la rivalidad entre los competidores existentes. Sin embargo, desde la década de los 90 se está considerando una sexta fuerza que también interviene en el desarrollo de todas las empresas: los productos complementarios (Cuofano, 2023).

Una de las industrias que ha cambiado en diversos aspectos, a partir de la pandemia, es el mundo minorista de la moda; por lo tanto, su entorno también ha sufrido modificaciones (Bhatia, 2023). En consonancia con esta tesis, el entorno inmobiliario dedicado al alquiler de locales comerciales, inmobiliario *retail*, para la industria de la moda, es uno de los que ha experimentado cambios significativos, particularmente en el Emporio Comercial de Gamarra, donde se compite por la atención de los consumidores (arrendatarios y compradores) y la cuota de mercado. Por lo tanto, las empresas emplean diversas estrategias para reducir la competencia que afrontan a diario.

De acuerdo con lo mencionado por el gerente general de Grupo Golden Plaza, la competencia dentro del emporio comercial es intensa debido a la cantidad de empresarios que trabajan en el sector. A continuación, se describen las fuerzas que intervienen en el desarrollo de la industria.

3.4.1 Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado y compitan con los actores establecidos se conoce como amenaza de entrada. El mercado inmobiliario de *retail* en Lima Metropolitana, para Alegre y Vargas (2018), en general, es cerrado, debido a que representa un alto nivel de inversión para poder conformarlo, por lo tanto, no representa una amenaza directa para los actuales integrantes del gremio. En su estudio también se mencionan las barreras que, hasta el 2018, debían ser superadas para poder ingresar al mercado. El gerente general de Grupo Golden Plaza indicó que dentro del Emporio Comercial de Gamarra aún existen espacios disponibles para construcción de nuevos proyectos; sin embargo, el proceso de ingresar al mercado se dificulta debido al precio elevado de los terrenos (comunicación personal, 6 de octubre del 2023).

3.4.2 Poder de negociación de los proveedores

La capacidad que tienen los proveedores para imponer condiciones a las empresas dentro de un determinado mercado se conoce como poder de los proveedores. Tomando en cuenta a Alegre y Vargas (2018), en la presente tesis se consideran proveedores a los bancos con los que trabaja Grupo Golden Plaza, la Municipalidad de La Victoria y entidades regulatorias, empresas proveedoras de productos y servicios, luz, agua, *marketing* e internet, para los edificios del grupo. El gerente general se indicó que los proveedores de Grupo Golden Plaza no son muchos porque el servicio que reciben pertenece a entidades que son las únicas capaces de brindarlos, como los permisos, licencias, autorizaciones, servicio de energía eléctrica y agua.

3.4.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores se refiere a la capacidad que estos tienen para imponer condiciones a las empresas que les brindan un producto o servicio. Miranda (2017) señala, por ejemplo, cómo los compradores, en este caso los arrendatarios, ejercen su poder de negociación: «basta con que no estén conformes con el predio para desechar un inmueble y buscar otro o, incluso, acudir a otra agencia inmobiliaria que pueda ofrecerle otro abanico de posibilidades distintas» (p. 28). Por otro lado, Alegre y Vargas (2018) mencionan que, dentro del rubro inmobiliario, los compradores y arrendatarios carecen de poder que represente una amenaza para el sector, esto relacionado con la oferta que realiza el sector. El Emporio Comercial de Gamarra, en la actualidad, ya no puede crecer a lo ancho y los espacios disponibles para nuevas edificaciones

dentro del emporio son caros. Asimismo, en muchos casos, si no son la mayoría, los arrendatarios transfieren estos sobrecostos por alquiler a sus clientes, en el precio de sus productos.

3.4.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de los sustitutos se refiere a la opción que tiene los clientes, en este caso los arrendatarios, de buscar otra alternativa que cumpla con funciones similares a las que ofrece un ofertante. Para los arrendatarios y el Grupo Golden Plaza, los sustitutos por considerar son las plataformas digitales que desde la pandemia han tomado mayor relevancia en el desarrollo de las tiendas virtuales, donde exhiben sus artículos al público y no necesitan un espacio físico para las ventas; incluso, sus propios domicilios sirven de almacenes listos para las entregas mediante *delivery* propio o a través de diferentes *couriers* que existen en la ciudad.

3.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Hace referencia a la competencia directa entre las empresas que conforman un mismo mercado y que ofrecen productos o servicios similares. Dentro del Emporio Comercial de Gamarra, la competencia entre ofertantes es muy fuerte. Considerando que antes de pandemia, en el 2020, Gamarra albergaba a miles de personas diariamente, la necesidad de contar con un espacio era primordial; por este motivo los arrendatarios estaban dispuestos a pagar a fin de recibir las mejores propuestas y beneficios que logren hacer que sus marcas vendan. Sin embargo, durante la pandemia, muchos empresarios y sus marcas se vieron en la necesidad realizar sus operaciones desde la virtualidad; esto significaba reducir u omitir sus inversiones en alquiler e invertir en plataformas digitales. Con el regreso de la presencialidad, muchas empresas decidieron regresar a los edificios de Gamarra para mantener y retomar el contacto con sus clientes; otros han decidido permanecer en la virtualidad, dejando de lado su estancia en los locales comerciales; y un tercer grupo ha optado por regresar a la presencialidad en Gamarra e incursionar a la vez en la virtualidad para tener mayor alcance, no solo en Lima Metropolitana, sino en todo el país.

Asimismo, entre las principales observaciones que el gerente general del Grupo Golden Plaza realiza plantea sobre su competencia, es que muchos manejan tarifas de mantenimiento, renta y garantía menores que las suyas; incluso algunos edificios aledaños presentan infraestructura moderna en comparación a las propias.

3.4.6 Productos complementarios

La sexta fuerza es una variación del modelo original de las cinco fuerzas de Porter. Según este modelo, son los productos complementarios. De acuerdo con Cuofano (2023), esta adaptación se utiliza para evaluar el cambio de contexto en el mercado, en función de los nuevos participantes y si pueden funcionar inicialmente como productos complementarios y, en el largo plazo, como sustitutos. De acuerdo con los autores de la teoría, Charles King y Marc Meyer, los productos complementarios hacen referencia a empresas que proporcionan productos o servicios que mejoran o complementan las ofertas originales de los participantes del mercado. Para el sector inmobiliario *retail*, originalmente un producto complementario son las tiendas virtuales; sin embargo, el nivel de uso y de importancia que tiene la tecnología, la virtualidad y las tiendas virtuales en la actualidad en la mayoría de los propietarios y arrendatarios ha generado que se conviertan en sustitutos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO

En el cuarto capítulo se revisan la estructura y operaciones internas de Grupo Golden Plaza para evaluar sus capacidades, recursos y áreas de mejora.

4.1 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

El análisis de las áreas funcionales está enfocado en conocer la situación actual de cada una de las áreas de la empresa para identificar sus capacidades y si pueden generar alguna ventaja competitiva. En las líneas siguientes se detallará el análisis de cada una de las áreas identificadas.

4.1.1 Administración y gerencia

Desde su creación, el Grupo Golden Plaza ha estado bajo la dirección de Roberto Velásquez, quien a su vez es el gerente general; su función principal radica en asegurar que la estructura organizacional esté alineada con las demandas del negocio y, por consiguiente, con las necesidades de los clientes. La alta dirección también tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos financieros a través del presupuesto anual, tanto para los gastos operativos como para las inversiones requeridas en todas las áreas, según demanda la ejecución de los planes operativos. Su enfoque de gestión se destaca por ser participativo y orientado al crecimiento y desarrollo de todos los trabajadores.

4.1.2 Marketing y ventas

El área comercial se compone de un gerente comercial y un asistente, y se externalizan los servicios publicitarios. Su principal propósito es alcanzar una cartera de inmuebles que esté plenamente ocupada y sea financieramente rentable, garantizando que los arrendatarios estén satisfechos y cumplan con todas las normas vigentes. Los procesos del área comprenden (a) la gestión de arrendamiento de inmuebles, (b) la implementación de estrategias de *marketing* y promoción, (c) la negociación con clientes clave, (d) la expansión y diversificación, así como (e) la evaluación constante del mercado.

Además, la gerencia comercial desempeña un papel activo en la formación del personal administrativo, enfocándose en habilidades de negociación y en la atención al cliente. En la estructura de ventas, en lo que respecta al arrendamiento de los espacios comerciales, esta

responsabilidad recae en el gerente comercial, mientras que los espacios que ya se encuentran arrendados son gestionados por el personal de administración de cada edificio.

4.1.3 Operaciones y logística

La gestión de operaciones se externaliza a una empresa perteneciente al mismo grupo económico, lo que permite tener influencia en los tiempos de atención. Operaciones se compone de un equipo que incluye un gerente de operaciones, un analista de planificación, un analista de logística, un analista de compras y un jefe de mantenimiento. Además, cuenta con un equipo de técnicos con conocimiento en electricidad, gasfitería y pintura. El principal objetivo en Operaciones es garantizar que los inmuebles se mantengan en óptimas condiciones, proporcionando un entorno seguro y cumpliendo con las expectativas de los arrendatarios. Así mismo, se busca que se controlen y se optimicen los costos operativos, mientras se buscan oportunidades de mejora continua. Operaciones es responsable de (a) la operación de proyectos, (b) la atención de los requerimientos operativos, (c) la habilitación de inmuebles, (d) las compras, la evaluación y coordinación con proveedores, (e) de la gestión del mantenimiento preventivo y correctivo, (f) de la administración de activos, y (g) de la seguridad y la gestión de situaciones de emergencia.

Operaciones es responsable de realizar la supervisión constante de las estructuras de cada inmueble perteneciente al Grupo Golden Plaza, así como de los equipos necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente de los edificios.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

El objetivo principal de esta área es garantizar la estabilidad financiera, la rentabilidad y el cumplimiento normativo, así como proporcionar información financiera clave para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con los inmuebles. El área está compuesta por un gerente de finanzas, un jefe de tesorería, un jefe de contabilidad y analistas contables. Entre sus responsabilidades se encuentran (a) la planificación financiera, (b) la gestión de tesorería, (c) la gestión de impuestos y cumplimiento de la normativa, (d) la contabilidad de ingresos y gastos, (e) el financiamiento y gestión de deuda y (f) la gestión de inversiones inmobiliarias.

4.1.5 Recursos humanos y cultura

El área de recursos humanos está compuesta por un jefe de recursos humanos y una analista. Sus responsabilidades abarcan (a) el reclutamiento y selección de personal, (b) la nómina, (c)

las capacitaciones, (d) la administración del personal, (e) la evaluación de desempeño y (f) la gestión de salud y seguridad en el trabajo. Su objetivo principal es garantizar que la organización cuente con el personal apropiado y que este sea gestionado eficientemente para alcanzar los objetivos corporativos. También es responsable de que se mantenga un entorno laboral propicio para el bienestar de los trabajadores y la satisfacción de los arrendatarios. Recientemente, el área, en coordinación con la gerencia, está trabajando en el desarrollo de políticas salariales como parte integral del sistema de gestión de calidad en los trabajadores.

4.1.6 Sistemas de información y tecnología

Para las tareas administrativas, el Grupo Golden Plaza dispone de un sistema personalizado denominado E-Gallery. A través de esta plataforma se lleva a cabo la gestión de contratos, la liquidación de inmuebles, el cobro de alquileres y gastos de mantenimiento, así como el registro de gastos y la generación de informes. Este sistema es utilizado exclusivamente por los administradores y sus respectivos asistentes. Además, cuentan con un software para el seguimiento de proyectos y la gestión de incidencias, llamado Jira recientemente implementado y empleado por el equipo de sistemas y operaciones para el registro de requerimientos de tareas. También se dispone de un sistema para el conteo de personas mediante el software Poten, el cual permite acceder a informes sobre el flujo de público, horarios de mayor afluencia y otros datos relevantes. En el anexo 2 se visualiza el organigrama del Grupo Golden Plaza.

4.2 Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor, según Michael Porter, describe cómo las empresas pueden descomponer sus actividades en una serie de etapas que contribuyen al valor total de un producto o servicio.

Dentro de las actividades primarias del Grupo Golden Plaza se encuentran las de *marketing* y ventas. Estas actividades son dirigidas por el gerente comercial, quien atiende negociaciones clave y es el encargado del planeamiento comercial y de *marketing* para todos los edificios del grupo. La colaboración de agencias externas para la realización de algunas actividades que no son del giro del negocio, como la de agencias publicitarias para la realización de activaciones de marca, es una estrategia que busca aportar valor, considerando que son realizadas por empresas especializadas en esas actividades. Por otro lado, la atención a requerimientos operativos, habilitación de inmuebles, el mantenimiento preventivo y correctivo, y el control de consumo de energía eléctrica son actividades esenciales para mantener la satisfacción de los

arrendatarios y la funcionalidad de los edificios; esto quiere decir que son actividades planeadas y supervisadas por el área de operaciones. En la tabla 4 se muestra un resumen de las actividades primarias y la descripción de actividades o tareas que se relacionan con cada una de ellas.

Tabla 4:

Actividades primarias del Grupo Golden Plaza

Actividades primarias	Descripción
Logística interna*	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de recepción de materiales (pintura, útiles de limpieza, cemento, baldosas, equipos de iluminación, medidores eléctricos, herramientas). • Cada edificio cuenta con un espacio de recepción y almacenamiento.
Operaciones*	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de requerimientos operativos (habilitación, inspección y supervisión de inmuebles, reparación de espacios, atenciones correctivas, atención de emergencias). • Planeamiento, supervisión y ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo. • Control de consumos de energía eléctrica.
Logística externa*	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de entrega de local. • Contrato legalizado por ambas partes. • Inspección operativa de inmuebles. • Reglamento interno de convivencia.
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial atiende negociaciones de inmuebles claves, así como clientes clave. • Administradores de edificios fungen como contacto directo con arrendatarios de inmuebles. • Supervisión del planeamiento comercial y de marketing. • Las activaciones en los inmuebles son realizadas por una agencia externa a la empresa.
Servicio post venta	<ul style="list-style-type: none"> • Los administradores de cada edificio velan y se cercioran de que se cumpla con las negociaciones pactadas. • Los administradores son responsables de atender diversas situaciones, reclamos y sugerencias de los arrendatarios. • Los administradores atienden la liquidación y acta de entrega de inmuebles.

* Estas son áreas que pertenecen a otra empresa que pertenecen al mismo grupo económico.

Fuente: David (2013).

Por otro lado, las actividades de soporte dentro de Grupo Golden Plaza cuentan con una estructura sólida, con roles definidos en áreas clave como administración, *marketing*, finanzas y contabilidad. La tercerización de aspectos legales y tributarios es una estrategia para garantizar el cumplimiento normativo y enfocar los recursos internos en las actividades

principales. En contraste, la existencia de procesos documentados y políticas de contratación son actividades que se desarrollan internamente, debido a que la calidad del personal y su formación son factores críticos para la satisfacción de los arrendatarios y el mantenimiento de los edificios. La inversión en sistemas personalizados como E-Gallery para la gestión administrativa permite tener el control de información. El contar con softwares de gestión ayuda a mejorar la eficiencia y la toma de decisiones. En la tabla 5 se muestra la descripción de las actividades de soporte del Grupo Golden Plaza.

Tabla 5:

Actividades de soporte del Grupo Golden Plaza

Actividades de Soporte	Descripción
Infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un gerente general, administración general y logística, marketing, finanzas y contabilidad. • Los aspectos legales y tributarios se tercerizan, con asesoría externa y oportuna. • Se terceriza el área de operaciones y las acciones de publicidad • Cuenta con oficinas ubicadas en los mismos edificios de arrendamiento.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con procesos documentados, políticas de contratación, plan de capacitación, plan de evaluación del desempeño anual.
Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Software E-Gallery desarrollado a medida para gestión administrativa. • Software Pogen, para control de asistentes y aforo en edificios. • Software Jira, para el seguimiento de proyectos.
Aprovisionamientos – Compras*	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de útiles de limpieza, útiles de oficina, equipos y repuestos a proveedores. • Proceso de compra, procesos de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.

* Estas son áreas que pertenecen a otra empresa que pertenecen al mismo grupo económico.

4.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Mediante el análisis de la matriz EFI, es posible evaluar los factores internos que afectan la operatividad de una empresa. Para identificar cuáles estarían perjudicando el rendimiento de Grupo Golden Plaza, el gerente general y algunos líderes de las áreas se reunieron en diversas ocasiones y elaboraron la matriz EFI, sobre la base de la lista de pasos propuesta por David (2013); sus resultados se muestran en la tabla 6. De igual forma, los pesos fueron asignados según la percepción de la información interna existente sobre la empresa, como estados financieros, recursos propios, cultura de la empresa y procesos.

Tabla 6:

Factores internos clave del Grupo Golden Plaza

	Peso	Valor	Total
Fortalezas			
F1 Ubicación de las galerías	20 %	4	0,80
F2 Edificios comerciales propios (gestión exclusiva)	15 %	4	0,60
F3 Edificios con estructura relacionada al mercado	10 %	4	0,40
F4 Sistema de gestión de calidad	10 %	4	0,40
F5 Suficientes recursos financieros	5 %	4	0,20
Subtotal	60 %		2,40
Debilidades			
D1 Problemas de mantenimiento en algunas áreas dentro de los edificios	5 %	2	0,10
D2 Ausencia de innovación	10 %	2	0,20
D3 Falta de enfoque en la satisfacción del cliente	10 %	1	0,10
D4 Reciente crecimiento en la rotación de arrendatarios	10 %	1	0,10
D5 Débil comunicación interna	5 %	2	0,10
Subtotal	40 %		0,60
Total	100 %		3,00

Fuente: David (2013).

