

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“IMPACTO DE LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DE ASSET  
MANAGEMENT EN LA RENTABILIDAD DEL STRIP CENTERS  
PENTA MALL VIÑEDOS”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
JENNIFER ALHELI SALDAÑA MEGO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Planteamiento del problema .....	2
1.1.1.	Descripción del problema .....	2
1.1.2.	Formulación del problema .....	3
1.2.	Objetivos .....	4
1.2.1.	Objetivo general .....	4
1.2.2.	Objetivos específicos .....	4
1.3.	Justificación .....	4
1.4.	Limitaciones .....	5
II.	REVISIÓN DE LITERATURA .....	7
2.1.	Antecedentes .....	7
2.2.	Marco teórico .....	11
2.2.1.	Rentabilidad Financiera .....	11
2.2.2.	Asset Management .....	13
2.3.	Definición de términos .....	14
2.3.1.	<i>Check Traffic</i> .....	14
2.3.2.	Centro Comercial .....	15
2.3.3.	Disponibilidad o Vacancia: .....	16
2.3.4.	Empresa .....	16
2.3.5.	Gestión .....	16
2.3.6.	Inmobiliaria .....	16
2.3.7.	Marketing .....	16
2.3.8.	Mercado Inmobiliario .....	17
2.3.9.	Optimización .....	17
2.3.10.	Planeamiento .....	17
2.3.11.	Procesos .....	17
2.3.12.	Renta Variable: .....	18
2.3.13.	Rentabilidad .....	18
2.3.14.	<i>Retail</i> .....	18
2.3.15.	Riesgo .....	18
2.3.16.	Strip Centers .....	18
2.3.17.	Tenant Mix .....	19

2.3.18. Tienda Ancla.....	19
2.3.19. Ventas .....	19
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Lugar.....	20
3.1.1. Lugar de trabajo .....	20
3.2. Tipo de estudio .....	21
3.3. Diseño .....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.4.1. Sistema para recopilación de datos del Strip Center Penta Mall Viñedos.....	22
3.4.2. Análisis de los EEFF en los años 2016 y 2017 para evaluar y verificar .....	
las mejoras de un periodo con y sin el uso del sistema que dará mayor .....	
eficiencia y rentabilidad a la empresa.....	24
IV. RESULTADOS .....	25
4.1. Resultados .....	25
4.1.1. Incremento en las ventas mensuales después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta .....	
Mall Viñedos:.....	25
4.1.2. Incremento en la renta fija después de la optimización del servicio de .....	
Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall .....	
Viñedos .....	27
4.1.3. Reducción en los gastos operativos después de la optimización del .....	
servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center .....	
Penta Mall Viñedos: .....	29
4.2. Discusión.....	32
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	33
5.1. Conclusiones.....	33
5.2. Recomendaciones .....	34
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
VII. ANEXOS.....	38

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas Mensuales de Ene-Ago 2016 .....	26
Tabla 2: Ventas Mensuales de Ene-Ago 2017 .....	26
Tabla 3: Comparación de las Rentas Variables de Ene-Jun 2017 .....	27
Tabla 4: Renta Fija Mensual de Ene-Jun 2016.....	28
Tabla 5: Renta Fija Mensual de Ene-Jun 2017.....	28
Tabla 6: Comparación de las Renta Fijas de Ene-Jun 2017 .....	29
Tabla 7: Gastos de Mantenimiento Periodo 2016.....	30
Tabla 8: Gastos de Mantenimiento Periodo 2017.....	30
Tabla 9: Comparación de Gastos de Mantenimiento de Ene-Jun 2017 .....	31
Tabla 10: Porcentaje de Incidencias Periodo 2017.....	31

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de Centros Comerciales en Perú .....	10
Figura 2: Fases de desarrollo del sector <i>retail</i> peruano .....	10
Figura 3: Índice de Desarrollo de <i>Retail</i> Global.....	11
Figura 4: Mapa del distrito de Surco.....	20
Figura 5: Mapa de ubicación del <i>Strip</i> .....	21
Figura 6: Lay Out del Strip Penta Mall Viñedos .....	22
Figura 7: Sistema Integrado.....	23
Figura 8: Mejores Beneficios .....	23

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	38
Anexo 2: Estado de situación financiera agosto 2016 .....	39
Anexo 3: Estado de resultado agosto 2016 .....	40
Anexo 4: Estado de situación financiera agosto 2017 .....	41
Anexo 5: Estado de resultado agosto 2017 .....	42

## **RESUMEN**

Con la presente tesis se pretende demostrar cual fue el impacto que se generó al contratar una empresa que brinde el servicio de Asset Management y la incorporación de un nuevo sistema para gestionar el Centro Comercial Penta Mall Viñedos en el periodo 2017. El estudio de este caso se centra en comparar y analizar mensualmente la gestión del activo en el periodo 2016 y 2017; la comparación que se dará, será básicamente en 3 puntos fundamentales que son los que impulsan la sostenibilidad del strip, uno de ellos son las ventas que han tenido mensualmente los operadores en el 2016 y 2017, permitiéndonos analizar si las actividades realizadas para impulsar las ventas es el adecuado. Otro de los puntos es comparar las rentas mensuales de los operadores y sus incrementos, analizando además el ritmo de pago que tengan y la morosidad de estos. Por último y no menos importante son los gastos que tiene el strip, se elaborará un presupuesto y plan de gasto mensuales, comparándolo semestralmente con el periodo 2016.

El análisis comparativo que se realizará ayudará a generar indicadores de gestión que nos permita ver que operadores son los que vuelve más rentable al strip; que tipo de segmento de mercado es el que tiene mayor tránsito por clientes y sobre todo nos permitirá ver a que operadores deberemos de cambiar. También, podremos analizar qué tipo de gastos son los que reducen la rentabilidad del periodo y así negociar mejores costos con otros proveedores.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo la revisión, evaluación y optimización del servicio de Asset Management en el Strip Penta Mall Viñedos, la investigación que se presenta tiene por finalidad demostrar que esta nueva propuesta en el mercado es recomendable para ser usada en nuevos negocios y con ello generar la rentabilidad esperada basados en una óptima gestión del inmueble.

La inclusión del nuevo sistema de gestión ayuda a que los actuales poseedores de la administración mejoren la rentabilidad esperada en el Strip, con un óptimo seguimiento en la cobranza por alquileres fijos y variables, si bien es cierto, depende mucho en gran magnitud del tipo de servicio y operador que se tenga en el Strip. La nueva estrategia sugerida abarca todos los niveles en cuanto a servicio y operador. Adicional a lo antes mencionado se propone un mejor manejo del presupuesto para las actividades mensuales de publicidad y promoción y con ello generar un mayor tránsito de personas, aumentando de manera directa las ventas variables, las cuales nos generan ingresos adicionales a lo ya presupuestado en el año.

Se propone también, una mejor control para tener mayor reducción en las incidencias que se presenten en el Strip, puesto que con el nuevo sistema se permitirá generar alarmas que indiquen con 1 o 2 meses de anticipación fechas importantes, tales como: renovación de licencias o mantenimientos de los equipos con los que se trabaja el Strip, como por ejemplo los mantenimientos en el cuarto de bombas.