En estos resultados, se aprecia que Grupo Golden Plaza tiene una serie de ventajas internas significativas, como una ubicación favorable y recursos financieros sólidos. Estas fortalezas pueden ser utilizadas para aprovechar oportunidades en el mercado y superar debilidades, como los problemas presentados por el mantenimiento de los edificios.

Por otro lado, las debilidades son menos prominentes en comparación con las fortalezas, pero aún representan desafíos que el Grupo Golden Plaza debe abordar para mejorar su desempeño y competitividad.

4.4 Matriz VRIO

En el análisis de la matriz VRIO se identifican los recursos y capacidades que brindan una ventaja competitiva al Grupo Golden Plaza a largo plazo. En la tabla 7 se miden las capacidades identificadas en el Grupo Golden Plaza para determinar su ventaja competitiva, considerando las siguientes características: (a) el valor – V, (b) la rareza – R, (c) la imitabilidad – I y (d) la capacidad de la organización para respaldar la capacidad a través de sus procesos, estructura y cultura – O.

Tabla 7:**Matriz VRIO para Grupo Golden Plaza**

Capacidades	V	R	I	O	VC
Capacidades de la gerencia y del equipo comercial, ambos con experiencia en el mercado y conocimiento profundo de construcción y equipamiento de edificios para responder rápidamente ante cualquier cambio en el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Gestión de relaciones sólidas y reputación positiva ante los stakeholders: la habilidad del equipo para cultivar relaciones efectivas y mantener relación positiva con terceros, estos siendo relevantes para el grupo.	Sí	No	-	-	IC
Capacidad de respuesta eficiente y oportuna ante situaciones de emergencia que afectan la infraestructura y los activos, habilidad del equipo de operaciones para planificar, prepararse y responder de manera eficaz ante situaciones de emergencia, como incendios, averías en la infraestructura, problemas de seguridad, entre otros, que pueden afectar los inmuebles y activos.	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Fortaleza financiera respalda por relaciones sólidas en el sistema financiero. La gerencia y el equipo financiero, mantiene un respaldo económico sólido, lo que nos permite afrontar desafíos financieros y aprovechar oportunidades. Además, se ha establecido relaciones sólidas en el sistema financiero, lo que facilita el acceso a financiamiento, préstamos y otros recursos financieros cuando sea necesario.	Sí	Sí	Sí	No	VCE
Equipo administrativo altamente eficiente y proactivo en el logro de objetivos y fuerte iniciativa en la gestión: este equipo es un recurso valioso que contribuye al éxito y la rentabilidad de la gestión de inmuebles comerciales, ya que asegura un flujo de ingresos estable y relaciones positivas con los arrendatarios	Sí	Sí	Sí	No	VCE

Nota: IC: Igualdad competitiva; VCT: Ventaja competitiva temporal; VCE: Ventaja competitiva por explotar; VCS: Ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Barney & Griffin (1992).

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo se define la dirección estratégica y los logros esperados para el Grupo Golden Plaza en el periodo 2024-2027. Este capítulo es la base que da forma y dirección a la investigación.

5.1 Propuesta de misión visión

A la fecha, dentro de la empresa se manejan las siguientes definiciones de misión y visión (conversación personal con el gerente general, 6 de octubre del 2023):

- Misión: «Somos un aliado confiable que desarrolla espacios comerciales, industriales y logísticos óptimos para el crecimiento de nuestros emprendedores».
- Visión: «Ser la empresa de confianza que nuestros clientes necesitan, generando espacios óptimos para el éxito de sus negocios».

Como parte de la presente investigación, se plantea la siguiente propuesta para la misión de Grupo Golden Palza:

- Misión: «Facilitar el éxito sostenible de los locatarios y contribuir al desarrollo del Emporio Comercial de Gamarra a través de la gestión de inmuebles comerciales de alta calidad y soluciones integrales que se adapten a las cambiantes condiciones del mercado textil».

Asimismo, se propone la siguiente visión:

- Visión: «Convertirse en el referente líder en la gestión de inmuebles comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra, reconocido por su capacidad de adaptación, innovación y contribución al crecimiento sostenible de la industria textil».

5.2 Propuesta de objetivos estratégicos

Considerando la nueva propuesta de misión y visión para el Grupo Golden Plaza, se plantean los siguientes objetivos estratégicos para los próximos cuatro años:

- Objetivo estratégico 1: Mejorar la calidad y mantenimiento de los inmuebles comerciales y sus servicios, brindando espacios modernos y seguros para los arrendatarios.
- Objetivo estratégico 2: Desarrollar soluciones integrales que se adapten a las cambiantes condiciones del mercado textil, incluyendo servicios personalizados y flexibles para los arrendatarios.
- Objetivo estratégico 3: Implementar prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles y promover la responsabilidad social empresarial (RSE), fortaleciendo la reputación y contribuyendo al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra.
- Objetivo estratégico 4: Mantener la estabilidad financiera y promover el crecimiento sostenible del Grupo Golden Plaza a través de una gestión eficiente de los recursos financieros y la identificación de nuevas oportunidades de inversión.

CAPÍTULO VI: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se analizan las fortalezas y debilidades del Grupo Golden Plaza, así como los factores externos e internos que pueden afectar a la empresa y que serían las causas del aumento en la rotación de los alquileres. Para este estudio, se ha recurrido a la aplicación de distintas matrices.

6.1 Matriz FODA

El análisis FODA, como herramienta dentro de la planificación estratégica, examina el desempeño de la empresa dentro del mercado. En la tabla 8 se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y las estrategias que surgen del cruce de estas, para el caso del Grupo Golden Plaza.

En las líneas siguientes se explica cada una de las estrategias que han sido elegidas por cada cruce de la matriz FODA:

- Estrategia FO: Aprovechar la ubicación estratégica para atraer y mantener arrendatarios que se beneficien de la accesibilidad de la nueva zona de carga y descarga.

Esta estrategia es elegida considerando los siguientes puntos:

- Grupo Golden Plaza se beneficia de ubicaciones estratégicas dentro del Emporio Comercial de Gamarra.
- La disponibilidad de una zona de carga y descarga cercana mejora la eficiencia en la gestión de mercaderías y reduce los costos logísticos para los arrendatarios.
- No solo se beneficia a los arrendatarios, sino también a los clientes y visitantes, generando un efecto multiplicador al atraer más compradores a sus edificios.
- Estrategia DO: Invertir en el mantenimiento de áreas problemáticas para aprovechar la demanda de espacios comerciales.

Esta estrategia es elegida considerando los siguientes puntos:

- Un centro comercial limpio, seguro y bien mantenido atrae a arrendatarios y a compradores. La primera impresión es fundamental para el comercio minorista y una mejora en la estética y las condiciones generales del lugar puede influir

positivamente en la decisión de los arrendatarios de ubicarse en el Grupo Golden Plaza.

- Muchos emprendedores y comerciantes buscan oportunidades para establecer sus negocios en áreas de alto tráfico de compradores.
 - Los problemas de mantenimiento pueden llevar a la insatisfacción de los arrendatarios y a la pérdida de ellos.
 - Invertir en la solución de problemas de mantenimiento puede traducirse en un aumento de los ingresos y la rentabilidad a largo plazo.
 - Al mejorar las áreas problemáticas, se puede proporcionar una experiencia más positiva a los clientes, lo que a su vez aumenta el flujo de visitas y las ventas de los arrendatarios.
- Estrategia FA: Utilizar la gestión exclusiva de edificios para competir con la disponibilidad de espacios comerciales de la competencia.

Esta estrategia es considerada basada en los siguientes puntos:

- Al contar con la gestión de edificios propios, Grupo Golden Plaza tiene mayor control sobre la calidad y las condiciones de esos espacios.
 - Al gestionar los edificios de manera exclusiva, Grupo Golden Plaza puede adaptarse para satisfacer las necesidades de los arrendatarios.
 - Permite una atención más personalizada y un mejor servicio a los arrendatarios.
 - Permite un mayor control sobre la imagen y la marca de los locales comerciales. Establece estándares de calidad y presentación que reflejan la visión y propuesta de valor.
- Estrategia DA: Priorizar la satisfacción del cliente para retener arrendatarios y competir con los costos bajos de otros.

Esta estrategia se considera a partir de los siguientes aspectos:

- La retención de los arrendatarios es esencial para la estabilidad y el éxito a largo plazo.
- Muchos arrendatarios pueden verse atraídos por espacios más económicos dentro del Emporio Comercial de Gamarra; sin embargo, la priorización de la satisfacción del cliente es un factor decisivo, sujeta a la demostración de los atributos del Grupo Golden Plaza.

Tabla 8:

Matriz FODA para Grupo Golden Plaza

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	F1: Ubicación de las galerías. F2: Edificios comerciales propios (gestión exclusiva). F3: Edificios con estructura relacionada al mercado. F4: Sistema de gestión de calidad. F5: Suficientes recursos financieros	D1: Problemas de mantenimiento en algunas áreas dentro de los edificios. D2: Ausencia de innovación. D3: Falta de enfoque en la satisfacción del cliente. D4: Reciente crecimiento en la rotación de arrendatarios. D5: Débil comunicación interna.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Demanda de espacios comerciales. O2: Desarrollo de nuevas zonas de carga y descarga de mercadería en el Emporio Comercial de Gamarra. O3: Predominancia de varias zonas comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra. O4: Facilidad para la formación de nuevos sectores comerciales. O6: Competencia sin una administración profesional.	E1: Aprovechar la ubicación estratégica para atraer y mantener arrendatarios y que se beneficien de la accesibilidad de las zonas de carga y descarga (F1O2). E2: Adaptar la estructura de los edificios para albergar nuevos sectores comerciales y satisfacer la creciente demanda (F3O4). E3: Utilizar el sistema de gestión de calidad para diferenciarse de la competencia y atraer arrendatarios que buscan un ambiente bien gestionado (F4O5).	E4: Invertir en el mantenimiento de áreas problemáticas para aprovechar la demanda de espacios comerciales (D1O1). E5: Contratar profesionales para impulsar la innovación y competir efectivamente en el mercado (D2O5). E6: Mejorar la comunicación interna para coordinar esfuerzos y capitalizar la fuerte presencia en la zona comercial del Emporio Comercial de Gamarra (D5O3)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Fenómeno de El Niño. A2: Bajo crecimiento económico para el 2023 y 2024. A3: La Municipalidad de La Victoria tiene el control de los accesos a Gamarra. A4: La competencia posee disponibilidad de espacios comerciales A5: Arrendatarios con costos hundidos bajos.	E7: Utilizar la gestión exclusiva de edificios para competir con la disponibilidad de espacios comerciales de la competencia (F2A4). E8: Usar los recursos financieros para mantener la estabilidad y resistir los desafíos económicos (F5A2). E9: Colaborar con la Municipalidad de La Victoria para garantizar un acceso fluido y mantener la ubicación atractiva (F1A3).	E10: Priorizar la satisfacción del cliente para retener arrendatarios y competir con los costos bajos de otros (D3A5). E11: Prepararse para afrontar la rotación de arrendatarios causada por el fenómeno de El Niño mediante estrategias de mitigación y recuperación (D4A1).

6.2 Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es una herramienta utilizada para determinar la característica de la estrategia que se desea implementar. Dentro del

espectro de características por considerar en el desarrollo de la matriz se reconocen cuatro: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. La construcción de esta matriz se basa en los factores internos y externos del sector en el que se va a trabajar. La tabla 9 muestra el desarrollo de los factores que conforman la matriz PEYEA para el Grupo Golden Plaza.

Tabla 9:

Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA para Grupo Golden Plaza

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	De 1 a 6	Estabilidad del entorno (EE)	De - 6 a -1
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	- 3
Apalancamiento	6	Barreras para entrar en el mercado	- 5
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	- 3
Capital de trabajo	5	Presión competitiva	- 3
Flujo de efectivo	6	Tasa de inflación	- 3
Facilidad para salir del mercado	5	Escala de precios de los competidores	- 3
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	- 3
Promedio	5	Promedio	- 3.2
Ventaja Competitiva (VC)	De - 6 a - 1	Fuerza de la industria (FI)	De 1 a 6
Participación en el mercado	- 3	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	- 1	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	- 1	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	- 2	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	- 4	Aprovechamiento de recursos	3
Conocimientos tecnológicos	- 3	Intensidad de capital	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	- 1	Facilidad para entrar al mercado	2
Promedio	- 2.14	Promedio	3

Fuente: David (2013).

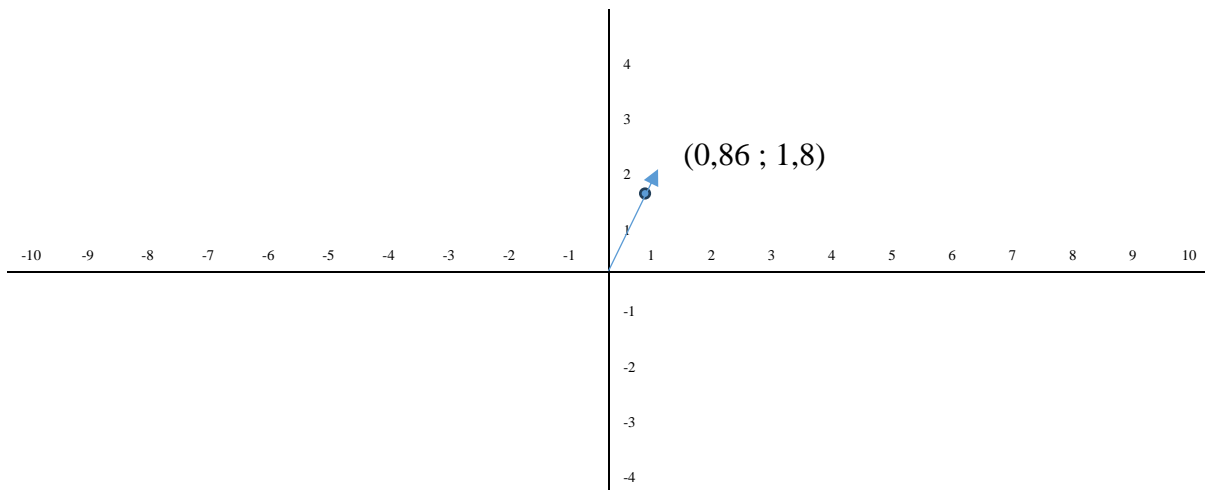
Para identificar y evaluar los componentes de la matriz PEYEA se trabajó de la mano con el gerente general, quien proporcionó la información necesaria para designar los valores de cada uno de los factores que integran la matriz, tomando como línea base la metodología de David (2013). La información proporcionada por el gerente general, específicamente la información financiera y de participación del mercado, es de acceso restringido para el desarrollo de esta investigación.

Al analizar la matriz PEYEA, se pueden evaluar las estrategias que debe desarrollar el Grupo Golden Palza, las cuales deben ser agresivas. Si bien el grupo pertenece a un mercado que hasta antes de pandemia estuvo avanzando de forma progresiva, en los últimos años, y a

consecuencia de la virtualidad, debe incrementar su penetración en el mercado y desarrollar el producto y servicio que brinda (David, 2013) para recuperar y mejorar su estado actual.

Figura 1:

Matriz PEYEA para Grupo Golden Plaza



Fuente: David (2013).

6.3 Matriz interna-externa

La matriz interna-externa, matriz IE, permite identificar la posición estratégica de la empresa sobre la base de los totales ponderados de la matriz EFE, ubicada en el eje X de la matriz, y de los totales ponderados de la matriz EFI, en el eje Y. De esta forma, se puede elegir una estrategia idónea dependiendo del cuadrante en que se ubique la intersección de los ponderados mencionados. La matriz presenta nueve cuadrantes divididos en tres secciones (David, 2013). Los cuadrantes I, II y IV corresponden a estrategias de crecer y construir; los cuadrantes III, V y VII son para estrategias de conservar y mantener; finalmente, los cuadrantes VI, VIII y IX engloban las estrategias de cosechar o desinvertir.

El Grupo Golden Plaza se encuentra ubicado en el cuadrante I, producto de la intersección de los promedios ponderados de las matrices EFE y EFI. Los valores obtenidos por las matrices, 3,0 en EFE y 3,5 en EFI orientan a la empresa a concentrarse en estrategias que busquen crecer y construir. En este caso, el Grupo Golden Plaza requerirá estrategias intensivas, específicamente que busquen el desarrollo del servicio ofrecido.

Tabla 10:

Matriz IE para Grupo Golden Plaza

		Puntuaciones ponderadas de EFI		
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Puntuaciones ponderadas de EFE	Alta 3,0 a 4,0	I	II	III
	Media 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Baja 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: David (2013).

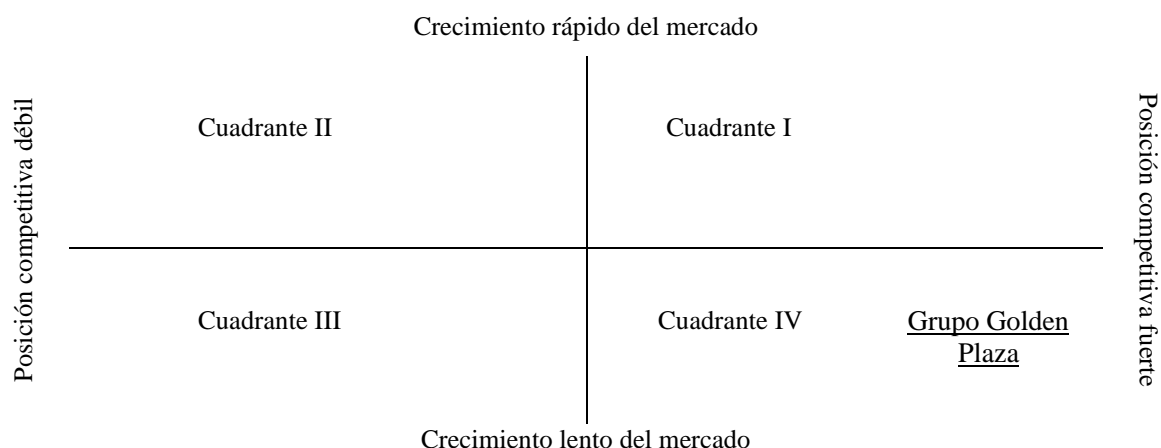
6.4 Matriz de la gran estrategia

A través de la matriz de la gran estrategia (GE), se evalúan e identifica las mejores estrategias para la empresa. David (2013) establece que la matriz consta de cuatro cuadrantes, todos definidos bajo dos directrices: (a) posición competitiva (fuerte o débil) y (b) crecimiento del mercado (rápido o lento). Cada cuadrante resultante muestra estrategias particulares que permiten el desarrollo de un futuro plan estratégico.

El Grupo Golden Plaza se encuentra ubicado en el cuadrante IV (cruce entre posición competitiva fuerte y crecimiento lento del mercado) debido a que, a pesar de contar con una posición competitiva, enfrenta desafíos y cambios de tendencia en la industria inmobiliaria *retail*, que es influenciada por el mercado textil.

Figura 2:

Matriz de la gran estrategia para Grupo Golden Plaza



Fuente: David (2013).

6.5 Matriz de alineamiento estratégico

Para filtrar las estrategias que se obtuvieron luego de realizado el análisis FODA, se contrastan con los lineamientos obtenidos de las matrices PEYEA, IE y GE (ver tabla 11).

Tabla 11:

Matriz de alineación estratégica para Grupo Golden Plaza

Tipo de estrategia	N°	Estrategia	PEYEA	IE	GE	Total
Estrategias FO	E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer y mantener arrendatarios y que se beneficien de la accesibilidad a las zonas de carga y descarga (F1O2).	X	X	X	3
	E2	Adaptar la estructura de los edificios para albergar nuevos sectores comerciales y satisfacer la creciente demanda (F3O4).	X	X	X	3
	E3	Utilizar el sistema de gestión de calidad para diferenciarse de la competencia y atraer arrendatarios que buscan un ambiente bien gestionado (F4O5).	X	-	X	2
Estrategias DO	E4	Invertir en el mantenimiento de áreas problemáticas para aprovechar la demanda de espacios comerciales (D1O1).	X	X	-	2
	E5	Contratar profesionales para impulsar la innovación y competir efectivamente en el mercado (D2O5).	X	-	X	2
	E6	Mejorar la comunicación interna para coordinar esfuerzos y capitalizar la fuerte presencia en la zona comercial del emporio comercial de gamarra. (D5O3).	X	-	-	1

Estrategias FA	E7	Utilizar la gestión exclusiva de edificios para competir con la disponibilidad de espacios comerciales de la competencia (F2A4).	X	X	X	3
	E8	Usar los recursos financieros para mantener la estabilidad y resistir los desafíos económicos (F5A2).	X	-	X	2
	E9	Colaborar con la Municipalidad de La Victoria para garantizar un acceso fluido y mantener la ubicación atractiva (F1A3).	-	X	X	2
Estrategias DA	E10	Priorizar la satisfacción del cliente para retener arrendatarios y competir con los costos bajos de otros (D3A5).	X	X	X	3
	E11	Prepararse para afrontar la rotación de arrendatarios causada por el fenómeno de el niño mediante estrategias de mitigación y recuperación (D4A1).	X	-	-	2

A continuación, se muestra las estrategias que han sido seleccionadas como resultado del cruce entre las tres matrices trabajadas (tabla 12).

Tabla 12:

Matriz de estrategias seleccionadas para Grupo Golden Plaza

N°	Estrategias
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer y mantener arrendatarios y que se beneficien de la accesibilidad a las zonas de carga y descarga (F1O2).
E2	Adaptar la estructura de los edificios para albergar nuevos sectores comerciales y satisfacer la creciente demanda (F3O4).
E7	Utilizar la gestión exclusiva de edificios para competir con la disponibilidad de espacios comerciales de la competencia (F2A4).
E10	Priorizar la satisfacción del cliente para retener arrendatarios y competir con los costos bajos de otros (D3A5).

6.6 Estrategias y objetivos estratégicos

En esta sección se muestran los objetivos estratégicos planteados y su conexión con las estrategias seleccionadas en la tabla 12. La tabla 13 muestra los objetivos estratégicos generados para el Grupo Golden Plaza y en la tabla 14 se muestra la matriz que alinea las estrategias resultantes de la matriz FODA con los objetivos estratégicos originados para el Grupo Golden Plaza.

Tabla 13:**Objetivos estratégicos para Grupo Golden Plaza**

N°	Objetivos estratégicos
Obj1	Mejorar la calidad y mantenimiento de los inmuebles comerciales y sus servicios, brindando espacios modernos y seguros para los arrendatarios.
Obj2	Desarrollar soluciones integrales que se adapten a las cambiantes condiciones del mercado textil, incluyendo servicios personalizados y flexibles para los arrendatarios.
Obj3	Implementar prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles y promover la responsabilidad social empresarial (RSE), fortaleciendo la reputación y contribuyendo al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra.
Obj4	Mantener la estabilidad financiera y promover el crecimiento sostenible de Grupo Golden Plaza a través de una gestión eficiente de los recursos financieros y la identificación de nuevas oportunidades de inversión.

Tabla 14:**Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos para Grupo Golden Plaza**

N°	Estrategia	Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Total
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer y mantener arrendatarios y que se beneficien de la accesibilidad a las zonas de carga y descarga (F1O2).	-	X	X	-	2
E2	Adaptar la estructura de los edificios para albergar nuevos sectores comerciales y satisfacer la creciente demanda (F3O4).	X	X	X	-	3
E7	Utilizar la gestión exclusiva de edificios para competir con la disponibilidad de espacios comerciales de la competencia (F2A4).	X	X	X	X	4
E10	Priorizar la satisfacción del cliente para retener arrendatarios y competir con los costos bajos de otros (D3A5).	X	X	-	-	2

6.7 Descripción y selección de la estrategia

Luego de la presentación de todas las matrices se ha elegido la estrategia E7 para el desarrollo de los planes funcionales en el siguiente capítulo. La estrategia E7 implica que el Grupo Golden Plaza se enfoque en la gestión de los edificios bajo la modalidad que desarrolla, es decir bajo su administración. A diferencia de muchos edificios en el Emporio Comercial de Gamarra, el Grupo Golden Plaza se dedica exclusivamente al arrendamiento de espacios, no a la venta. Esta modalidad de trabajo le permite controlar cada uno de los espacios de sus cuatro edificios, no comparte responsabilidad con terceros propietarios y mantiene una comunicación directa con los arrendatarios a través de los administradores de sus edificios.

CAPÍTULO VII: PLANES FUNCIONALES

En el presente capítulo se desarrollan las acciones y directrices específicas que dan vida al plan estratégico elaborado para Grupo Golden Plaza. Este capítulo comprende la implementación de táctica y operativa de las estrategias delineadas en capítulos anteriores.

7.1 Plan de *marketing*

En esta sección se desarrolla el núcleo estratégico destinado a potenciar la presencia y el posicionamiento del Grupo Golden Plaza en el dinámico mercado del Emporio Comercial de Gamarra durante el periodo 2024-2027.

7.1.1 Objetivos del plan de *marketing*

Posicionarse como líder en la gestión de inmuebles comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra mediante la satisfacción integral de las necesidades de sus arrendatarios se ha convertido en el objetivo del plan de *marketing* para el Grupo Golden Plaza. A través de la identificación precisa del perfil del cliente, se promoverá el crecimiento empresarial de cada arrendatario y consolidar relaciones a largo plazo con el fin de aumentar tanto la gestión de alquileres como la afluencia de público en los cuatro edificios del Grupo Golden Plaza.

El objetivo general y los objetivos específicos del plan de *marketing* están alineados con los objetivos y las estrategias del Grupo Golden Plaza. En términos generales, el área de *marketing* dirigirá sus actividades durante el período 2024-2027 hacia la retención y la reducción de la rotación de arrendatarios. Para este fin se consolidará la imagen y marca del grupo mediante una estrategia de comunicación que destaque sus ventajas diferenciales, sus atributos y las mejoras en los servicios que viene implementando. Además, se buscará concretar el nuevo perfil del cliente de Grupo Golden Plaza para continuar con mejoras en el servicio y en la atención al cliente.

Por otro lado, se pondrá énfasis en aumentar la afluencia de público en los centros comerciales del Grupo Golden Plaza, con el objetivo de generar mayores oportunidades de venta para los arrendatarios. Es fundamental difundir las mejoras implementadas en este periodo, asegurando que sean conocidas tanto por los potenciales arrendatarios, los actuales y el público en general.

Esto se realiza con el fin de maximizar su efectividad y lograr los objetivos propuestos en el plan de *marketing*.

En la tabla 15 se muestran los objetivos específicos del plan de *marketing*.

Tabla 15:

Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos para Grupo Golden Plaza

Objetivos específicos	Indicador	2024	2025	2026	2027
Incrementar la retención de arrendatarios en un 2% para 2027	Tasa de renovación de contratos al final de cada año	Se mantendrá tasa de 96,20 %	97 %	98,2 %	99 %
	Encuesta de satisfacción de arrendatarios (servicio de marketing)	Se mantendrá en 79,2 % (Bueno y Muy bueno)	85 %	90 %	95 %
Identificar y plasmar nuevo perfil de arrendatario para 2024	Perfil del arrendatario 2024	Desarrollar el perfil de los arrendatarios al 100 %	-	-	-
Incrementar las ventas en alquileres en un 2 % hasta el 2027 (tomando como base el cierre 2023)	Cierre de ventas de alquileres cada año (4.2M)	Se mantienen las ventas al cierre de 2023	0,5 %	1 %	2 %
Mantener la afluencia de público hasta el 2027	Recuento de visitantes (software Poken) (4.1M)	Se mantiene el recuento al cierre de 2023	-	-	-

7.1.2 Formulación de estrategias de *marketing*

Para el cumplimiento del plan de *marketing* se deben implementar las siguientes estrategias:

- Estrategia de segmentación

La segmentación se centra en los diferentes tipos de arrendatarios presentes en el Emporio Comercial de Gamarra. Se debe realizar considerando las necesidades específicas, el tipo de negocio y las expectativas para con sus negocios. En la tabla 16 se muestra la distribución de locales del Grupo Golden Plaza según el tipo de negocio. La selección se centra en giros específicos, como desarrollo y comercialización de jeans, servicios de confección, servicio de sublimado, fabricación de tela nacional e importadores de tela. Además, el Grupo Golden Plaza se enfoca en clientes que operan geográficamente en La Victoria, debido a que en ese distrito se encuentran los negocios

textiles. Esta segmentación permite al grupo ajustar sus servicios de gestión de inmuebles para satisfacer las demandas particulares de estos sectores.

Tabla 16:

Giros de negocio clientes de Grupo Golden Plaza

Giro de negocio	Número de locales	Porcentaje
Negocios de jeans	497	43,4 %
Servicios de confección	458	40 %
Venta de telas	86	7,5 %
Servicio de sublimado	63	5,5 %
Otros (oficinas, otros productos)	41	3,6 %
Total de inmuebles	1145	100 %

- Estrategia de posicionamiento

Grupo Golden Plaza aspira a posicionarse como el gestor exclusivo de edificios en la percepción de los consumidores del Emporio Comercial de Gamarra, destacando atributos como calidad, modernidad y seguridad inherentes a sus inmuebles comerciales. Esta posición se fortalecerá mediante la oferta de soluciones integrales y sostenibles, resaltando especialmente la capacidad de adaptación a las dinámicas y cambiantes condiciones del mercado textil.

Para respaldar este posicionamiento, se llevará a cabo una estrategia integral de *rebranding*. El enfoque se centrará meticulosamente en identificar *key phrases* que comuniquen la esencia y los valores del Grupo Golden Plaza. Además, se elaborará una narrativa que refleje la identidad de la marca y, sobre todo, que genere una conexión con los clientes. Este proceso estratégico está diseñado para cultivar una relación significativa con el cliente y convertir al Grupo Golden Plaza en un referente de la gestión exclusiva de edificios comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra.

7.1.3 Estrategias de *marketing mix*

Con el propósito de generar la respuesta anticipada en el mercado objetivo, se establece la siguiente estrategia de *marketing mix*:

- Producto

El Grupo Golden Plaza cuenta con 1145 inmuebles, que están distribuidos en cuatro edificios, dos en el Damero A y dos en el Damero B del Emporio Comercial de Gamarra. Cada edificio está zonificado en tres áreas: la zona de almacenes, la zona comercial (tiendas) y la zona industrial (talleres de confección). En la tabla 17 se muestra la distribución que presenta cada edificio.

Tabla 17:

Distribución y ubicación de edificios de Grupo Golden Plaza

Edificios de Grupo Golden Plaza	Ubicación	Zona de almacenes	Zona comercial	Zona industrial
Golden Plaza Giribaldi	Damero B	18	54	127
Golden Plaza Horizonte	Damero A	41	586	122
Golden Plaza Pasaje Gamarra	Damero A	2	19	47
Golden Palza América	Damero B	24	29	76

Por lo tanto, se sugiere enfocar en tres variables clave para mejorar el servicio: la disponibilidad de inmuebles comerciales, la calidad y mantenimiento de los inmuebles, y el desarrollo de soluciones integrales. En relación con la disponibilidad de inmuebles comerciales, se propone mejorar la comunicación tanto con clientes potenciales como con internos. Actualmente, la información sobre la disponibilidad se comparte mediante activaciones en los propios edificios y murales en las oficinas de cada inmueble; también a través del WhatsApp interno con clientes y publicaciones en redes sociales. Con el fin de optimizar este proceso, se planea fortalecer los canales de comunicación para que los clientes puedan explorar las ofertas de inmuebles a través de plataformas digitales como un sitio web, redes sociales integradas con un CRM y facilidades para el contacto directo con el personal administrativo.

En cuanto al ámbito de la calidad y mantenimiento de los inmuebles, se busca conservar y mejorar continuamente los servicios proporcionados, ofreciendo espacios modernos y seguros. Este enfoque refleja el compromiso con la infraestructura, orientado a satisfacer las expectativas y necesidades del mercado. En la tabla 18 se muestran los servicios ofrecidos por el Grupo Golden Plaza.

Tabla 18:*Servicios ofrecidos por Grupo Golden Plaza*

Servicio	Detalle
Gestión administrativa	Brinda soporte administrativo para todos los clientes (arrendatarios), y potenciales clientes. Se incluye el soporte en contratos, las cobranzas, la solicitud de permisos de trabajos, el ingreso de proveedores y cualquier atención o inquietud que tenga el arrendatario.
Seguridad	Cuenta con prevencionistas en cada entrada de los edificios y se distribuyen estratégicamente en los diferentes pisos. Cuenta con cámaras de vigilancia en todos los pisos.
Limpieza	Cuenta con personal de limpieza asignada por horarios para cada edificio. La limpieza solo comprende áreas comunes.
Instalaciones seguras	Todos los edificios cuentan con sistema contra incendio, detector de humo centralizado y aspersores, subestación eléctrica, luces de emergencia y señalizaciones. Todos los edificios cuentan con las licencias de funcionamiento, inspección técnica de seguridad en edificaciones (ITSE) y certificación de seguridad (uso de extintores, uso de sistema de control interno, entre otros).
Publicidad	Cuenta con activaciones, presencia en redes sociales, sonido interno, entre otros. Solo para Golden Plaza Horizonte trabajan junto a los arrendatarios el uso de sus marcas para tener presencia en redes sociales, así como para las activaciones y pasarelas de moda.
Mantenimiento	Cuenta con equipo técnico del grupo que se dedica exclusivamente al mantenimiento de la infraestructura de los edificios. Se realizan trabajos de habilitado de locales y se brinda soporte técnico a los arrendatarios cuando lo necesiten.

Estos servicios están subcontratados, puesto que la empresa prestadora es parte del mismo grupo económico. En tal sentido, se tiene acceso a información sobre procesos y reuniones que ofrecen oportunidades para mejorar la calidad de las atenciones. Es fundamental destacar que, en muchos casos, la competencia carece de servicios de seguridad, limpieza, ascensores; además presenta incumplimiento de las licencias de funcionamiento y no cuenta con los equipos necesarios para un sistema contraincendios. Varios de los inmuebles de la competencia fueron construidos para vivienda y luego adaptados para actividades comerciales; en otros casos, se trata de edificios muy antiguos. Además, como ya se ha mencionado, algunos no disponen de personal de limpieza durante el día y carecen de una administración eficiente y de un equipo comercial.