Para finalizar, con el nuevo sistema se propone elaborar presentaciones para los inversionistas, que les ayudará a tomar mejores decisiones mediante un análisis financiero y operativo de cómo avanza la gestión en el Strip.

## **1.1. Planteamiento del problema**

El Strip Center Penta Mall Viñedos no cuenta con una adecuada gestión administrativa por falta de un sistema que los ayude organizando la información de sus operadores y proveedores; además de no tener un registro mayor a 2 años de los mantenimientos que se daban a los equipos que tiene este centro comercial, siendo esto fundamental para gestionarlo.

El no tener un sistema que ayude en el Asset Management del centro comercial, hace que se pierda control en:

- Las ventas que tiene cada uno de sus operadores en el transcurso de los años
- El tipo de contrato de alquiler que tiene cada operador
- Los gastos operativos del centro comercial

### **1.1.1. Descripción del problema**

Durante los últimos años, la industria del *retail* ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a diversos factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, los avances de la tecnología, entre otros. El entorno actual en el que se desarrollan estas industrias es altamente dinámico, lo que ha propiciado una gran cantidad de fusiones y adquisiciones con el fin de fortalecer sus estrategias de mercado.

En un ranking de países atractivos para invertir en el sector *retail* ubicó al Perú en el puesto nueve a nivel mundial y primero en América Latina por delante de Colombia y Brasil.

Elaborado por la consultora internacional A.T. Kearney, el Índice Global de Desarrollo Minorista 2016 (Global *Retail* Development Index) analizó y clasificó a 30 países emergentes de acuerdo con su crecimiento y potencial en la industria del comercio minorista.

Debido a su economía, Perú ha evolucionado en los últimos años, presentando además alentadores índices de confianza del consumidor, crecimiento de la clase media producto de mayores ingresos, elevadas tasas de empleos y un sólido acceso a créditos muestran en alguna medida la masificación de este medio de pago y la capacidad de endeudamiento del consumidor; despertando el interés de los más importantes *retailers* dado el cambio en el patrón de consumo de la población en general.

El sector *retail* viene creciendo considerablemente en el Perú de la mano de la construcción de nuevos centros comerciales, y de la expansión de tiendas de grandes marcas; y parte de este desarrollo ha sido impulsado por los fondos de inversiones.

Frente a todos estos escenarios y al ver el nicho de mercado que se está generando en el país, presentamos la propuesta para mejorar los servicios de Asset Management. Con este servicio los inversionistas tendrán un mejor control en sus activos, reducirían sus costos operativos y aumentarían sus flujos mensuales.

Por tal motivo, el presente estudio está enfocado en optimizar estos servicios, con herramientas efectivas que mejoren la rentabilidad del activo.

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **a. Problema General**

¿Cuál es el impacto de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?

#### **b. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la diferencia de las ventas mensuales antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?

- ¿Cuál es la diferencia de la renta fija mensual antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?
- ¿Cuál es la diferencia de los gastos operativos mensuales antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar el impacto de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Comparar las ventas mensuales antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.
- Comparar la renta fija mensual antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.
- Comparar los gastos operativos mensuales antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.

## **1.3. Justificación**

El contratar una empresa que brinde el servicio de Asset Management e incorporar un sistema de gestión, permitirá al Strip Center Penta Mall Viñedos mejorar sus ingresos, reducir sus gastos y brindar un mejor servicio a los clientes del centro comercial.

Esta nueva empresa que llevará el Asset Management de Viñedos deberá de ingresar toda la información desde que inició operaciones el centro comercial para poder generar indicadores que nos ayude a gestionar mejor el strip de manera operativa y financiera.

El usar un sistema integrado para el periodo 2017 es una oportunidad de mejor para el centro comercial y a su vez para sus propietarios, ya que son ellos quienes obtendrán una mayor rentabilidad del periodo y se maximizará el potencial financiero de su activo inmobiliario.

Gracias a este sistema, podremos:

- Desarrollar soluciones para el ciclo de vida del activo
- Hacer crecer el valor del activo asegurando una base estable de arrendatarios (con importantes reducciones en la pérdida de renta, comisiones y costes de mejoras para el arrendatario) mediante el uso de un programa personalizado en arrendatarios y gestionar los vencimientos del contrato de arrendamiento.
- Inspeccionar y analizar todas las categorías de gasto, incluyendo impuestos, instalaciones, contactos con el proveedor, personal y proyectos que requieran inversión.
- Incrementar el valor del activo del propietario con un adecuado plan estratégico y personalizado maximizará el valor generando un mayor flujo de caja debido a un incremento de los ingresos, reducción de los gastos.

#### **1.4. Limitaciones**

- El centro comercial inició sus operaciones en el periodo 2011 y con una vacancia mayor al 30%.
- El estudio se llevará a cabo en la ciudad de Lima, dentro de las instalaciones del Strip Center Penta Mall Viñedos
- En el área de estudio solamente serán incluidos los operadores que se encuentren con contratos vigentes de arrendamiento en el Strip
- El limitado periodo de tiempo que se tiene para comparar los cambios y mejoras que se den en el Strip. Esta limitación es una de las más importantes,

ya que la vacancia de los locales presentada en el 2016 no es la misma que para el 2017, generando así un margen de error

- La Administración del strip era gestionada en una base de datos de Excel.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

La historia del *retail* se remonta a los comerciantes medievales y los mercaderes. Durante miles de años, los minoristas han operado de forma local, con mercancía que era a menudo limitada a una sola categoría de producto. Todo esto cambió en el mundo postindustrial.

A medida de que los ingresos aumentaron y los medianos mercados emergieron, también creció el apetito del consumidor hacia los productos de consumo. Con esto, hemos visto que las raíces del *retail* moderno fueron creciendo y así empezaron a evolucionar los canales de distribución. Desde entonces, el *retail* moderno se ha disparado hasta convertirse en una de las industrias más grandes en el mundo.

Si miramos hacia atrás en la historia del *retail* moderno, han existido cuatro períodos distintos que han definido esta industria como lo conocemos hoy en día.

#### **1900 - 1945: El *retail* moderno emerge**

En el cambio de siglo, el comercio minorista estaba dominado principalmente por los comerciantes que hacían pedidos por correo y ofrecían un amplio surtido de casi todo lo disponible en el mercado.

Las grandes ciudades fueron centros para las compras al por menor, como un enorme emporio lleno de hermosas prendas de vestir, accesorios y productos del hogar, que se convirtió en destino de compras para los consumidores más prósperos. Estos gigantes del consumo ofrecían artículos nuevos y exclusivos; además de comprar una amplia variedad de alimentos y artículos del hogar en una única ubicación a precios asequibles y propiciaron el nacimiento de lo que se ha dado en llamar “ir de escaparate” como forma de entretenimiento para los consumidores aspiracionales.