Finalmente, en lo que respecta a las soluciones integrales, se plantea desarrollar servicios personalizados y flexibles para adaptarse eficientemente a las cambiantes condiciones del mercado textil en el Emporio Comercial de Gamarra. La flexibilidad y personalización de estas soluciones buscan anticipar y superar las demandas específicas de los clientes. Se deben explorar soluciones integrales, como servicios logísticos (con

horarios y zonas específicas para carga y descarga, facilitadores del movimiento de mercadería, entre otros), servicios de asesoría en publicidad y *marketing*, servicios de asesoría en gestión (charlas de formalización del negocio, calidad, contabilidad para emprendedores), así como servicios financieros, aprovechando las relaciones con entidades bancarias para asesorar a los clientes.

- Precio

La estrategia de precios tiene como objetivo fundamental establecer tarifas que sean competitivas y, al mismo tiempo, que reflejen de manera adecuada el valor inherente de los servicios ofrecidos y los resultados de la gestión exclusiva administrativa de inmuebles. Se considera cuidadosamente la calidad de los inmuebles, asegurando que los precios sean coherentes con la infraestructura, así como con la adaptabilidad y personalización de las soluciones integrales proporcionadas. De esta manera, se intenta no solo mantener la competitividad en el mercado, sino también garantizar la percepción justa y equitativa del valor que se ofrece a los arrendatarios.

Actualmente se tiene una ocupación del 99 %, razón por la cual el precio se mantendrá y solo se generará los cambios al ajuste de inflación para algunos casos como una zona comercial; en cambio, para otros rubros como talleres será muy dificultoso porque actualmente la oferta de este tipo de locales es variada.

- Plaza

El canal de ventas exclusivo se encuentra en las oficinas administrativas, donde se realizan las transacciones de alquileres. No obstante, como parte de una estrategia de expansión, se planea diversificar los canales de distribución.

Primero, se contempla generar una presencia en línea mediante una página web propia, con el propósito de ampliar el alcance al público. Esta plataforma digital servirá como un medio adicional para informar de manera eficiente sobre la disponibilidad de inmuebles, así como de sus atributos.

Adicionalmente, se considera incorporar *brokers* especializados. Estos *brokers* trabajarán bajo comisiones y se enfocarán en la colocación estratégica de inmuebles, especialmente en ubicaciones clave como puertas de calle o espacios inusuales, como pisos completos. La intención es llegar directamente a posibles clientes que cumplan con el perfil establecido, aumentar la cantidad de propuestas y fortalecer la presencia del Grupo Golden Plaza en el mercado inmobiliario. Es importante indicar que la

rotación de este tipo de locales sucede de una a tres veces al año, pero representa un impacto en los ingresos.

Con la combinación de canales tradicionales y digitales y la colaboración de *brokers* especializados, el Grupo Golden Plaza busca optimizar su presencia en el mercado y llegar a un público más amplio, mejorando su eficacia en el arrendamiento de inmuebles.

- Promoción

El Grupo Golden Plaza ha implementado con éxito una estrategia integral de *marketing* a fin de destacar tanto la marca, cada uno de sus edificios y los emprendimientos de cada uno de sus arrendatarios. Esta estrategia se caracteriza por activaciones realizadas dentro de los edificios, diseñadas para aumentar la visibilidad y fomentar la interacción directa con el público. Esta iniciativa se intensificará y se irá perfeccionando en el tiempo

Adicionalmente, el Grupo Golden Plaza ha capitalizado las plataformas de redes sociales, especialmente Facebook y TikTok, como vehículos cruciales para promover los diversos emprendimientos que habitan en cada inmueble, así como los servicios ofrecidos por los edificios y la disponibilidad de locales. La presencia activa en estas plataformas no solo permite llegar a una audiencia más amplia en todo el país, sino que también facilita la participación en la promoción. Como parte de esta estrategia, se propone colaborar con *influencers* que estén estrechamente relacionados con las actividades de los arrendatarios, fortaleciendo así la conexión con el público objetivo. También, el Grupo Golden Plaza se enfocará en la implementación de un sistema CRM conectado tanto con la página web como con las redes sociales. Esta integración estratégica será muy útil para recopilar información valiosa sobre arrendatarios y potenciales arrendatarios, allanando el camino para una atención más personalizada y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.

Simultáneamente, se ha trazado una estrategia de comunicación más intensa externa e internamente. La difusión de información sobre los nuevos servicios y mejoras, inmuebles disponibles, y las acciones de responsabilidad social se intensificará significativamente a través de la página web; de este modo tanto clientes como visitantes accederán a las últimas novedades del grupo Golden Plaza. Adicionalmente, se utilizará publicidad exterior, vallas publicitarias, para consolidar la posición de los edificios y la marca en la mente del público. Finalmente, se trabajarán en planes de capacitaciones para nuestros arrendatarios, donde se tocarán temas de uso de billeteras

electrónicas, manejo de redes sociales, ventas *online*, y también algunas asesorías con *stakeholders* como la Municipalidad de La Victoria.

- Proceso

Actualmente, son las áreas comercial y de administración, de forma exclusiva, y el área de operaciones, de forma externa, quienes participan activamente en este proceso. Se trabajará en mejorar la eficiencia en la gestión integral de inmuebles mediante la optimización de procesos internos, desde que el cliente adquiere el alquiler del inmueble hasta el mantenimiento propio, con el objetivo de ofrecer un servicio más rápido y efectivo. Los procesos en los que se trabajarán se muestran en la tabla 19.

Tabla 19:

Procedimientos donde participa el área comercial y administrativa

Procedimiento	Propuesta de mejora
Procedimiento de gestión comercial y venta	Consta de 21 pasos, donde se enfoca en la captación de clientes. Estos pasos son manuales, es decir, comprenden formatos o bases de datos propias. Para dinamizar el registro y supervisión de esta etapa, se sugiere contratar al equipo de un CRM que permita a los administradores llevar un mejor seguimiento de los clientes, crear una base de datos y eliminar varios de los formatos y tablas de Excel que se utilizan día a día.
Procedimiento de solicitud de activaciones de marketing	Las solicitudes se realizan con formularios que son completados por los administradores y enviados al Gerente General. Este los revisa y evalúa si es necesario llevar a cabo las acciones correspondientes. Sin embargo, el registro de los requerimientos y las atenciones a los mismos solo se realiza a través de correos o llamadas telefónicas. Se cree que es importante generar un registro mediante un sistema de RQ, por lo tanto se sugiere alquilar el sistema Jira, donde se pueda mantener un registro de las solicitudes y las atenciones. De esta forma se identifica a quienes se está atendiendo.
Procedimiento de entrega de inmuebles	Involucra el área de administración y el área externa de operaciones. Se sugiere revisar el proceso para identificar mejoras enfocadas en el servicio al cliente mediante la participación de operaciones, es decir, una comunicación adecuada y amigable

- Personas

Se enfocará en desarrollar un equipo administrativo altamente capacitado para destacar los beneficios de los servicios ofrecidos por el Grupo Golden Plaza, así como en mejorar el soporte al cliente. Además, se trabajará con Operaciones en la implementación del mejor equipo de mantenimiento de infraestructura y habilitación de inmuebles, asegurando la realización efectiva de todos los atributos señalados previamente.

También se formará un equipo de brokers con las condiciones y habilidades de venta alineadas a la cultura del Grupo Golden Plaza, para posicionar de manera efectiva los inmuebles clave del grupo.

- Posicionamiento

El Grupo Golden Plaza trabajará en el desarrollo de un *rebranding* de la marca, también implementará estrategias de comunicación que resalte el posicionamiento como líder indiscutible en la gestión de inmuebles comerciales. Esta implementación incluirá destacar la exclusividad en la gestión de edificios y enfocarse en la satisfacción integral de las necesidades de los arrendatarios y todo a través de historias de éxito de emprendimiento de los arrendatarios. En los resultados de las encuestas, se puede determinar que se cuentan con arrendatarios con años de experiencia y, sobre todo, son sostenibles en el tiempo.

7.1.4 Presupuesto de *marketing*

Se ha dado un enfoque integral para fortalecer la retención de arrendatarios, aumentar las ventas en alquileres y mejorar la afluencia de público. Las acciones propuestas incluyen la instalación de pantallas para mejorar la comunicación interna, la inclusión de una agenda de marcas y servicios en la página web, la implementación de encuestas de satisfacción del cliente y la identificación del nuevo perfil del arrendatario. Se asignan recursos considerables al alquiler de un CRM de inmuebles, con módulos de seguimiento a posibles ventas de alquiler y al desarrollo continuo de la página web. Además, se prevé una estrategia publicitaria robusta que abarca desde grabaciones para sonido interno hasta la contratación de *influencers* y la utilización de vallas publicitarias en exteriores. Este plan refleja un compromiso estratégico y a largo plazo para el crecimiento y la mejora continua.

En la tabla 20 se muestra el presupuesto designado para el desarrollo del plan de *marketing* del Grupo Golden Palza.

Tabla 20:**Presupuesto del plan de marketing para Grupo Golden Plaza**

Detalle	2024	2025	2026	2027
Instalación de pantallas en las entradas de los edificios (para comunicación interna)	\$ 5 000	-	-	-
Desarrollo de agenda de marcas y servicios que funcionan en cada edificio, en página web (se encuentra incluido en el desarrollo de la página web)	-	-	-	-
Implementación de encuesta de satisfacción del cliente (tercerizado)	\$ 2 000	\$ 2 000	\$ 2 000	\$ 2 000
Investigación y desarrollo de nuevo perfil del arrendatario	\$ 10 000	-	-	-
Alquiler de CRM de inmuebles (Evolta)	\$ 5 000	\$ 4 260	\$ 4 260	\$ 4 260
Creación y desarrollo de una página web	\$ 3 000	\$ 3 000	\$ 3 000	\$ 3 000
Contratación de asesoría legal para el manejo de brokers (contratos y condiciones)	\$ 1 000	-	-	-
Intensificación de publicidad de marcas que habita en los inmuebles (grabación de reclame de marcas para sonido interno, activaciones relacionadas, mayor participación en redes sociales)	\$ 10 640	\$ 10 640	\$ 10 640	\$ 10 640
Contratación de agencia de comunicación para la elaboración de rebranding de la marca y generación del libro de marca	\$ 5 500	-	-	-
Colocación de letrero en cada edificio	-	\$ 5 000	\$ 4 000	\$ 4 000
Capacitación a clientes en temas relacionados a empresa y actualización de procesos textiles	\$ 2 000	\$ 3 000	\$ 3 000	\$ 3 000
Alquiler de vallas publicitarias en exteriores (dentro del Emporio Comercial de Gamarra)	-	\$ 8 500	\$ 8 500	\$ 8 500
Aparición en medios televisivos relacionados al rubro	-	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000
Contratación de influencers	\$ 2 000	\$ 3 500	\$ 4 000	\$ 5 000
Inversión total	\$ 46 140	\$ 44 900	\$ 44 400	\$ 45 400

7.2 Plan de operaciones

En el presente bloque se realizará un enfoque en la esencia ejecutiva y operativa de la estrategia del Grupo Golden Plaza para el período 2024-2027. Esta sección representa las tácticas que se convierten en acciones concretas y operativas.

7.2.1 Objetivos del plan de operaciones

Para el Grupo Golden Plaza es primordial que el plan de operaciones cumpla con optimizar la calidad, seguridad y sostenibilidad de los inmuebles comerciales a través de una gestión eficiente, consolidando la posición competitiva en el mercado y contribuyendo al desarrollo sostenible. Es importante aclarar que el área de operaciones está tercerizada a través de otra empresa, que se encarga de brindar servicios generales. Por esta razón, el plan de operaciones

para la presente investigación se enfoca en la atención al cliente por parte de todo el equipo que opera en esta área.

En la tabla 21 se muestra el listado de objetivos específicos que buscan el cumplimiento del plan de operaciones.

Tabla 21:

Objetivos del plan de operaciones para Grupo Golden Plaza

Objetivos específicos	Indicador	2024	2025	2026	2027
Incrementar la satisfacción del arrendatario, en relación con las actividades operativas	Encuesta de satisfacción del cliente (sección operaciones)	Mantener el 75,4 % (Bueno y Muy bueno)	80 %	90 %	95 %
	Cumplimiento de los requisitos de áreas internas	Requerimientos no atendidos: máximo 10% mensual	Requerimientos no atendidos: máximo 5% mensual	Requerimientos no atendidos: máximo 2% mensual	Requerimientos no atendidos: máximo 2% mensual
	Cumplir con todos los requisitos para el funcionamiento de los inmuebles	Cumplir con los requisitos y obtener renovación de certificados	-	Cumplir con los requisitos y obtener renovación de certificados	-
Desarrollar soluciones integrales para el mercado textil	# de soluciones integrales ejecutadas	Desarrollar y ejecutar al menos una solución integral	Desarrollar y ejecutar al menos una solución integral	Desarrollar y ejecutar al menos una solución integral	Desarrollar y ejecutar al menos una solución integral
Introducir al menos tres medidas ecoeficientes en la gestión de residuos y energía	# de medidas ecoeficientes en la gestión de residuos y energía	-	Desarrollar y ejecutar una medida ecoeficiente GRE	Desarrollar y ejecutar una medida ecoeficiente GRE	Desarrollar y ejecutar una medida ecoeficiente GRE

Como parte de la investigación, se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente (Anexo 5) donde se cuestiona de forma general el nivel del servicio de operaciones, que obtuvo un 75,4 % de satisfacción (entre Buena y Muy buena). Por otro lado, del 100 % de los requerimientos que solicita el Grupo Golden Plaza cada mes, actualmente solo se atiende el 90 %; estas

atenciones en su mayoría comprenden habilitación de inmuebles y mantenimiento correctivo. La meta es reducir el porcentaje de no atención del 10 % actual a un 2 %.

7.2.2 Despliegue de las actividades

Para cumplir con los objetivos establecidos, se han previsto las siguientes actividades:

- **Calidad y mantenimiento**

Actualmente el área de operaciones cuenta con un plan de mantenimiento para todos los edificios; en detalle, controles preventivos de los equipos generales, infraestructura y limpieza (ver anexo 7); este plan cuenta con un cronograma y presupuesto establecido. Para mejorar este plan se trabajará en diferentes puntos.

En relación con la satisfacción del cliente, se presenta la siguiente planificación:

- **Sesiones de retroalimentación en equipos**

Organizar sesiones periódicas entre equipos de Golden Plaza y el área de operaciones, para revisar los resultados de las encuestas trimestrales y discutir áreas o actividades de mejora identificadas. También se fomentará el diálogo abierto y colaborativo para generar soluciones concretas.

- **Grupos de mejora de servicios**

Establecer grupos especializados, entre los equipos de Golden Plaza y el área de operaciones, donde se centren en áreas críticas señaladas por los resultados de las encuestas de satisfacción. Estos grupos trabajarán en el diseño e implementación de mejoras específicas para elevar la experiencia del cliente. Se trabajará de la mano con los gestores de calidad.

- **Supervisión de plan operativo**

Organizar sesiones periódicas entre la administración y el área externa de operaciones del Grupo Golden Plaza con el fin de revisar los avances del plan de mantenimiento. Estas sesiones se llevarán a cabo mensualmente.

- **Reconocimientos y premios**

Se establecerá un programa de reconocimientos públicos, premios y beneficios adicionales para el personal que contribuya significativamente a la satisfacción del cliente.

Por otro lado, es muy importante desarrollar las actividades para cumplir con los requerimientos internos, debido a que las áreas dependen de estas atenciones para llevar a cabo su trabajo. Actualmente, los procesos se gestionan de forma manual, a través de

tablas de Excel, y con formatos físicos de atención, lo que no permite una supervisión eficaz y en tiempo real de estas soluciones. Es por ello por lo que se presentan las siguientes actividades:

- Auditorías internas
Realizar auditorías internas en colaboración con el equipo de calidad (externo), para revisar los procedimientos, formatos y los lineamientos que maneja el área de operaciones. De esta forma se garantizará una evaluación exhaustiva de los procesos internos y se facilitará la identificación y resolución de incumplimientos.
- Comunicación interna mejorada
Se fortalecerán los canales de comunicación interna mediante la implementación de plataformas y herramientas que faciliten la transmisión de información (sistema de requerimientos Jira). Esto incluye actualizaciones regulares, reuniones informativas y un sistema eficiente de retroalimentación entre departamentos. Es importante mejorar la comunicación, y sobre todo, tener registro de los requerimientos que tengan las áreas comercial y de administración.
- Revisiones trimestrales de cumplimiento
Se desarrollarán revisiones trimestrales centradas en el cumplimiento de requerimientos del Grupo Golden Plaza, donde se evalúe el progreso, se identifiquen posibles desviaciones y se implementen acciones correctivas de manera proactiva.
- Soluciones integrales
Con el objetivo de ofrecer nuevos servicios a los arrendatarios, se ha planteado el siguiente plan de trabajo que permitirá identificar oportunidades y necesidades específicas dentro de la zona textil del Grupo Golden Plaza. A partir del 2024 hasta el 2027, se pondrá en marcha la siguiente fase de plan, desarrollado en la tabla 22.