### **1945 - 1975: "Babyboomers", impulso del crecimiento posguerra**

Después que terminó la Segunda Guerra Mundial, el mundo entró en un período de reconstrucción y crecimiento que afectó a las necesidades de los consumidores. Los nuevos nacimientos, dieron lugar a la creación de un "boom" que aún hace eco en la actualidad. Los llamados "babyboomers", los niños nacidos entre 1946 y 1964, fueron 79 millones de personas tan solo en EEUU. Este grupo se convirtió en la tendencia de consumo para los minoristas por una generación.

Como la demanda del consumidor se aceleró, los minoristas respondieron. Siguió a los consumidores a nuevos barrios y se ubicaron convenientemente en el lugar donde ellos vivían. Estos centros comerciales se convirtieron en el nuevo destino para el comercio minorista. Las tiendas especializadas eran pequeñas, muy concretas y llevaban un surtido limitado de productos.

Las innovaciones tecnológicas estimularon la aparición de un nuevo "mercado de masas" a medida que las televisiones en cada hogar y periódicos en cada quiosco crearon los medios idóneos para que los fabricantes y los distribuidores llegaran a los consumidores con ofertas publicitarias y anuncios promocionando sus marcas.

Los primeros centros comerciales en el Perú surgen en la década de 1960, impulsados por el crecimiento demográfico y económico concentrado en Lima Metropolitana. De esta forma nacen el centro comercial Risso (1960) y Arenales (1970), los que generaron un boom del consumo masivo sobre la base de conglomerados en una sola manzana.

### **1975 - 2000: Fragmentación del mercado de masas**

A medida que los hijos del baby boom fueron cumpliendo los 30 y 40 años y sus ingresos aumentaron, continuaron gastando en ellos mismos y sus familias. La evolución de sus necesidades los llevó a superar a sus padres, hasta alcanzar áreas de expresión que los empezó a definir como individuos diferentes de las generaciones anteriores. Esto contribuía a alejarse de la "uniformidad".

Los distribuidores tuvieron que responder ante esta evolución del mercado. Las tiendas especializadas se adaptaron a la necesidad del consumidor de expresarse de otra forma y prosperaron.

Perú: Debido a la crisis financiera de la década del 70 y la crisis política de la década de los 80`s, el boom del *retail* y lo que parecía ser la consolidación de la etapa de la colonización (que el *retail* sea conocido por cualquier persona nacional sin importar su lugar de procedencia, edad, género o, aún más importante, nivel socioeconómico) se vio frenada considerablemente, ya que muchas de las tiendas pioneras quebraron. Las razones de su fracaso no son exclusivas del contexto político y social; también se debe al carácter patriarcal de estas tiendas. Sin embargo, el contexto social fue decisivo para frenar el crecimiento y estancarlo.

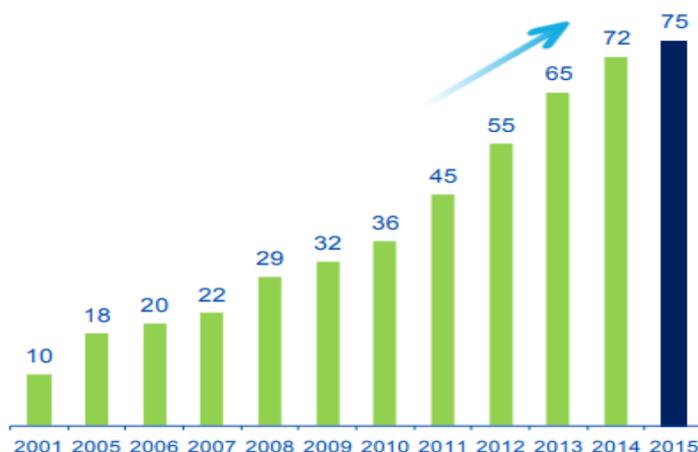
Posteriormente, en los años ochenta, con la inauguración de los centros comerciales Plaza San Miguel, Camino Real y Molicentro, se consolida esta nueva propuesta de formatos comerciales en la capital. Sin embargo, el desconocimiento de la sociedad emergente, los problemas político-económicos, las limitaciones tecnológicas y el terrorismo ocasionaron el fracaso de ello. Todo ello condujo a que en los inicios de la década de 1990 el sector se estancara; más adelante, en 1997 se inicia el desarrollo sostenido con la inauguración del Jockey Plaza Shopping Center. Este centro comercial se constituyó en un modelo de gestión con buenos resultados, digno de ser imitado.

### ***2000 - Presente: los consumidores toman el mando***

Surgieron Mega Plaza Norte (2002), Primavera Park & Plaza (2001), y en el 2007 diversos centros comerciales en provincias. Sin embargo, el número de ellos aún es limitado en el país porque, según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), esta cifra asciende a solo 16 centros, con una penetración del 12% (El Comercio, 2008).

Atraves de los años, los centros comerciales han evolucionado de forma creciente, mejorando la economía del país y despertando en el mercado un sector dormido.

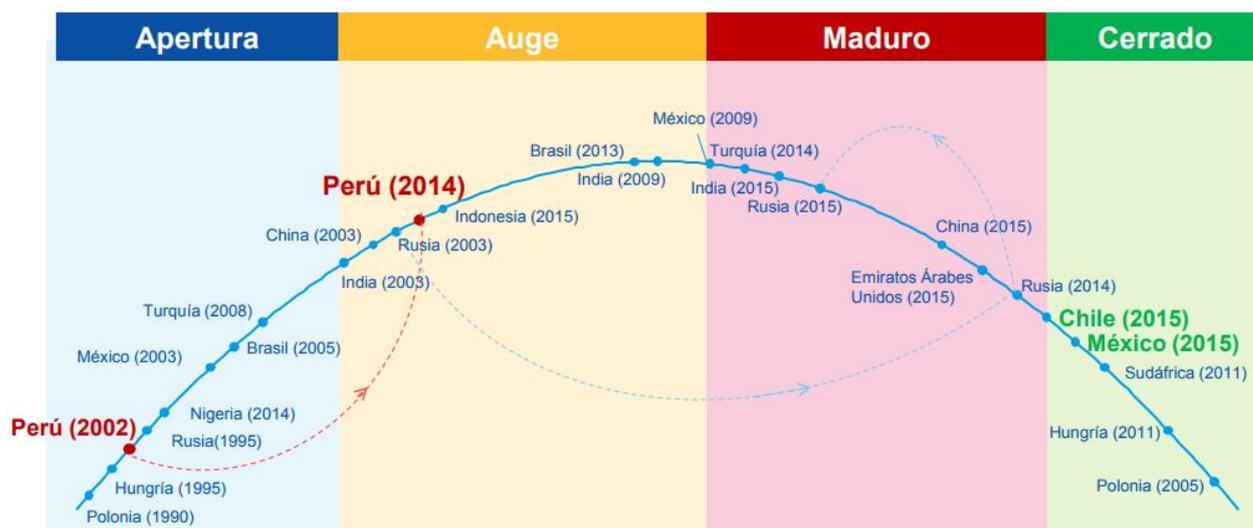
## Evolución de los centros comerciales (número)



**Figura 1: Evolución de Centros Comerciales en Perú**

FUENTE: ACCEP (2008)

En los últimos años, los centros comerciales se mantienen como un acelerador de la economía, donde cada vez hay más competidores y aún queda espacio para crecer.