Tabla 22:*Plan de trabajo en zona textil de Grupo Golden Plaza*

Objetivo	Actividad	Participantes	Tiempo
Reconocer los servicios que brinda Grupo Golden Plaza e identificar las necesidades del cliente	Focus group donde se fomente la colaboración entre diferentes equipos dentro del grupo	Interno: comercial y administración Externo: operaciones, calidad y clientes	Fecha de inicio: segundo semestre del año Tiempo de duración: 1 mes
Capacitación sobre el sector textil relacionado a inmobiliario	Sesiones con expertos del sector y talleres prácticos	Interno: comercial y administración Externo: operaciones	Tiempo de duración: 1 mes
Desarrollo de una solución integral	Sesiones con expertos en metodologías ágiles	Interno: comercial y administración Externo: operaciones	Tiempo de duración: 1 mes
Aprobación de los clientes o usuarios	Focus group donde se exponga la solución integral de los clientes. Debe tener un nivel de aprobación de al menos un 90%	Interno: comercial y administración Externo: operaciones, calidad y clientes	Tiempo de duración: 1 semana
Comunicación y desembolso de la inversión y reconocimientos	Se realizará el desembolso. Se reconocerá con diplomas y un bono económico a los participantes	Interno: comercial y administración Externo: operaciones, calidad y clientes	Tiempo de duración: 1 mes
Implementar la solución elegida	Ejecución de la solución elegida	Interno: comercial y administración Externo: operaciones	Tiempo de duración: 2 meses

Este plan se desarrollará durante los cuatro años del plan estratégico presentado. Es importante recalcar que las soluciones integrales contarán con una inversión máxima de 5 000 dólares, y este monto estará provisionado cada año. También se convocará a expertos en metodologías ágiles y especialistas en el rubro textil e inmobiliario para dinamizar las soluciones integrales.

- Mejora continua de los procedimientos

La empresa Grupo Golden Plaza cuenta con procedimientos y formatos documentados, estos fueron revisados por última vez el 30 de mayo del 2023, pero no cuenta con una certificación internacional de calidad. Sin embargo, con el objetivo de obtener un respaldo externo para las operaciones de calidad, se formará un equipo especializado en el sistema de gestión de calidad para llevar a cabo las siguientes acciones:

- Sesiones de revisión anual

Junto con los líderes de calidad (externo), se deben organizar sesiones anuales de revisión de procesos operativos vinculados con la atención de inmuebles comerciales, estos son (a) requerimiento y ejecución de proyectos programados y no programados, y (b) compras.

Los equipos de trabajo estarán compuestos por administradores, área de operaciones y líderes de calidad. Ellos analizarán en detalle cada fase de los procesos actuales. Estas sesiones van a facilitar la identificación de posibles cuellos de botella, ineficiencias, áreas por mejorar o identificación de incumplimiento de procesos o el no uso de formatos. Se propone que estas sesiones empiecen el 1 de junio de cada año, con una duración máxima de tres meses.

- Capacitación en herramientas de mejora continua

Se debe brindar capacitación durante la primera revisión anual, estas comprenderán sesiones sobre herramientas y metodologías específicas de mejora continua, como *Six Sigma* o *Lean Manufacturing*. Esto empoderará a los empleados del Grupo Golden Plaza y al área de operaciones con las habilidades necesarias para identificar oportunidades de mejora y aplicar enfoques eficientes.

- Celebración de logros

Se debe reconocer y celebrar los logros alcanzados como resultado de las mejoras implementadas. De esta manera no solo se motivará a los equipos, también se fomentará una cultura de innovación y esfuerzo conjunto, impactando en el avance de todos los objetivos. Las celebraciones implicarán también un bono económico como reconocimiento y se realizarán luego de los tres meses de revisión anual.

- Ecoeficiencia

Para cumplir el objetivo trazado, es muy importante conocer que el Emporio Comercial de Gamarra no tiene como prioridad enfrentar el impacto de la industria respecto de la contaminación. Por esta razón, el sector cuenta con lo mínimo indispensable para operar. Para Grupo Golden Plaza es muy importante aportar desde el alcance que posee, por lo que se han planteado las siguientes acciones para alcanzar los objetivos:

- Auditoría ambiental inicial

Realizar una auditoría ambiental completa para evaluar la eficiencia energética y la gestión de residuos existente. Esta auditoría proporcionará una base sólida para la planificación de medidas ecoeficientes, además de identificar puntos en los cuales se podrán iniciar estas mismas.

- Capacitación en sostenibilidad

Se debe brindar capacitación sobre prácticas ecoeficientes y sostenibles para concientizar a los trabajadores respecto de la importancia de la ecoeficiencia en sus actividades diarias, y de todo el contenido alineado al sector donde se opera.

- Equipos especializados en ecoeficiencia

Se deben formar equipos dedicados a la ecoeficiencia con representantes de diferentes áreas. Estos equipos serán responsables de proponer e implementar medidas específicas para reducir el impacto ambiental de las operaciones.

- Implementación de tecnologías verdes

Se deben investigar, identificar e implementar tecnologías más sostenibles y ecoeficientes en los procesos operativos, como sistemas de iluminación eficientes, sistemas de gestión de energía, y prácticas que reduzcan el consumo de recursos. Estos sistemas no solo serán aplicados por el Grupo Golden Plaza, sino también se darán charlas a los arrendatarios respecto de las herramientas ecoamigables que ellos también pueden implementar para un impacto mayor.

- Monitorización continua

Se debe establecer un sistema de monitorización continua para evaluar el impacto de las medidas ecoeficientes implementadas. Esto permitirá ajustes y mejoras para maximizar la eficiencia ambiental y poder cumplir con los objetivos en los tiempos establecidos.

- Reconocimiento de prácticas sostenibles

Es necesario reconocer y premiar a los trabajadores y equipos que demuestren compromiso con la implementación de prácticas sostenibles y ecoeficientes, así como a los arrendatarios que realicen cambios significativos en sus operaciones.

7.2.3 Presupuesto del plan de operaciones

En la tabla 23 se muestra el presupuesto del plan de operaciones.

Tabla 23:

Presupuesto del plan de operaciones para Grupo Golden Plaza

Detalle	2024	2025	2026	2027
Alquiler de herramienta de atención al cliente (Jira)	\$ 1,880	\$ 1,880	\$ 1,880	\$ 1,880
Servicio de gestión de calidad	\$ 24,500	\$ 21,500	\$ 9,500	\$ 9,500
Inversión de solución integral	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Contratación de metodologías ágiles (SCRUM)	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Capacitaciones para obtener conocimientos actualizados sobre las tendencias y avances en soluciones textiles	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Plan de reconocimiento	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
Capacitación sobre herramientas y metodologías específicas lean sigma	\$ 10,000	-	-	-
Plan de reconocimientos	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800
Inversión en prácticas sostenibles	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Monitoreo de prácticas sostenibles	-	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Servicio de asesorías de gestión ambiental	\$ 10,000	-	-	-
Inversión total	\$ 69,080	\$ 49,080	\$ 35,080	\$ 35,080

7.3 Plan de recursos humanos

En este apartado se analiza el corazón organizativo del Grupo Golden Plaza, donde la gestión del talento humano y la estructura organizacional impulsan la ejecución exitosa del plan estratégico para el periodo 2024-2027.

7.3.1 Estructura organizacional

La actual estructura organizacional del Grupo Golden Plaza está constituida de las siguientes gerencias y jefaturas:

- Gerencia General
- Gerencia de Contabilidad y Finanzas
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Operaciones (externo)
- Gerencia de Tesorería
- Jefatura de Recursos Humanos
- Jefatura de Sistemas (externo)
- Administradores.

Si bien no existe una gerencia de recursos humanos, la jefatura de recursos humanos se desarrolla como tal, ejecutando las actividades necesarias para el correcto desempeño dentro

del Grupo Golden Plaza. En el anexo 2 se visualiza el actual organigrama del Grupo Golden Plaza. En el plan de recursos humanos no se propone la creación de nuevos puestos o una gerencia para recursos humanos; sin embargo, se requerirá el desarrollo de actividades adicionales a fin de mejorar en el desarrollo de actores clave para el cumplimiento de los objetivos planteados.

7.3.2 Objetivos del plan de recursos humanos

El objetivo del área de recursos humanos del Grupo Golden Plaza busca contribuir al desarrollo de la estrategia que se eligió en el capítulo anterior. A continuación, se describe el objetivo general del área de recursos humanos y de los objetivos específicos que ayudarán a su cumplimiento.

- **Objetivo general**

Como parte del desarrollo del plan estratégico, el objetivo del plan de recursos humanos es garantizar el éxito de la estrategia elegida mediante el desarrollo y optimización del talento humano en el Grupo Golden Plaza, consolidando un equipo altamente capacitado y comprometido en la gestión de los edificios, propiedad del grupo, para continuar compitiendo dentro del Emporio Comercial de Gamarra.

Este objetivo general se fundamenta en la premisa de que el éxito de la estrategia elegida depende, en gran medida, de la calidad y capacidad de los trabajadores del Grupo Golden Plaza y de crear condiciones idóneas para que el equipo de trabajadores se convierta en pieza clave de la ejecución de la estrategia en Grupo Golden Plaza.

- **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos para el plan de recursos humanos son los siguientes:

- Desarrollar competencias específicas para el modelo de gestión exclusiva de edificios del Grupo Golden Plaza.

Se debe identificar, desarrollar y fortalecer las competencias necesarias para llevar a cabo una correcta gestión de los edificios de Grupo Golden Plaza, como habilidades de negociación, conocimientos técnicos especializados en inmuebles comerciales y capacidad de proporcionar servicios personalizados. A través de programas de capacitación y desarrollo el equipo adquirirá y fortalecerá estas competencias esenciales.

- Fomentar la adaptabilidad y resiliencia del equipo
Se debe fomentar la adaptabilidad y resiliencia del equipo frente a las dinámicas cambiantes del mercado textil y las estrategias de arrendamiento. Se necesitará implementar programas y prácticas que fortalezcan la capacidad de los trabajadores para anticipar y responder proactivamente a las necesidades de los arrendatarios, considerando su nuevo perfil.
- Cultivar una cultura organizacional orientada a resultados
Se busca una cultura organizacional que promueva la excelencia frente a los arrendatarios, se debe crear un ambiente propicio para el cumplimiento de la estrategia principal.

7.3.3 estrategias para el plan de recursos humanos

Para alinear los objetivos del plan de recursos humanos con el objetivo estratégico y la estrategia elegidos para Grupo Golden Plaza, se requiere de estrategias que contribuyan a su cumplimiento. En la tabla 24 se muestran las estrategias elegidas para el desarrollo del Plan de recursos humanos.

Tabla 24:

Objetivos y estrategias del plan de recursos humanos para Grupo Golden Plaza

Objetivo estratégico	Estrategias
Desarrollar competencias específicas para el modelo de gestión exclusiva de edificios de Grupo Golden Plaza	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de capacitación especializada <ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuar los perfiles existentes en los puestos que tienen contacto directo con los arrendatarios (ejecutivos de ventas, administradores de edificios y asistentes de cobranzas). ○ Diseñar un programa de formación y capacitación específico para el personal encargado de la gestión de edificios (ejecutivos de ventas, administradores de edificios y asistentes de cobranzas). ● Mentoría interna <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar un programa de mentoría donde empleados con experiencia en la gestión exclusiva de edificios guíen y compartan conocimientos con nuevos empleados. ○ Fomentar la transferencia de conocimientos prácticos.
Fomentar la adaptabilidad y resiliencia del equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de desarrollo personal <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar evaluaciones regulares del desarrollo personal de los empleados para identificar áreas de mejora. ○ Ofrecer programas de desarrollo personalizados para fortalecer la resiliencia y adaptabilidad ○ Proporcionar entrenamiento en técnicas de gestión del cambio para que el equipo pueda adaptarse a nuevas estrategias y procesos.

Cultivar una cultura organizacional orientada a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos claros <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer objetivos claros y medibles para cada equipo y empleado. ○ Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. • Reconocimiento y recompensas <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas que destaque los logros individuales y de equipo. • Comunicación transparente <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización. ○ Establecer canales de retroalimentación para mantener a los empleados informados sobre los avances y desafíos.
--	---

En comunicación directa con la Gerencia General del Grupo Golden Plaza, se informó que de todos los trabajadores, quienes tienen contacto directo con los arrendatarios son los ejecutivos de ventas, los administradores de edificios y los asistentes de cobranzas. Por esta razón en el anexo 8 se muestra el nuevo perfil para estos tres puestos de trabajo, a fin de realizar ajustes en la formación que deben recibir los actuales trabajadores y los futuros candidatos a estos puestos. En el anexo 9 se detalla el programa de formación y capacitación para los trabajadores que tienen contacto directo con los arrendatarios. Este programa busca impartir conocimientos teóricos y desarrollar habilidades prácticas y competencias para la gestión adecuada frente a los arrendatarios.

Finalmente, en el anexo 10 se muestra el programa de mentoría que se propone en el plan de recursos humanos. Este programa tiene como objetivo facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales experimentados y aquellos que necesitan desarrollar competencias dentro del Grupo Golden Plaza.

7.3.4 Presupuesto del plan de recursos humanos

Para la elaboración del presupuesto y la implementación del plan de recursos humanos se han considerado los diversos elementos del plan como capacitaciones, contrataciones, materiales y otros recursos. En la tabla 25 se muestra el presupuesto.

Tabla 25:*Presupuesto del plan de recursos humanos para Grupo Golden Plaza*

Detalle	2024	2025	2026	2027
Programa de formación y desarrollo	\$ 3 000	\$ 3 000	\$ 3 000	\$ 3 800
Programa de mentoría	\$ 2 000	\$ 2 000	\$ 1 000	\$ 1 000
Materiales y recursos educativos	\$ 300	\$ 300	\$ 400	\$ 400
Proceso de contratación	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 4 000
Herramientas de selección	\$ 2 500	\$ 2 500	\$ 2 500	\$ 2 500
Publicidad de vacantes	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Recompensas individuales	\$ 3 500	\$ 4 000	\$ 5 000	\$ 6 000
Recompensas grupales	\$ 1 000	\$ 1 500	\$ 1 500	\$ 1 500
Actualización de software de gestión inmobiliaria	\$ 5 500	\$ 5 500	\$ 6 000	\$ 6 000
Herramientas de comunicación y colaboración	\$ 1 000	\$ 1 000	\$ 1 000	\$ 1 000
Tecnologías específicas para capacitación	\$ 600	\$ 600	\$ 700	\$ 700
Suministros de oficina	\$ 1 000	\$ 800	\$ 900	\$ 1 000
Equipamiento para espacios de capacitación	\$ 2 000	\$ 2 000	\$ 1 000	\$ 1 000
Costos misceláneos	\$ 500	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Gastos imprevistos y contingencias	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000	\$ 5 000
Total	\$ 32 300	\$ 33 400	\$ 33 200	\$ 35 600

7.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

La estrategia del plan de responsabilidad social empresarial (RSE) será integrar buenas prácticas de desarrollo sostenible y de calidad en todos los edificios, que vayan acorde con la estrategia principal. Para ello, se han identificado las expectativas y necesidades de los principales grupos de interés del Grupo Golden Plaza en la tabla 26.

Tabla 26:*Expectativas y necesidades de grupos de interés de Grupo Golden Plaza*

Partes interesadas	Necesidades	Plan de acción	Indicador
	Ocupabilidad de todas las áreas arrendables	Mejorar la calidad del servicio de arrendamiento	Alcanzar el 100 % de ocupabilidad
Alta Dirección	Mantenimiento y equipamiento moderno de los edificios cumpliendo con los sistemas de seguridad y comodidad para los usuarios	Adquirir y renovar equipos de seguridad	0 % de incidentes (incendios, robos y riesgo de vida de los usuarios)

	Trabajadores cumplan con los lineamientos del SCG en todas las actividades desarrolladas de Grupo Golden Plaza	Realizar capacitaciones a los trabajadores sobre SGC	0 % de accidentes por año
Colaboradores	Pagos completos y a tiempo	Proyectar flujos y buscar líneas bancarias	Ratios de liquidez y fechas de pago
	Ambientes de trabajo óptimo y de igualdad de oportunidades	Comunicación asertiva, desde el área de RRHH para todos el personal de donde se desarrolle programas que promuevan la diversidad e inclusión	Dos evaluaciones de clima laboral (semestralmente) Número de trabajadores discapacitados, extranjetos y por género
Clientes	Contar con un ambiente de acuerdo con la ley y ubicación idónea para que puedan vender más	Vender más Seguridad en su local Ambiente cómodo	Porcentaje de rotación de arrendatarios (mensual)
	Comunicación con Grupo Golden Plaza	Trato directo con administrativos de Grupo Golden Plaza	Lograr el 100 % de atenciones realizadas a través de Jira
	Contar con servicio diferenciado Poder contar con distintos medios de pago	Creacion de billeteras digitales (Plin, Yape) Cuentas y números telefónicos asociados a Plin y Yape	Lograr un 80 % de recaución de ingresos a través de las billeteras digitales
Proveedores	Pagos a tiempo	Tener liquidez para sus operaciones	Reporte de tesorería Indicador de atención de proveedores
	Comunicación precisa y completa de los requerimientos	Entregas de productos y servicios sin demoras de manera rápida y oportuna.	Número de guías de remisión
SGC	Cumplir con los lineamientos y requisitos de la norma ISO 9001	Mejorar continuamente la gestión de la empresa	1 evaluación anual de consultor externo

Se creará un comité que brinde las capacitaciones necesarias tanto al personal como a los proveedores, esto se encuentra en el plan de presupuesto de operaciones. Asimismo, se contará con consultores externos para que brinden asesoría en normas ISO 9001. Se presupuestará el monto de 25 000 dólares americanos por cada año.