**Figura 2: Fases de desarrollo del sector *retail* peruano**

FUENTE: A.T. Kearney (2015)

Perú tiene mucho potencial para seguir creciendo. Según el Índice global de desarrollo de Retail, el sector se encuentra en la primera fase de expansión.



**Figura 3: Índice de Desarrollo de *Retail* Global**

FUENTE: A.T. Kearney (2015)

Perú ocupa el puesto 16 de 30 países en desarrollo más atractivos para la inversión en *retail* moderno, sin embargo, Perú muestra debilidades en variables más estructurales como: atractivo del mercado interno y riesgo país y riesgo del negocio.

## 2.2. Marco teórico

El marco teórico a desarrollar busca aclarar la definición de varios de los conceptos que puedan generar cualquier tipo de duda que no permita un buen entendimiento o adecuada utilización de los conceptos que se manejarán a lo largo de toda esta tesis. Se tiene como principal objetivo esclarecer tres conceptos claves, que son: Rentabilidad Financiera, Asset Management y gestión inmobiliaria.

### 2.2.1. Rentabilidad Financiera

El índice de rentabilidad es un mensaje directo de suma importancia a los inversionistas y accionistas, que indica la eficacia, eficiencia y la productividad a través de las utilidades

obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, por parte de la gerencia de la empresa. En ese sentido, la rentabilidad es el resultado de la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, la cual evalúa la capacidad y efectividad con la que laboran las personas responsables de la gerencia. Asimismo, se ve demostrada en las utilidades generadas, y la utilización de inversiones. Capacidad de un bien para producir beneficios y la medida que proporciona al compararse cuantitativamente con la inversión que lo originó.

La rentabilidad es un elemento que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con la finalidad de obtener algunos resultados. Ampliando lo citado en los párrafos anteriores decimos lo siguiente: Toda empresa desea extender sus utilidades, para ello, crean estrategias para el cumplimiento de las metas propuestas, es aquí donde el socio tiene un papel importante, ellos invierten dinero y como consecuencia de esto, desearán obtener rentabilidad en su mayor proporción posible.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$$

**i) Nivel de Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica traducido en idioma original inglés “Return on investment” (ROI), representa la relación medida en porcentaje, entre el beneficio antes de las cargas financieras e impuestos sobre el beneficio y el volumen medio en el periodo considerado de los activos o inversión que han sido dedicados a obtener el anterior beneficio”.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$$

**ii) Nivel de Rentabilidad Financiera**

La rentabilidad financiera proviene del idioma inglés: “Return on Assets” (ROA). Es una medida referida a un determinado periodo de tiempo del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con

independencia de la distribución del resultado. La Rentabilidad Financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más apropiada para los accionistas o propietarios que la (ROI), y de ahí que sea el indicador de rentabilidad para los directivos que buscan maximizar en interés de los propietarios.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos totales}}$$

### **2.2.2. Asset Management**

Corresponde a la gestión del patrimonio o de activos basada en principios como el conocimiento, la planificación, la organización y la gestión integrada. Tiene como objetivo optimizar el rendimiento de dichos activos y minimizar su coste, así como mejorar el servicio ofrecido.

En el ámbito exclusivamente financiero, el Asset Management incide en la gestión responsable de activos de inversión por parte de entidades financieras con el fin de cumplir con los objetivos específicos de inversión, todo ello en beneficio de los clientes.

Si en el asesoramiento financiero la clave es la forma de ayudar de manera profesional a un cliente a cubrir sus necesidades financieras, en el *Asset management* está presente la labor de toma de decisiones sobre la gestión de las inversiones, teniéndose en cuenta los distintos perfiles de riesgo de los inversores.

La prestación de servicios de gestión de activos incluye principalmente el análisis de los estados financieros, la selección de activos y valores, el plan de implementación en las carteras de valores y el seguimiento permanente de las inversiones.

### **2.2.3. Gestión Inmobiliaria**

La gestión inmobiliaria se encuentra estrechamente unida a todos los bienes que están íntimamente ligados al suelo; es decir, todos aquellos que el Estado considera jurídicamente como bienes raíces o -como se los considera en nuestro país- bienes inmuebles. El gestor inmobiliario tiene como principal tarea la gestión operativa de dichos bienes. Es la gestión de los activos físicos, equipamiento e instalaciones de los mismos. El gestor se encarga de los procesos, sistemas y recursos humanos necesarios para gestionar el ciclo de vida de los inmuebles, incluyendo su adquisición, control, mantenimiento, utilización y venta.

#### **i) Tipos de Gestión Inmobiliaria**

Así como se definió anteriormente la gestión inmobiliaria en su concepto más amplio, también puede subdividirse en tres tipos de gestión que difieren en tres puntos clave, como la propiedad del bien a gestionar y las características del bien inmueble a invertir. Esto teniendo en cuenta que existen fondos de inversión especializados en determinados tipos de bienes inmuebles y que algunos gestores inmobiliarios solo se dedican a la inversión a través de fondos privados que en su mayoría cotizan en la bolsa de valores debido a los altos volúmenes de dinero que manejan.

### **2.3. Definición de términos**

A continuación se reúnen los principales conceptos, teorías e información documental que se utilizan para lograr optimizar el servicio de *Asset management* y *Lease Administración* que volverá más rentable el Penta Mall Viñedos. Para el desarrollo del presente estudio se tomará como base los siguientes conceptos:

#### **2.3.1. Check Traffic**

Herramienta de medición de personas, usado mayormente en centros comerciales para medir la afluencia de sus clientes.

### **2.3.2. Centro Comercial**

A continuación se presentan tres definiciones del centro comercial:

“Un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro. Las tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales son centros comerciales cerrados, abiertos y centros híbridos.

Un centro comercial es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.

Conjunto de edificaciones independientes constituido por locales comerciales y/o tiendas por departamentos, zonas para recreación activa o pasiva, servicios comunales, oficinas, etcétera. Es el formato más novedoso de la arquitectura comercial es una construcción que consta de una o varias edificaciones, que albergan locales y oficinas comerciales independientes aglomerados en un solo lugar para ofrecer el comercio minorista o tipo *retail* a clientes potenciales. Su magnitud o alcance está determinado por las características del mercado y su área de influencia.

#### **Tipos de Centros Comerciales**

El Consejo Internacional de Centros Comerciales (ICSC) clasifica los tipos de centros comerciales en los siguientes:

- Centro Regional
- Centro Súper regional
- Power Center
- Centro Temático

- Centro Comunitario
- Centro de Vecindario o Strip Mall
- Centro de Estilo de Vida.

### **2.3.3. Disponibilidad o Vacancia:**

Cantidad de metros cuadrados de locales desocupados o disponibles para ser alquilados.

### **2.3.4. Empresa**

Es un sistema dentro del cual, una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

### **2.3.5. Gestión**

Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

### **2.3.6. Inmobiliaria**

Empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.

### **2.3.7. Marketing**

Es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

### **2.3.8. Mercado Inmobiliario**

Entendemos por mercado inmobiliario a “El conjunto de compradores potenciales con necesidad de satisfacer la adquisición, venta, o disfrute de un Inmueble, mediante una transacción o acuerdo de negocio con el vendedor”.

Dicho mercado se encuentra impulsado principalmente por el déficit de viviendas, locales comerciales e infraestructura pública a nivel nacional, razón por la cual el sector inmobiliario presentó un acelerado crecimiento desde la década del 2000, sin embargo, éste ha sido refrenado abruptamente desde el año 2014 debido a la influencia de diversos factores económicos.

### **2.3.9. Optimización**

Un proceso que conduce a la solución óptima de un problema. Con solución óptima queremos decir mejor —en algún sentido— que cualquier otra solución. En el contexto de la gestión de carteras, la optimización se refiere a un algoritmo que identifica las carteras que tienen el tipo de rentabilidad más alto para cualquier nivel de riesgo dado.

### **2.3.10. Planeamiento**

En el proceso administrativo el planeamiento consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

### **2.3.11. Procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora

sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

#### **2.3.12. Renta Variable:**

Es medida y compara con la renta fija mensual, es la diferencia positiva sobre la renta fija mensual.

#### **2.3.13. Rentabilidad**

La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión que hemos realizado previamente. Tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados.

#### **2.3.14. Retail**

Es el término inglés para comercio al por menor o al detalle. Es la suma de las actividades que involucran, desde la planeación, la venta de bienes y servicios a los consumidores.

#### **2.3.15. Riesgo**

Es el estado de incertidumbre de las empresas para tener mayor o menor rentabilidad en el futuro.

#### **2.3.16. Strip Centers**

Centros comerciales de pequeño formato, empleados generalmente en esquinas de alto flujo vehicular, configurados en línea recta, en “L” o en “U”, con alta disponibilidad de

estacionamientos en su frente.

### **2.3.17. Tenant Mix**

Se trata de la distribución de tipos de tienda / locales en un complejo minorista. Esta mezcla no se determina de un modo casual, sino que debe ser algo minuciosamente estudiado y planificado. El objetivo es que para el consumidor pasear por un Mall sea una experiencia.

### **2.3.18. Tienda Ancla**

Corresponde a las tiendas dentro del Strip Center que genera un alto flujo de clientes. Las farmacias, bancos y supermercados son considerados como tienda ancla.

### **2.3.19. Ventas**

Venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

### **2.3.20. Zona**

Sector donde se concentran Strip Centers en un territorio geográfico determinado.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Lugar

El distrito de Santiago de Surco es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima, ubicada en el departamento de Lima, en el Perú. Limita al noroeste con Ate Vitarte y San Borja, al este con La Molina, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores; al oeste con Chorrillos, Surquillo, Miraflores y Barranco.



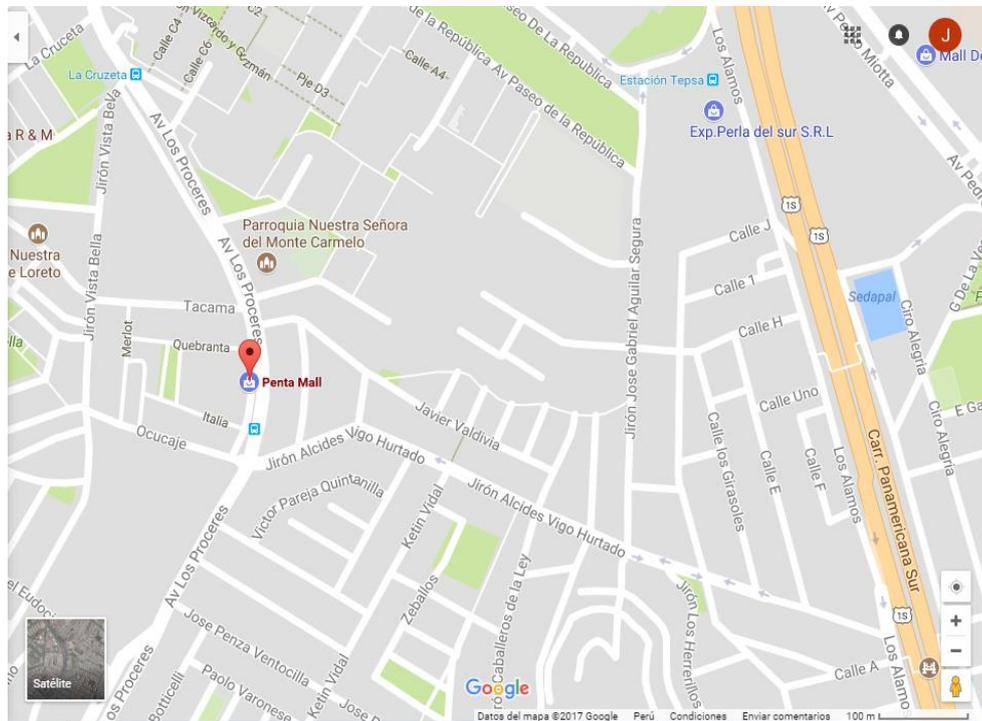
**Figura 4: Mapa del distrito de Surco**

FUENTE: Elaborado por la autora basado en información obtenida del Sitio Web Oficial de la Municipalidad de Santiago de Surco.

#### 3.1.1. Lugar de trabajo

El trabajo será ejecutado en el distrito de Santiago de Surco - Lima. En dicho distrito se encuentra el Strip Penta Mall Viñedos, ubicado en Av. Los Próceres cuadra. N° 10 de SURCO – Lima; entre las calles Tacama y Ocucaje a 10 cuadras de la Bolichera.

Se encuentra ubicado estratégicamente en medio de una urbanización de alta concentración y de fácil acceso para todo el público.



**Figura 5: Mapa de ubicación del Strip**

FUENTE: Elaborado por la autora basado en información obtenida del Sitio Web Oficial del Strip Penta Mall Viñedos

### 3.2. Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter Descriptivo, Comparativo-Simple, ya que busca analizar los factores favorables para que el centro comercial Penta Mall obtenga rentabilidad frente a la alta competencia del mercado.

### 3.3. Diseño

El diseño es no experimental longitudinal, ya que se observará y analizará los factores favorables para obtener una adecuada rentabilidad en Penta Mall.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con el objetivo de realizar una correcta y precisa recopilación de datos requeridos para la investigación, se trabajó con fuentes primarias:

#### 3.4.1. Sistema para recopilación de datos del Strip Center Penta Mall Viñedos

Toda la información del centro comercial fue ingresada al sistema para poder tener mejores resultados:

- Lay Out del Strip
- Contratos con los operadores
- Contratos con los proveedores
- Fecha en la que se dan los mantenimientos de los equipos
- Tipo de incidencias en el Strip



**Figura 6: Lay Out del Strip Penta Mall Viñedos**

FUENTE: Elaboración propia

Con el lay out se puede definir cuál es la ruta de compra, que tenga balance entre permanencia y fluidez del tráfico que tienen los clientes en el Strip. Una correcta ubicación de las tiendas incitará al cliente a seguir totalmente la corriente normal de circulación visitando toda la longitud del strip.