7.5 Plan de finanzas

Se analizará la situación financiera actual del Grupo Golden Plaza de acuerdo con las estrategias de cada plan desarrollado. Este presupuesto será llevado a cabo por la Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

7.5.1 Situación financiera del Grupo Golden Plaza

Al cierre del 2022, la empresa cuenta con salud financiera y la deuda actual no excede dos millones de dólares americanos, ya que casi todos los edificios ya terminaron su cronograma de pagos.

Objetivos financieros

Los objetivos que se van a plantear para el plan financiero son:

- Incrementar los ingresos en 2 % por año.
- Alcanzar un margen operativo de 30 % al finalizar el 2024, actualmente es 20 %.

7.5.2 Financiamiento

Actualmente, el Grupo Golden Plaza cuenta con una línea bancaria en el Banco de Crédito del Perú, se buscará conseguir líneas en otros bancos como BBVA Perú y Scotiabank del Perú, se pondrán como garantía los inmuebles.

7.5.3 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)

Para evaluar la viabilidad de las estrategias descontaremos el flujo de caja con un WACC de 7,56 %. En la tabla 27 se muestra el cálculo del WACC y en la tabla 28 se muestra el flujo de caja con aplicación de las estrategias; de igual modo, en la tabla 29 se muestra el flujo de caja sin la aplicación de las estrategias.

Tabla 27:*Cálculo del WACC*

Definición	Datos
Deuda (D)	USD 2 500 000
Capital (E)	USD 32 500 000
¹ Costo de la deuda - Kd	7,3 %
Costo de capital – Ku	10 %
Impuesto a la renta (T)	30 %
Beta apalancada	0,85
Beta desapalancada	0,81
Tasa libre de riesgo (rf) ²	4,3 %
³ Prima de mercado (rm-rf)	4,53 %
Riesgo país (EMBIG)	1,75 %
WACC	9,81 %

Tabla 28:*Flujo de caja con aplicación de estrategias*

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ingresos				
Ventas	\$ 4 163 785	\$ 4 247 061	\$ 4 332 002	\$ 4 416 943
Escudo fiscal de la depreciación	\$ 145 833	\$ 145 833	\$ 145 833	\$ 145 833
Total de ingresos	\$ 4 309 618	\$ 4 392 894	\$ 4 477 835	\$ 4 562 776
Egresos				
Marketing	\$ 63 760	\$ 46 020	\$ 46 520	\$ 47 520
Operaciones	\$ 82 548	\$ 62 548	\$ 48 548	\$ 48 548
RRHH	\$155 840	\$ 156 940	\$ 156 740	\$ 159 140
RSE	\$ 25 000	\$ 25 000	\$ 25 000	\$ 25 000
Impuesto a la renta	\$ 1 203 735	\$ 1 228 550	\$ 1 254 272	\$ 1 280 414
Total de egresos	\$ 1 500 903	\$ 1 526 278	\$ 1 551 200	\$ 1 575 142
Total ingresos menos total egresos	\$ 2 808 715	\$ 2 866 616	\$ 2 926 635	\$ 2 987 634

VAN = USD 9 200 116,20

¹ <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN07826NM/html>

² <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>

³ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Tabla 29:*Flujo de caja sin aplicación de estrategias*

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ingresos				
Ventas	\$ 3 987 553	\$ 3 987 553	\$ 3 987 553	\$ 3 987 553
Escudo fiscal de la depreciación	\$ 145 833	\$ 145 833	\$ 145 833	\$ 145 833
Total de ingresos	\$ 4 133 386	\$ 4 133 386	\$ 4 133 386	\$ 4 133 386
Egresos				
Marketing	\$ 12 120	\$ 12 120	\$ 12 120	\$ 12 120
Operaciones	\$ 13 468	\$ 13 468	\$ 13 468	\$ 13 468
RRHH	\$ 123 540	\$ 123 540	\$ 123 540	\$ 123 540
Impuesto a la renta	\$ 1 248 147	\$ 1 248 147	\$ 1 248 147	\$ 1 248 147
Total de egresos	\$ 1 397 275	\$ 1 397 275	\$ 1 397 275	\$ 1 397 275
Total ingresos menos total egresos	\$ 2 736 111	\$ 2 736 111	\$ 2 736 111	\$ 2 736 111

VAN = USD 8 708 896,13

Tabla 30:*Flujo de caja incremental*

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Flujo de caja con estrategia	\$ 2,808,715	\$ 2,866,616	\$ 2,926,635	\$ 2,987,634
Flujo de caja sin estrategia	\$ 2,736,111	\$ 2,736,111	\$ 2,736,111	\$ 2,736,111
Flujo de caja incremental	\$ 72,604	\$ 130,505	\$ 190,524	\$ 251,523

VAN: USD 491 220,07

Con los datos obtenidos, se corrobora que la implementación de las estrategias logra cumplir con los objetivos planteados para Grupo Golden Plaza, por lo cual recomendamos seguir el camino sugerido y la aplicación de las estrategias mencionadas en los planes detallados en el presente capítulo.

CONCLUSIONES

- Esta investigación ha demostrado que existe la influencia de la pandemia del COVID-19 en el mercado inmobiliario, destacando la disminución de precios, la variación en la demanda y la evolución en las preferencias al arrendar inmuebles comerciales. Además, se ha evidenciado que la virtualidad pospandemia, junto con la transformación digital, así como la responsabilidad social, han modificado el perfil del arrendatario en el Grupo Golden Plaza.
- Se identificó que existe la necesidad de mejorar la calidad del servicio ofrecido por el Grupo Golden Plaza para contribuir al desarrollo sostenible en el Emporio Comercial de Gamarra y satisfacer las necesidades cambiantes de los arrendatarios.
- Las fortalezas identificadas incluyen la ubicación favorable de las galerías, edificios comerciales propios con gestión exclusiva, edificios con infraestructura que cumple con las necesidades que exige el mercado, procedimientos identificados y documentados, y recursos financieros sólidos. Concluimos que estas fortalezas han permitido que el Grupo Golden Plaza pueda alcanzar una ocupación de casi el 99 % y lograr rentas competitivas, hasta antes de la pandemia.
- La estrategia propuesta se enfoca en mejorar la calidad y el mantenimiento de los inmuebles; desarrollar soluciones integrales que se adapten a las cambiantes condiciones del mercado textil; implementar prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles y promover la responsabilidad social empresarial, y mantener la estabilidad financiera de la empresa.
- Se ha identificado la oportunidad de mejorar el servicio brindado a los arrendatarios y que según la investigación, la razón principal por la cual el Grupo Golden Plaza tiene una rotación de arrendatarios mayor a la etapa prepandemia, la calidad del servicio brindado a los arrendatarios. Sin embargo, esto se puede mitigar y mejorar a través de los planes estratégicos propuestos como la implementación de capacitaciones, inversión en seguridad, mejora continua, mayor desarrollo de redes sociales y publicidad.
- El plan de *marketing* para el Grupo Golden Plaza durante el periodo 2024-2027 se ha diseñado con el objetivo primordial de consolidar su posición como líder en la gestión de inmuebles comerciales en el Emporio Comercial de Gamarra. Las estrategias propuestas buscan no solo retener a los arrendatarios existentes, sino también atraer a nuevos clientes y aumentar la afluencia de público en los cuatro edificios de la empresa.

- El plan de operaciones propuesto para Grupo Golden Plaza refleja un compromiso con la mejora continua, la ecoeficiencia y la satisfacción del arrendatario. A través de objetivos específicos y acciones detalladas, se busca optimizar la calidad, seguridad y sostenibilidad de los inmuebles comerciales, consolidando así la posición competitiva en el mercado y contribuyendo al desarrollo sostenible.
- El plan de recursos humanos destaca por su enfoque estratégico y la importancia que otorga a la gestión del talento como impulsor clave de la ejecución exitosa del plan estratégico 2024-2027. En tal sentido, enfatiza el desarrollo de competencias específicas, la promoción de la adaptabilidad del equipo y la cultivación de una cultura orientada a resultados. El plan demuestra un compromiso significativo con el crecimiento y fortalecimiento del personal.
- El plan de responsabilidad social empresarial (RSE) se destaca por su enfoque proactivo en prácticas sostenibles y de calidad. A través de la identificación de expectativas y necesidades de partes interesadas, se estableció un plan de acción integral con metas específicas. La asignación de un presupuesto anual de \$ 25 000 para consultoría externa y la creación de un comité para capacitaciones reflejan un compromiso sólido con la mejora continua y la adhesión a normas ISO 9001.
- El análisis financiero muestra una situación robusta al cierre del 2022, con objetivos claros de aumento de ingresos y margen operativo. Se busca diversificar el financiamiento mediante líneas bancarias respaldadas por garantías inmobiliarias. La evaluación del costo promedio ponderado de capital (WACC) se sitúa en 9,81 %. La aplicación de estrategias propuestas generan un flujo de caja incremental positivo, evidenciando su impacto positivo.
- El trabajo propone la implementación de soluciones integrales que se ajusten a las dinámicas del mercado textil, priorizando servicios personalizados y flexibles para los arrendatarios. Además, se destaca la necesidad de incorporar prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles y fomentar la responsabilidad social empresarial para consolidar la reputación y contribuir al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra.

RECOMENDACIONES

- [El Grupo Golden Plaza deberá considerar la implementación de estrategias que se adapten a las cambiantes condiciones del mercado textil, incluyendo servicios personalizados y flexibles para los arrendatarios, como los propuestos en esta investigación.
- El desarrollo de soluciones integrales es crucial para la mejora de la calidad y el mantenimiento de los inmuebles; de esta forma se logrará satisfacer las necesidades cambiantes de los arrendatarios.
- Se recomiendan prácticas sostenibles en la gestión de inmuebles y promover la responsabilidad social empresarial para fortalecer la reputación de la compañía y contribuir al desarrollo sostenible del Emporio Comercial de Gamarra.
- Para mantener la estabilidad financiera y promover el crecimiento sostenible, se sugiere una gestión eficiente de los recursos financieros y la identificación de nuevas oportunidades de inversión en un mediano plazo.
- A mediano plazo, se sugiere aumentar la inversión en investigación, desarrollo e innovación para anticipar y solucionar posibles desafíos en todas las fases del proceso, así como para desarrollar servicios más avanzados en el sector inmobiliario. Este enfoque también servirá como respaldo para futuras adquisiciones de propiedades.
- Se recomienda al Grupo Golden Plaza mejorar el servicio a los arrendatarios en los próximos cuatro años, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas. Y con ello lograr la ocupabilidad del 100% de los cuatro edificios. Luego de ello, la empresa puede seguir una estrategia de crecimiento o expansión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albretch, K. (1992). *La revolución del servicio*. La Habana: Instituto Nacional de Turismo.
- Alegre, M. y Vargas, O. (2018). *La competitividad del sector inmobiliario de la construcción en Lima Metropolitana, según el modelo de Porter*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4593>
- Andina (30 de junio de 2023). Gamarra alcanza ventas por S/1,700 millones en la primera mitad del 2023. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-gamarra-alcanza-ventas-s-1700-millones-la-primera-mitad-del-2023-945756.aspx>
- Artica, J. (17 de setiembre de 2023). BCR sube proyección de inflación a 3,8% para el 2023: las razones. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/bcr-sube-proyeccion-de-inflacion-a-38-para-el-2023-las-razones-bcr-julio-velarde-inflacion-noticia/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Memoria 2019*. <https://www.bcrp.gob.pe/publicacionememoria-anual/memoria-2019.html>
- Banco Mundial (26 de abril de 2023). *Siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en pobreza, nuevo informe del Banco Mundial* [Comunicado de prensa]. <https://www.bancomundial.org/enewpress-release/2023/04/26/peru-informe-pobreza-y-equidad-resurgir-fortalecidos#:~:text=No%20obstante%2C%20muchas%20de%20las,la%20urbanizaci%C3%B3n%20de%20la%20pobreza.>
- Barney, J. & Griffin, R. (1992). *The management of organizations*. Houghton Mifflin Co.
- Bhatia, T. (26 de enero de 2023). Five forces analysis of the fashion retail industry. *The Time of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/blogvoicefive-forces-analysis-of-the-fashion-retail-industry/>
- BBVA (5 de octubre del 2023). *Situación Perú. Octubre 2023*. <https://www.bbvarsearch.com/publicacionesituacion-peru-octubre-2023/>
- Binswanger Perú (11 de enero de 2021). *Retail´puerta a calle: tarifas de alquiler y vacancia se recuperan*. <https://binswanger.com.pe/-retail--puerta-a-calle--tarifas-de-alquiler-y-vacancia-se-recuperan>

- Binswanger Perú (12 de octubre de 2022). *Cuánto es el precio de alquiler en locales comerciales de Gamarra y Centro de Lima*. <https://binswanger.com.pe/cuanto-es-el-precio-de-alquiler-en-locales-comerciales-de-gamarra-y-centro-de-lima>
- Bolton, R. & Drew, J. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessment of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375 – 384.
- Cabezas, M., & De la Peña, J. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Gestión 2000.
- Cuofano, G. (11 de octubre de 2023). *Modelo de las seis fuerzas y por qué es importante en los negocios*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/emodelo-de-seis-fuerza>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^{ta} ed.). Pearson.
- Demo Amlat (4 de marzo de 2020). Perú eligió nuevo Congreso: las primeras elecciones parlamentarias extraordinarias luego de la disolución del Congreso. *Demo Amlat*. <https://demoamlat.com/peru-eligio-nuevo-congreso-las-primeras-elecciones-parlamentarias-extraordinarias-luego-de-la-disolucion-del-congreso/>
- Edifica (25 de setiembre de 2023). *Descubre 8 tendencias tecnológicas en la gestión de bienes raíces*. Edifica. <https://edifica.com.pe/blog/tendencias-tecnologicas-bienes-raice>
- El Peruano (6 de setiembre de 2023). Emporio de Gamarra: Anuncian plan integral para reforzar la seguridad. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/222375-emporio-de-gamarra-anuncian-plan-integral-para-reforzar-la-seguridad>
- El Peruano (6 de setiembre de 2023). PCM: La prioridad en la lucha contra la delincuencia se refleja en el presupuesto 2024. *EL peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/222369-pcm-la-prioridad-en-la-lucha-contra-la-delincuencia-se-refleja-en-el-presupuesto-2024#:~:text=05%2F09%2F2023%20La%20lucha,Consejo%20de%20Ministros%2C%20Alberto%20Ot%C3%A1rola>.
- Fasson, A. (9 de noviembre de 2015). *El derecho y el retail como socios estratégicos para el crecimiento económico del Perú*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/derecho-retail-como-socios-estrategicos-para-crecimiento-economico-peru>
- Felices, R. (Ed.). (2020). *Gamarra. Post COVID-19*. Universidad San Ignacio de Loyola. https://fondoeditorial.usil.edu.pe/wp-content/uploads/19-LIBRO_GAMARRA.pdf

- Fiestas, A. & Herrera, N. (2022). *Evasión tributaria en las mypes del Emporio Comercial de Gamarra del distrito La Victoria en el periodo 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33001>
- Flores, L. (15 de setiembre de 2023). Cae, ligeramente, la tasa de informalidad laboral en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empleo-cae-ligeramente-la-tasa-de-informalidad-laboral-en-el-peru-noticia/>
- Flores, V. (2018). “Gamarra” frente a la ciudad neoliberal: estrategias locales en el escenario global. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12671>
- Fournier, S. y Mick, D. (1999). *Rediscovering Satisfaction*. *Journal of Marketing*, 63, 5-23.
- Gadotti, S. J., & França, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: Una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 18(2), 175–186.
- García, E. (21 de noviembre de 2022). Nueva Ley de Desarrollo Urbano podría paralizar inversiones en el sector inmobiliario. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/nueva-ley-de-desarrollo-urbano-podria-paralizar-inversiones-en-el-sector-inmobiliario-noticia/?ref=gesr>
- Garvin, D. A. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43. [http://www.oqrm.org/English/What does product quality really means.pdf](http://www.oqrm.org/English/What%20does%20product%20quality%20really%20means.pdf)
- Gestión (30 de setiembre de 2019). Vizcarra disolvió el Congreso. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/politica/vizcarra-disolvio-el-congreso-noticia/?ref=gesr>
- Guerrero, A. y Cárdenas, J. (2020) Efecto financiero de las cuarentenas a causa de la COVID-19 sobre los niveles de formalidad en el centro comercial El GranSan, sector de San Victorino, Bogotá [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/52881/Efecto%20Financiero%20de%20la%20COVID-19%20sobre%20la%20formalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gutierrez, S.; Milla, T; Rodriguez, O.; & Salazar, L. (2022). *Análisis global de las metodologías de valorización y guía de criterios para valorizar activos inmobiliarios rentistas*. [Tesis de maestría, ESAN]. Repositorio institucional de ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/3061>
- Huichalaf, P. (2016). Agenda digital con sentido ciudadano. *Revista UNO*. <https://www.revista-uno.com/numero-24/agenda-digital-con-sentido-ciudadano/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Dirección Ejecutiva de Censos y Encuestas de Empresas y Establecimientos. (2018). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaleEst/Lib1555/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (11 de mayo de 2023). *Pobreza monetaria afectó al 27,5% de la población del país en el año 2022* [Comunicado de prensa]. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticiapobreza-monetaria-afecto-al-275-de-la-poblacion-del-pais-en-el-ano-2022-14391/>
- Jiménez, L. & Gamboa, R. (2016). Importancia del control de calidad sobre las empresas auditoras NIA 220. *Revista Científica Profundidad*. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/2291/2273>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48. https://www.jstage.jst.go.jp/article/quality/14/2/14_KJ00002952366/article/-char/en
- Lopez, C. (2022). *Las obligaciones del contrato de arrendamiento de local comercial ante la alteración de las circunstancias*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/4745>
- López, M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente, México. *El buzón de Pacioli*, 1(1), 1870-5839. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios* (7a ed.). Pearson.
- Ministerio de Economía y Finanzas (26 de octubre de 2023). *Fitch Ratings ratifica la calificación crediticia de Perú en BBB destacando el nivel de deuda moderada y su sólida posición externa*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticia856893-fitch->

[ratings-ratifica-la-calificacion-credicia-de-peru-en-bbb-destacando-el-nivel-de-deuda-moderada-y-su-solida-posicion-externa](#)

Ministerio del Interior (8 de setiembre de 2023). *Seguridad ciudadana en emporio de Gamarra se refuerza con 300 policías* [Comunicado de prensa].

<https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/831502-seguridad-ciudadana-en-emporio-de-gamarra-se-refuerza-con-300-policias>

Miranda, M. (2017). *Análisis externo del sector inmobiliario y propuestas de actuación*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Jaén]. Repositorio institucional Universidad de Jaén.

<https://crea.ujaen.ehandle/10953.1/7149>

Nelson, S., & Nelson, T. (1994). RESERV: An instrument for Measuring Real Estate Brokerage Service Quality. *The Journal of Real Estate Research*, 15.

Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.

<https://doi.org/10.2307/3150499>

Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 495–507.

<http://www.jstor.org/stable/2489156>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

<https://doi.org/10.2307/1251430>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf

PerúRetail (1 de setiembre de 2023). *Comercio ambulatorio en Gamarra genera pérdida de S/ 1500 millones en ingresos fiscales para el Estado*. <https://www.peru-retail.com/estado-pierde-s-1500-millones-por-comercio-ambulatorio-en->

[pierde-s-1500-millones-por-comercio-ambulatorio-en-](#)

[gamarra/#:~:text=Comercio%20ambulatorio%20en%20Gamarra%20genera,ingresos%20fiscales%20para%20el%20Estado](#)

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter

PostgradoUTP (16 de octubre de 2021). *Sector inmobiliario en Perú: efectos y recuperación post-pandemia*. UTP Escuela de Postgrado Blog.

<https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/sector-inmobiliario-en-peru-efectos-y-recuperacion-post-pandemia/>

Rafael, K. (2021) Relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad de cliente en la estación de servicio Montealegre –Huaraz 2020. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/12110>

Reuters (28 de julio de 2021). *Pedro Castillo asume la Presidencia de Perú en medio de tormentas políticas en una nación dividida*. CNN Latinoamérica.

<https://cnnespanol.cnn.com/2021/07/28/pedro-castillo-presidencia-peru-toma-posesion-reuters-reux/>

Reyes, J. (30 de setiembre de 2023). Desalojo de arrendatarios morosos tomaría pocos meses con nuevo protocolo del Poder Judicial. *Gestión*. [https://gestion.pe/tu-](https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliariadesalojo-de-arrendatarios-morosos-tomaria-pocos-meses-con-nuevo-protocolo-del-poder-judicial-noticia/?ref=gesr)

[dinero/inmobiliariadesalojo-de-arrendatarios-morosos-tomaria-pocos-meses-con-nuevo-protocolo-del-poder-judicial-noticia/?ref=gesr](https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliariadesalojo-de-arrendatarios-morosos-tomaria-pocos-meses-con-nuevo-protocolo-del-poder-judicial-noticia/?ref=gesr)

Ríos, E.; Narváez, O; & Vílchez, J. (2022). *Brío - Dirección Comercial Inmobiliaria*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura.

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5769>

Sachun, F. (2020). *Impacto de la táctica de negociación “Ganar – Ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades “Premium” localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico-gerencial*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653048>

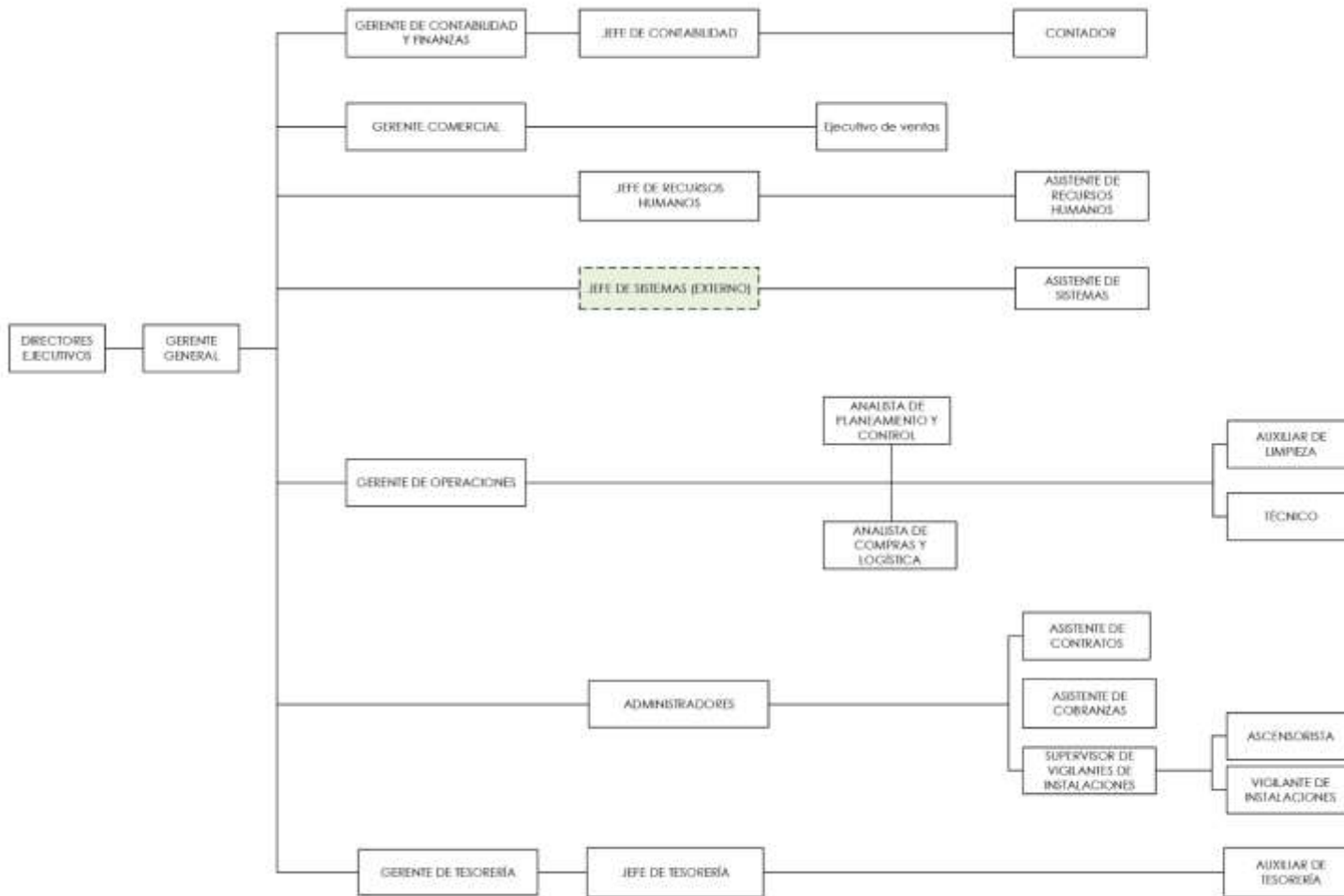
- Saenz, M. (1 de setiembre de 2023). *Estado pierde S/ 1500 millones en tributos por comercio ambulatorio en Gamarra*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/estado-pierde-s-1-500-millones-en-tributos-por-comercio-ambulatorio-en-gamarra-noticia-1503368?ref=rpp>
- Saldaña, L. (17 de junio de 2023). *Empresarios de Gamarra denuncian crisis en su sector: “Nos sentimos desamparados, olvidados e ignorados”*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/06/17/empresarios-de-gamarra-denuncian-crisis-en-su-sector-nos-sentimos-desamparados-olvidados-e-ignorados/>
- Santos, M. (s.f.). *Impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uy/epagereal-estate/articleimpacto-de-Covid-19-en-el-mercado-inmobiliario.html>
- Stabile, L. (julio del 2020) Innovación de modelo de negocio: centralidad en el cliente y agilidad. *Palermo Business Review* N.º 21, pp. 103-139. Fundación Universidad de Palermo. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr21/PBR_21_06.pdf
- Torres, J. (1 de abril de 2023). *El impacto de la “pandemia” en el mercado inmobiliario 2023*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-la-pandemia-en-mercado-inmobiliario-jorge-armando/?originalSubdomain=es>
- Tovar (2018). Influencia de los factores socioeconómicos en las preferencias de los consumidores del centro comercial Marplaza Ilo 2018 [Tesis de maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28547>
- Vega, E. (14 de febrero de 2021). Edificios sostenibles, una tendencia que gana terreno en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/edificios-sostenibles-una-tendencia-que-gana-terreno-en-el-peru-ncze-noticia/>
- Yalta, E., Robles, M. & Lovón, M. (2021). Repertorios interpretativos del comerciante informal venezolano en la red social Twitter. *Desde el Sur*, 13(3), e0034. Epub 31 de diciembre de 2021. <https://dx.doi.org/10.21142/des-1303-2021-0034>
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2009). *Mercadotecnia de servicios*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Georreferenciación de los edificios del Grupo Golden Plaza.



Anexo 2: Organigrama del Grupo Golden Plaza.



Anexo 3: Encuesta realizada para conocer el nuevo perfil del arrendatario.

1. Edad
2. Nacionalidad
3. ¿Es de provincia?
4. ¿Cuánto tiempo lleva emprendiendo en Gamarra?
5. ¿En qué edificio del Grupo Golden Plaza tiene arrendado su inmueble?
6. ¿En qué medida ha afectado la transformación digital a su negocio en término de ventas (billetera digital) y visibilidad en línea (redes sociales)?
 - a) No ha tenido impacto
 - b) Ha tenido un impacto neutral
 - c) Ha tenido un impacto leve
 - d) Ha tenido un impacto moderado
 - e) Ha tenido un impacto significativo
7. ¿Cuán importante ha sido la adopción de tecnologías, como aplicaciones de ventas en línea o redes sociales, para mantener y atraer nuevos clientes en la etapa pospandemia?
 - a) No es importante en absoluto
 - b) Poco importante
 - c) Neutral
 - d) Importante
 - e) Es de vital importancia
8. ¿Cómo calificaría el impacto de la migración extranjera en el Emporio Comercial de Gamarra, en términos de su clientela y oportunidades de negocio?
 - a) No ha tenido impacto significativo
 - b) Ha tenido un impacto leve
 - c) Ha tenido un impacto moderado
 - d) Ha tenido un impacto importante
 - e) Ha tenido un impacto significativo
9. ¿Qué tan dispuesto está a adaptarse a las nuevas tendencias culturales y de moda que han surgido como resultado de la transformación digital y la migración extranjera?
 - a) No estoy dispuesto en absoluto
 - b) Poco dispuesto

- c) Neutral
- d) Dispuesto
- e) Estoy completamente dispuesto

10. ¿Cómo considera que ha evolucionado la demanda de productos y servicios en su tienda en el contexto postpandemia y la transformación digital?

- a) Ha disminuido significativamente
- b) Ha disminuido
- c) Sin cambios significativos
- d) Ha aumentado
- e) Ha aumentado significativamente

Anexo 4: Resultados de encuesta realizada para conocer el nuevo perfil del arrendatario.

1. Edad

Rango de edad	#	%
De 20 a 30 años	2	3,8 %
De 31 a 40 años	30	56,6 %
De 41 a 50 años	14	26,4 %
De 51 años a más	7	13,2 %

2. Nacionalidad

Nacionalidad / Género	#
Peruana	50
Peruano	3

3. ¿Es de provincia?

Respuesta	#
Sí	31
No	22

4. ¿Cuánto tiempo lleva emprendiendo en Gamarra?

Respuesta	#	%
De 0 a 5 años	4	8 %
De 5 a 10 años	15	28 %
De 10 a 15 años	26	49 %
De 15 años a más	8	15 %

5. ¿En qué edificio del Grupo Golden Plaza tiene arrendado su inmueble?

Edificio	#	%
Golden Plaza Giribaldi	12	22,6 %
Golden Plaza Horizonte	29	54,7 %
Golden Plaza Pasaje Gamarra	7	13,2 %
Golden Plaza América	5	9,4 %

6. ¿En qué medida ha afectado la transformación digital a su negocio en término de ventas (billetera digital) y visibilidad en línea (redes sociales)?

Respuesta	#	%
No ha tenido impacto	0	0 %
Ha tenido un impacto neutral	2	3,77 %
Ha tenido un impacto leve	22	41,51 %
Ha tenido un impacto moderado	26	49,06 %
Ha tenido un impacto significativo	3	5,66 %

7. ¿Cuán importante ha sido la adopción de tecnologías, como aplicaciones de ventas en línea o redes sociales, para mantener y atraer nuevos clientes en la etapa pospandemia?

Respuesta	#	%
No es importante en absoluto	0	0 %
Poco importante	1	1,9 %
Neutral	7	13,2 %
Importante	40	75,5 %
Es de vital importancia	5	9,4 %

8. ¿Cómo calificaría el impacto de la migración extranjera en el Emporio Comercial de Gamarra en términos de su clientela y oportunidades de negocio?

Respuesta	#	%
No ha tenido impacto significativo	46	86,8 %
Ha tenido un impacto leve	1	1,9 %
Ha tenido un impacto moderado	6	11,3 %
Ha tenido un impacto importante	0	0 %
Ha tenido un impacto significativo	0	0 %

9. ¿Qué tan dispuesto está a adaptarse a las nuevas tendencias culturales y de moda que han surgido como resultado de la transformación digital y la migración extranjera?

Respuesta	#	%
No estoy dispuesto en absoluto	0	0 %
Poco dispuesto	0	0 %
Neutral	19	35,8 %
Dispuesto	26	49,1 %
Estoy completamente dispuesto	8	15,1 %

10. ¿Cómo considera que ha evolucionado la demanda de productos y servicios en su tienda en el contexto de la pospandemia y la transformación digital?

Respuesta	#	%
Ha disminuido significativamente	4	7,5 %
Ha disminuido	23	43,4 %
Sin cambios significativos	17	32,1 %
Ha aumentado	8	15,1 %
Ha aumentado significativamente	1	1,9 %

Anexo 5: Encuesta de satisfacción del cliente.

1. ¿Cómo calificaría la atención de la administración con relación a renovación de contratos y cobranzas?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
2. ¿Cómo calificaría la atención de la administración con relación al servicio al cliente?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
3. ¿Cómo calificaría el servicio de *marketing*?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
4. ¿Cómo calificaría el servicio de limpieza y seguridad del centro comercial?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
5. ¿Cómo calificaría el servicio de operaciones del centro comercial?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala

Anexo 6: Resultados de encuesta de satisfacción del cliente.

1. ¿Cómo calificaría la atención de la administración con relación a renovación de contratos y cobranzas?

Respuesta	#	%
Muy buena	33	6,3 %
Buena	21	39,6 %
Regular	0	0 %
Mala	0	0 %
Muy mala	0	0 %

2. ¿Cómo calificaría la atención de la administración con relación al servicio al cliente?

Respuesta	#	%
Muy buena	12	22,6 %
Buena	21	39,6 %
Regular	15	28,3 %
Mala	5	9,4 %
Muy mala	0	0 %

3. ¿Cómo calificaría el servicio de *marketing*?

Respuesta	#	%
Muy buena	8	15,1 %
Buena	19	35,8 %
Regular	15	28,3 %
Mala	8	15,1 %
Muy mala	3	5,7 %

4. ¿Cómo calificaría el servicio de limpieza y seguridad del centro comercial?

Respuesta	#	%
Muy buena	27	15,1 %
Buena	18	35,8 %
Regular	7	28,3 %
Mala	1	15,1 %
Muy mala	0	5,7 %

5. ¿Cómo calificaría el servicio de operaciones del centro comercial?

Respuesta	#	%
Muy buena	9	17 %
Buena	13	24,5 %
Regular	27	50,9 %
Mala	4	7,5 %
Muy mala	0	0 %

Anexo 8: Perfiles de trabajadores que tienen contacto directo con arrendatarios

I. Identificación del puesto	
Puesto	Ejecutivo de ventas
Área	Gerencia Comercial
Lugar físico del puesto	Oficinas administrativas del Grupo Golden Plaza
Reportar a	Gerencia Comercial
Puesto que supervisa	Ninguno

II. Objetivo del puesto
Impulsar la ocupación de los espacios comerciales gestionados exclusivamente por el Grupo Golden Plaza, asegurando una cartera diversificada de arrendatarios y contribuyendo al crecimiento dentro del Emporio Comercial de Gamarra.