El software contratado resuelve diversas tareas para optimizar la mejora en el Strip y tener todo perfectamente integrado, de forma organizada, segura y siempre disponible; que tiene como objetivo facilitar la labor de las personas que gestionan este negocio, así como llevar un control exhaustivo de las ventas y las compras, además de conocer las necesidades futuras de los clientes.



**Figura 7: Sistema Integrado**

FUENTE: BReal (Herramienta de mejora)

Con un eficiente modelo de gestión, este software ayuda en los distintos procesos de negocios inmobiliarios y las mejores prácticas.

**Beneficios de la aplicación;** En un ambiente altamente competitivo como el negocio inmobiliario sólo nos podremos diferenciar aumentando el nivel de servicio, para ello se requiere una buena aplicación. Las planillas de cálculo como el excel no son suficientes



**Figura 8: Mejores Beneficios**

FUENTE: BReal (Herramienta de mejora)

**Valor Agregado del Negocio;** este sistema permite:

- Duplicar la cantidad de procesos de venta, arriendo y administraciones, y con ello los ingresos.
- Reducir a la mitad el tiempo que se utiliza para gestionar el negocio inmobiliario, y con ello los costos.
- Aumentar la tasa de ventas y arriendos finales exitosos, por una mejor gestión de los clientes.
- Reducir la cantidad de problemas de administración por una oportuna atención debido a que cuenta con mejor información.
- Aumentar el nivel de servicio para arrendatarios, propietarios y clientes internos.
- Reducir la morosidad de pagos de arriendos dada la mejor atención y un mejor control.

**3.4.2. Análisis de los EEFF en los años 2016 y 2017 para evaluar y verificar las mejoras de un periodo con y sin el uso del sistema que dará mayor eficiencia y rentabilidad a la empresa.**

Los EEFF del 2016 se ubican en el Anexo 2 y 3 y los EEFF del 2017 se ubican en el Anexo 4 y 5.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Incremento en las ventas mensuales después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos:**

Para que las ventas del centro comercial se incrementen, lo primero que realizamos fue contratar a una empresa especializada en marketing y publicidad, con la misión de incrementar la afluencia de clientes y fidelizarlos. Esta nueva empresa que contratada, lo primero que hace es generar un Fanpage para promocionar los servicios que da el ventro comercial, además de publicar las activación que se realizaran quincenalmente y con ello captar la mayor cantidad de clientes.

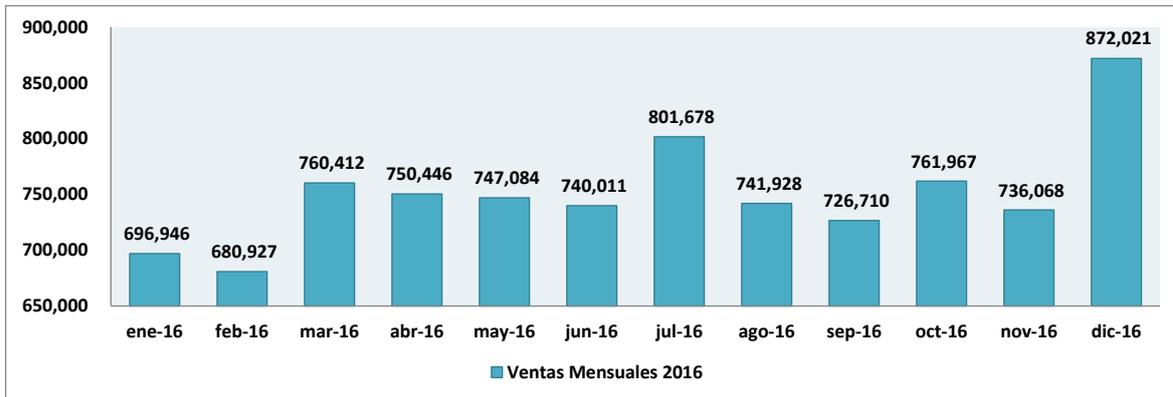
Una de las estrategias que tiene esta empresa es que los días en los que se realicen las activaciones los clientes participen ganando premios o servicios del centro comercial.

Los objetivos trazados con esta nueva empresa de marketing y publicidad:

- Aumentar afluencia de clientes.
- Incentivar la compra.
- Fidelización de clientes.
- Obtener una base de datos cualificada.
- Potenciar la marca con el Fanpage.

Todo esto nos brindó muy buenos resultados, ya que por medio de la acción, se incrementó el número de fans del centro comercial y se consiguió una base de datos muy cualificada; así como también aumentó la afluencia de público al centro comercial.

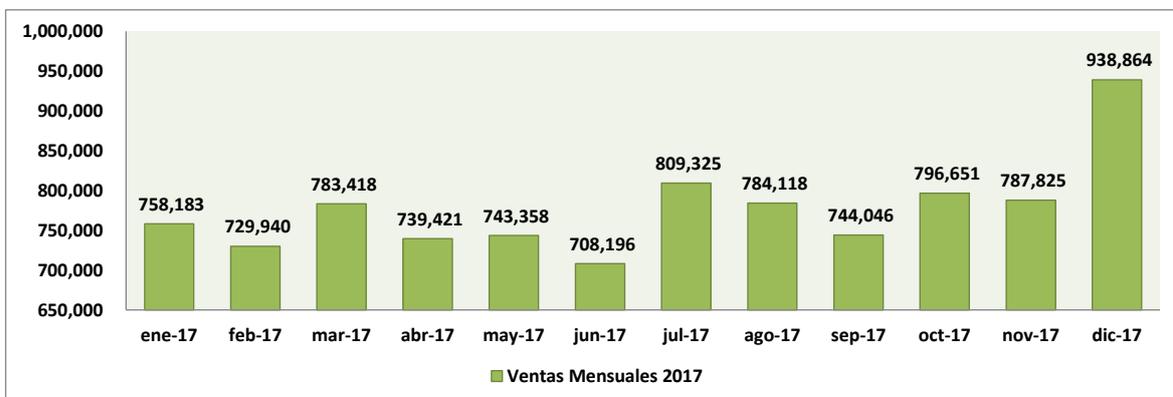
**Tabla 1: Ventas Mensuales de Ene-Dic 2016**



FUENTE: Elaboración Propia, ventas del total de operadores (Datos expresados en US\$)

En cuanto a las ventas del 2016, se verifica que los meses con un mayores incremento en las ventas son marzo, julio, octubre y diciembre esto se debe a la campaña escolar, la gratificación de julio y diciembre, luego tenemos los meses de abril y mayo en el que los consumidores realizan variedad de compras por el día de las madres.