III. Funciones del puesto		
Responsabilidad	Frecuencia	Complejidad
Identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias de ventas adaptadas.	mensual	alta
Recepcionar la información e identificar la necesidad del cliente.	diaria	media
Determinar el local disponible adecuado sobre la base de las necesidades del cliente.	diaria	media
Comunicar al cliente las condiciones y locales disponibles.	diaria	media
Registrar la información en base de datos, indicando los motivos por los que el cliente no alquila el local.	diaria	baja
Trasladar al cliente al local disponible para alquilar.	diaria	baja
Mostrar local al cliente.	diaria	baja
Abordar consultas y preocupaciones de manera proactiva y efectiva.	semanal	media
Recepcionar la información de la tarifa que el cliente oferta y solicitar aprobación por parte del área comercial.	demanda	baja
Comunicar la decisión del área comercial al cliente sobre la tarifa de alquiler.	demanda	baja
Enviar acuerdo al administrador para seguir con el procedimiento de contrato.	demanda	baja
Buscar activamente clientes potenciales y desarrollar estrategias para generar nuevos <i>leads</i> y oportunidades de venta.	demanda	alta
Realizar seguimiento de las actividades de venta, mantener registro de precios de clientes, inmuebles y transacciones.	demanda	media
Realizar análisis de mercado para identificar tendencias y oportunidades.	mensual	media
Colaborar con el equipo de <i>marketing</i> para diseñar campañas efectivas.	demanda	alta

Adaptar estrategias según cambios en el entorno comercial del mercado inmobiliario, precios, cambios legales y otros factores que puedan afectar las transacciones inmobiliarias.	mensual	media
Mantener relaciones sólidas con arrendatarios existentes y potenciales.	diaria	media

IV. Perfil del puesto		
Nivel de experiencia	Carrera y grado de estudios	
Mínimo tres años en roles de ventas, preferiblemente en bienes raíces comerciales.	Licenciado en <i>Marketing</i> , Administración de Empresas o campos relacionados.	
Competencias		
Conocimientos específicos	Competencias generales	Ofimática
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento del mercado inmobiliario y comercial. ○ Familiaridad con tendencias y demandas en el sector textil. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades de comunicación y negociación. ○ Orientación a resultados y capacidad para trabajar bajo presión. ○ Empatía y vocación de servicio. ○ Orientación al cliente. ○ Proactividad y autonomía. ○ Trabajo en equipo y colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ MS Office: intermedio ○ ERP: intermedio

V. Relaciones clave con stakeholders		
Internas		
Puesto - Área	Motivo	Frecuencia
Gerencia Comercial	Alquiler de locales e informes.	diaria
Operaciones	Realización de eventos e instalación de elementos publicitarios.	demandas
Externa		
Entidad – arrendatario - proveedor	Motivo	Frecuencia
Agencia de <i>marketing</i>	Seguimiento a las acciones de <i>marketing</i>	diaria

VI. Condiciones laborales	
Personal de confianza	-
Días de trabajo	L – S
Horario de trabajo	L – V de 9 a. m. a 6 p. m. y S de 9 a. m. a 1 p. m.

I. Identificación del puesto	
Puesto	Administrador de edificio
Área	Administración
Lugar físico del puesto	Oficinas administrativas del Grupo Golden Plaza
Reportar a	Gerencia Comercial
Puesto que supervisa	Asistente de contratos, asistente de cobranzas, vigilante de instalaciones

II. Objetivo del puesto
Garantizar la gestión eficiente de los edificios comerciales del Grupo Golden Plaza, proporcionando espacios de alta calidad y servicios excepcionales a los arrendatarios.

III. Funciones del puesto		
Responsabilidad	Frecuencia	Complejidad
Recepcionar información de acuerdo con comunicación del área comercial y comunicar los resultados al cliente.	diario	media
Elaboración del contrato de acuerdo con los procedimientos preestablecidos.	diario	media
Solicitar revisión y firma de contrato.	diario	media
Entregar el contrato al cliente y solicitar la legalización del contrato.	diario	media
Recepcionar contrato legalizado y firmado, y entregar copia a arrendatario.	diario	baja
Solicitar al asistente de cobranzas el cobro correspondiente según contrato.	diario	baja
Recepcionar la constancia de pago y confirmar al cliente que el pago fue procesado.	diario	baja
Preparar y enviar información de clientes para renovación de contratos.	diario	media
Enviar comunicado de renovación y no renovación.	diario	media
Negociar condiciones de renovación.	a demanda	alta
Aceptar o rechazar condiciones de negociación.	a demanda	alta
Registrar información de lectura de medidores.	mensual	media
Recepcionar constancias de pago y enviar a tesorería.	diario	baja
Recepcionar, contar y verificar el dinero.	diario	alta
Realizar cuadro de caja y entrega de dinero en sobre a tesorería.	diario	alta
Comunicar y cuadrar errores de cuadro de caja.	diario	medio
Registrar pagos en el sistema y descargar los comprobantes de pago.	diario	baja
Entregar los comprobantes de pago a arrendatarios.	diario	baja
Recepcionar la información según solicitud de requerimiento o permiso.	a demanda	baja
Comunicar la solicitud de permiso al área correspondiente.	a demanda	baja
Validar si el procedimiento será ejecutado por arrendatario o el Grupo Golden Plaza.	a demanda	baja

Coordinar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.	mensual	alta
Garantizar la óptima funcionalidad de servicios básicos (electricidad, agua, entre otros).	semanal	alta
Coordinar con proveedores externos para resolver problemas técnicos.	semanal	media
Enviar la relación de locales disponibles.	diario	media
Responder a solicitudes y reclamos de los arrendatarios de manera oportuna.	diario	media
Supervisar sistemas de seguridad y control de acceso.	semanal	media
Implementar medidas para garantizar la seguridad de los espacios.	mensual	media
Elaboración de reportes para comité.	semanal	media
Cumplimiento de la meta de recaudación en alquiler y mantenimiento.	mensual	alta
Elaborar y generar reporte de la proyección de cobranza mensual de alquiler y mantenimiento.	mensual	alta
Planificar y supervisar los horarios, actividades de trabajo y descansos del personal de seguridad del edificio.	diario	media
Coordinar la limpieza de los edificios de acuerdo con su requerimiento.	diario	baja
Cumplir con el sistema de gestión de calidad.	diario	media
Control de materiales de limpieza y oficina.	Interdiario	media

IV. Perfil del puesto		
Nivel de experiencia	Carrera y grado de estudios	
Mínimo cinco años en roles de gestión de propiedades o mantenimiento de instalaciones.	Ingeniero civil, Ingeniero industrial, administrador o carreras afines.	
Competencias		
Conocimientos específicos	Competencias generales	Ofimática
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento técnico en mantenimiento de instalaciones. ○ Familiaridad con normativas de seguridad y prevención de riesgos. ○ Administración de galerías o inmuebles. ○ Conocimiento del mercado textil. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades de liderazgo y gestión de equipos. ○ Resolución efectiva de problemas. ○ Orientación al detalle. ○ Comunicación efectiva. ○ Trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ MS Office: intermedio ○ ERP: intermedio

V. Relaciones clave con stakeholders
Internas

Puesto - Área	Motivo	Frecuencia
Director general / Gerencia General	Informes y coordinaciones.	diario
Tesorería	Informes de caja y coordinación.	diario
Comercial	Recepción y ejecución de acuerdos comerciales y coordinaciones generales.	diario
Operaciones	Recepción y ejecución de trabajos operativos y coordinaciones generales.	diario
Contabilidad	Coordinación y envío de formación.	diario
Recursos humanos	Solicitud de personal y coordinaciones de administración de personal.	diario
Sistemas	Soporte en las herramientas tecnológicas (ERP – equipos)	diario
Logística	Requerimientos y recepción de compras.	diario
Externa		
Entidad – arrendatario - proveedor	Motivo	Frecuencia
Arrendatarios	Contratos nuevos, renovación de contratos, cobranzas, permisos administrativos, permisos nocturnos y dominicales	diario

VI. Condiciones laborales	
Personal de confianza	Sí, sujeto a fiscalización
Días de trabajo	L – S
Horario de trabajo	L – V de 9 a. m. a 6 p. m. y S de 9 a. m. a 1 p. m.

I. Identificación del puesto	
Puesto	Asistente de cobranzas
Área	Administración
Lugar físico del puesto	Oficinas de operaciones del Grupo Golden Plaza
Reportar a	Jefe de tesorería / Administrador
Puesto que supervisa	-

II. Objetivo del puesto
Garantizar la estabilidad financiera del Grupo Golden Plaza mediante una gestión eficiente de los cobros y la relación positiva con los arrendatarios.

III. Funciones del puesto		
Responsabilidad	Frecuencia	Complejidad
Realizar cobranzas de los servicios de la empresa.	diario	media
Realizar gestión de permisos administrativos para arrendatarios.	diario	media
Elaborar consolidados de morosidad.	semanal	media
Elaborar alta en el sistema de nuevo arrendatario.	semanal	baja
Liquidación de devolución de garantía de locales.	diario	baja
Verificar los abonos de alquileres, mantenimiento y mora.	diario	media
Coordinar con el equipo contable para registrar y conciliar los pagos.	diario	media
Responder consultas y brindar información a los arrendatarios sobre procesos de facturación y pagos.	diario	baja
Negociar condiciones de pago con arrendatarios con cuentas pendientes.	a demanda	alto
Establecer acuerdos de pago y realizar seguimiento para su cumplimiento.	a demanda	medio
Archivar documentación con la finalidad de que pueda ser auditada por la gerencia.	diario	baja
Reportar los egresos y gastos de mantenimiento, caja y bancos.	diario	baja

IV. Perfil del puesto		
Nivel de experiencia	Carrera y grado de estudios	
Mínimo un año como auxiliar o asistente de cobranzas	Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines.	
Competencias		
Conocimientos específicos	Competencias generales	Ofimática
<ul style="list-style-type: none"> ○ Atención al cliente ○ Arqueo de caja ○ Manejo de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades de liderazgo. ○ Resolución efectiva de problemas. ○ Orientación al detalle. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ MS Office: intermedio ○ ERP: intermedio

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación efectiva. ○ Trabajo colaborativo. 	
--	---	--

V. Relaciones clave con stakeholders		
Internas		
Puesto - Área	Motivo	Frecuencia
Jefe de tesorería	Arqueo de caja	diario
Administrador	Dar soporte en atención al cliente	diario
Supervisor de guardias de instalaciones	Dar indicaciones para atender requerimientos de arrendatarios	diario
Externa		
Entidad – arrendatario - proveedor	Motivo	Frecuencia
-	-	-

VI. Condiciones laborales	
Personal de confianza	Sí, sujeto a fiscalización
Días de trabajo	L – S
Horario de trabajo	L – V de 8:30 a. m. a 6 p. m. y S de 9 a. m. a 1 p. m.

Anexo 9: Programa de formación y capacitación para puestos de contacto directo del Grupo Golden Plaza

Módulo 1: Introducción a la Gestión Exclusiva de Edificios	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos clave de la gestión de edificios • Rol estratégico en la experiencia del arrendatario • Identificación de desafíos y oportunidades
	Metodología: <ul style="list-style-type: none"> • Sesiones teóricas con expertos en gestión inmobiliaria • Estudios de casos de éxito y fracaso • Discusiones grupales sobre desafíos específicos
Módulo 2: Conocimiento Técnico y Legal	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Legislación y normativas relacionadas con la gestión de inmuebles comerciales • Mantenimiento de instalaciones y servicios • Seguridad y cumplimiento normativo
	Metodología: <ul style="list-style-type: none"> • Conferencias de expertos en legislación inmobiliaria • Visitas a edificios gestionados para aplicar conocimientos teóricos
Módulo 3: Relaciones con Arrendatarios y Resolución de Problemas	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de atención al cliente • Gestión de conflictos y resolución de problemas • Desarrollo de relaciones a largo plazo con arrendatarios
	Metodología: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Role-playing</i> para prácticas de atención al cliente • Talleres de resolución de problemas en contexto reales • Testimonios de arrendatarios sobre expectativas y experiencias
Módulo 4: Herramientas Tecnológicas para la Gestión Inmobiliaria	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Uso de <i>software</i> de gestión inmobiliaria • Automatización de procesos para eficiencia operativa
	Metodología: <ul style="list-style-type: none"> • Demostraciones prácticas de <i>software</i> • Desarrollo de competencias digitales
Evaluación final y certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Examen teórico-práctico: evaluar la comprensión y aplicación de los conocimientos adquiridos • Certificación otorgada a aquellos que completen satisfactoriamente el programa

Anexo 10: Programa de mentoría para puestos de contacto directo de Grupo Golden Plaza

Sesión de introducción y emparejamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de programa a mentores y mentees • Identificación de metas individuales para el programa • Emparejamiento basado en habilidades, experiencia y metas
Módulo de conocimiento y experiencia práctica	<p>Sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoría grupal sobre conceptos clave de gestión inmobiliaria • Compartir experiencias y casos prácticos relevantes
	<p>Actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a edificios gestionados por mentores • Participación en reuniones y negociaciones con arrendatarios
Desarrollo de habilidades personales y profesionales	<p>Sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoría individualizada para mejorar habilidades de comunicación • Desarrollo de habilidades de resolución de conflictos
	<p>Simulaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenarios prácticos para aplicar habilidades en situaciones reales • Retroalimentación constructiva de mentores y compañeros
Evaluación y seguimiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones periódicas del progreso con mentores y mentees • Encuestas de retroalimentación para ajustar el programa según las necesidades
Cierre del programa y certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de logros y aprendizajes • Certificación para mentees que completen con éxito el programa

Anexo 11: Carta de autorización de uso de información de Grupo Golden Plaza

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo **Roberto Velasquez Osco**
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
identificado con DNI ..07459970..., en mi calidad de **Gerente General**
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
..... del área de **Dirección General**
(Nombre del área de la empresa)
..... de la empresa/institución ... **Proyectos Inmobiliarios**
(Nombre de la empresa)
..... **Nuevo Horizonte S.A.C.**
con R.U.C N° **20451668481**, ubicada en la ciudad de **Lima**

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,


A los señores.... **Dagglana Tocon Vega, Angie Velasquez Davalos y Cesar Calagua Jara**.....
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)
egresado de la () Carrera profesional o (X) Programa de Postgrado de... **Maestría en Gestión 003**..
..... para
(Nombre de la carrera o programa),

que utilice la siguiente información de la empresa:

Documentación e información del área comercial, RRHH, administrativa, EERR (visualización mas no exposición), organigrama, procesos documentados

con la finalidad de que pueda desarrollar su () Trabajo de Investigación, (X) Tesis o () Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de () Bachiller, (X) Maestro, () Doctor o () Título Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.
() Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
(X) Mencionar el nombre de la empresa.

**PROYECTOS INMOBILIARIOS
NUEVO HORIZONTE S.A.C.**

ROBERTO VELASQUEZ OSO
(Nombre completo)
DNI: 07459970
(Número de DNI)

Firma y sello del Representante Legal o Representante del área
DNI: 07459970

Anexo 12: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿La virtualidad de la postpandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) influyen en la rotación de arrendatarios?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una relación entre la virtualidad de la postpandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) con la alta rotación de arrendatarios? • ¿Habrán un nuevo perfil de los arrendatarios 	<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un plan estratégico para el Grupo Golden Plaza, donde se busca reducir el nivel de rotación de arrendatarios para el período 2024-2027.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las causas que generan la rotación de arrendatarios de Grupo Golden Plaza, considerando factores como la virtualidad postpandemia, la transformación digital y cultural. • Exponer el nuevo perfil del arrendatario de Grupo 	<p>Hipótesis general</p> <p>Factores como la virtualidad de la postpandemia y transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) son determinantes en la rotación de arrendatarios.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El incremento de la población extranjera en el país y la migración interna a Lima, sumado a las tendencias de venta a través de redes sociales, son las principales causas de rotación de arrendatarios. • El nuevo arrendatario es una persona que se encuentra en el rango de 	<p>Variable dependiente: nivel de rotación de arrendatarios</p> <p>Variable independiente: la virtualidad de la postpandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa).</p>	<p>Tipo de investigación: mixta (cualitativa y cuantitativa)</p> <p>Muestra: 53 arrendatarios del Grupo Golden Plaza que respondieron las encuestas.</p> <p>Instrumentos: Cualitativos: se realizaron reuniones con el Gerente General y entrevistas a los jefes de áreas.</p> <p>Cuantitativos: se realizaron encuestas a arrendatarios</p>

<p>considerando la virtualidad de la postpandemia y la transformación digital (billeteras electrónicas, redes sociales) y cultural (migración interna y externa) y por eso hay una alta rotación de arrendatarios?</p>	<p>Golden Plaza, teniendo en cuenta factores como la virtualidad pospandemia, la transformación digital y cultural.</p>	<p>edad de 30 a 45 años, cuyos orígenes son de provincia y está familiarizado con las nuevas tendencias digitales de comercio electrónico. Está orientado a nuevas tendencias como la responsabilidad social, digital y culturales, lo que le permite una fácil adaptación a los cambios.</p>		
--	---	---	--	--