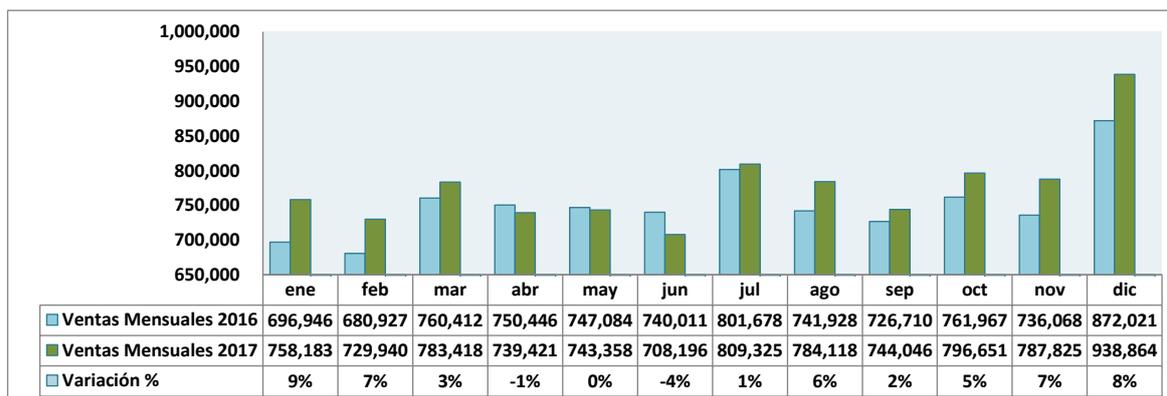
**Tabla 2: Ventas Mensuales de Ene-Dic 2017**



FUENTE: Elaboración Propia, ventas del total de operadores (Datos expresados en US\$)

Para el 2017 las ventas mensuales del strip presentaron un incremento considerable, todo ello gracias a la contratación de una empresa especializada en marketing y publicidad que impulsó el reconocimiento de la marca en el público de la zona de Surco, gracias al fanpage y a la mayor cantidad de activaciones en la que se incrementaron las ventas mensuales por operador. Llegando con esto a que las ventas del 2017 superen a las del 2016.

**Tabla 3: Comparación de las Ventas Mensuales de Ene-Dic 16 / 17**



FUENTE: Elaboración Propia (Datos expresados en US\$)

#### **4.1.2. Incremento en la renta fija después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos**

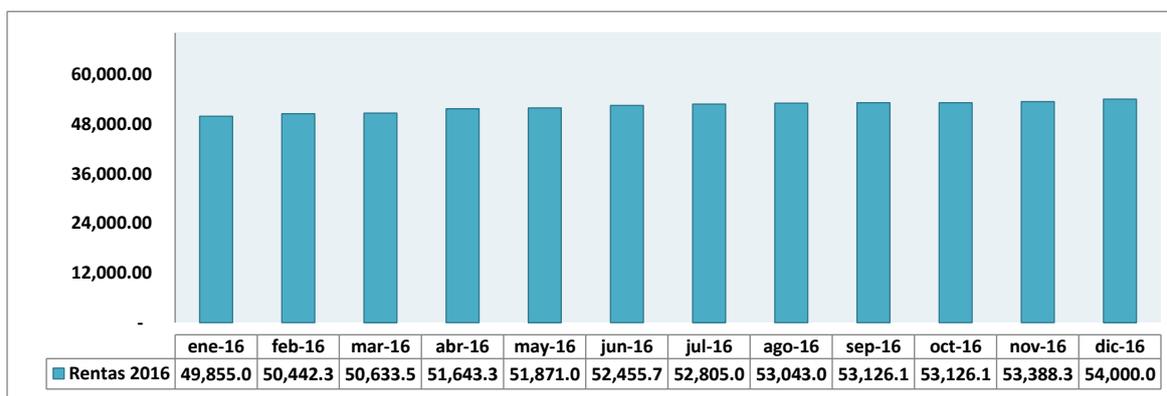
Las rentas fijas mensuales cobradas a los operadores del Strip Center Penta Mall Viñedos, eran registradas por la antigua administración en cuadros de excel, con el que alimentaban su base de datos para poder elaborar reportes de todos sobre sus ingresos. De esta manera no era posible tener un mayor control sobre sus ingresos, ni fechas exactas en la que se debería incrementar las rentas fijas o el cobro de intereses moratorios al presentarse pagos fuera de fecha.

Con el nuevo sistema, es posible registrar el 100% de los contratos de cada operador, teniendo así un mejor detalle de todos los ingresos mensuales tanto por renta fija, variable, fondo de promoción, reembolso de gastos comunes y por servicios; además de los incrementos anuales establecidos en los mismos contratos.

El nuevo sistema también nos da acceso a comparar las rentas que son cobradas en el Strip versus las rentas del mercado, y con ello tendríamos la posibilidad de mejorar el precio por m<sup>2</sup> al momento de renovar los contratos que están próximos a vencer.

También, este nuevo sistema nos da la posibilidad de hacer proyecciones de 10 años a más de las rentas fijas mensuales, y sus respectivos incrementos anuales por operador.

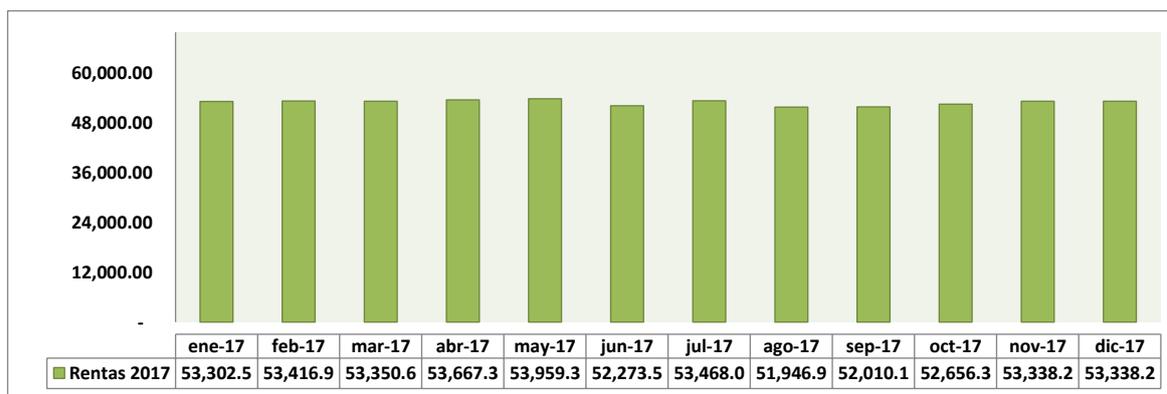
**Tabla 4: Renta Fija Mensual de Ene-Dic 2016**



FUENTE: Elaboración Propia, ingresos mensuales del total de operadores (Datos expresados en US\$)

En el periodo 2016, el Strip tenía una vacancia de más del 10% del área arrendable, la cual se tenía que cubrir lo antes posible para no afectar la rentabilidad del 2017, generando así una mayor utilidad.

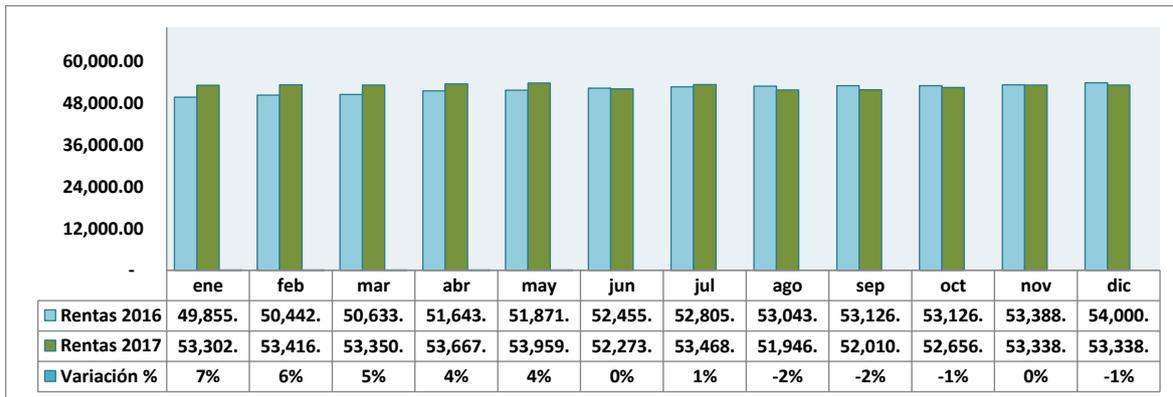
**Tabla 5: Renta Fija Mensual de Ene-Dic 2017**



FUENTE: Elaboración Propia, ingresos mensuales del total de operadores (Datos expresados en US\$)

Haciendo un análisis porcentual de cada mes en el periodo 2017 respecto al 2016, evaluamos que el incremento que se dio fue de un 6%. Esto es principalmente por que los nuevos operadores que ingresan al strip ven un incremento en el tránsito de público, además de las actividades que se realizan para captar más clientes.

**Tabla 6: Comparación de las Renta Fijas de Ene-Dic 16/17**



FUENTE: Elaboración propia (Datos expresados en US\$)

Las rentas fijas del 2017 respecto al 2016 se incrementaron entre los meses de enero y mayo, esto debido a que se cobró los incrementos anuales de algunos operadores del strip. Luego desde el mes de junio en adelante, se presentó una baja por término del contrato de un operador.

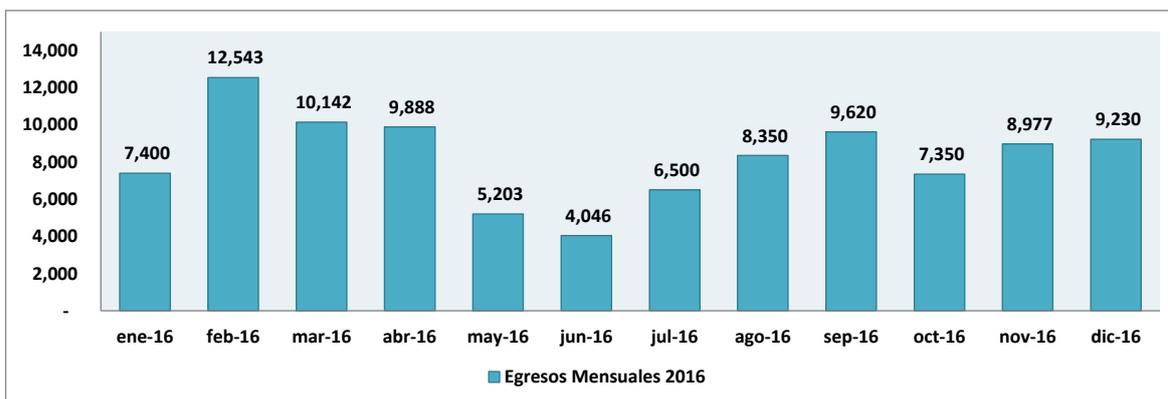
Las rentas mensuales fijas tienen un incremento anual en el Strip, generado por la renovación automática de los contratos vigentes o por los nuevos contratos de los locales con vacancia. Estas nuevas rentas por m<sup>2</sup> se establecen con un previo estudio de la zona que nos pueda indicar cuál es el precio óptimo de acuerdo al tipo de servicio que presentará el nuevo operador.

#### **4.1.3. Reducción en los gastos operativos después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos:**

Al tomar la gestión del Strip Penta Mall Viñedos, encontramos varias incidencias por resolver, las cuales tenían una recurrencia anual; además de no tener un adecuado control en el tiempo de las mejoras que se daban, ni del tipo de problema presentado, por lo que con el nuevo sistema desde el 2017 se están generando información sobre el número de incidencias en el Strip, el tiempo de resolución de estas y hasta la frecuencia con la que se vuelven a presentar.

Gracias a todas estas mejoras, los gastos operativos bajaron entre un 5 a 10%, esto se logra no sólo buscando diversificar a nuestros proveedores para reducir gastos, sino también haciendo contratos por mantenimientos periódicamente que se vuelven preventivos y no correctivos, siendo estos últimos mucho más caros.

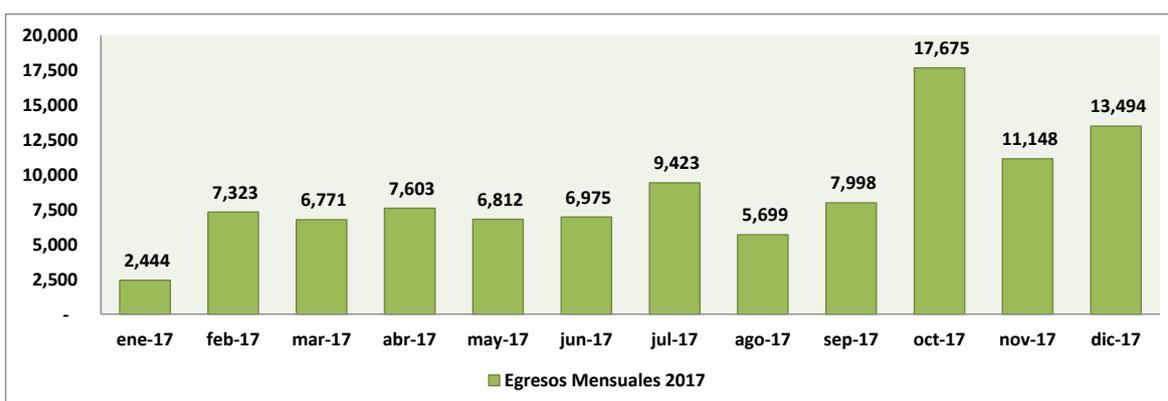
**Tabla 7: Gastos de Mantenimiento Ene-Dic 2016**



FUENTE: Elaboración propia (Datos expresados en US\$)

Los gastos comunes propios del strip no son fijos y cada mes presentan variaciones, esto es debido a que muchos de los mantenimientos del año no son provisionados y consecuentemente con esto se hace un cobro variable a los operadores.

**Tabla 8: Gastos de Mantenimiento Ene-Dic 2017**

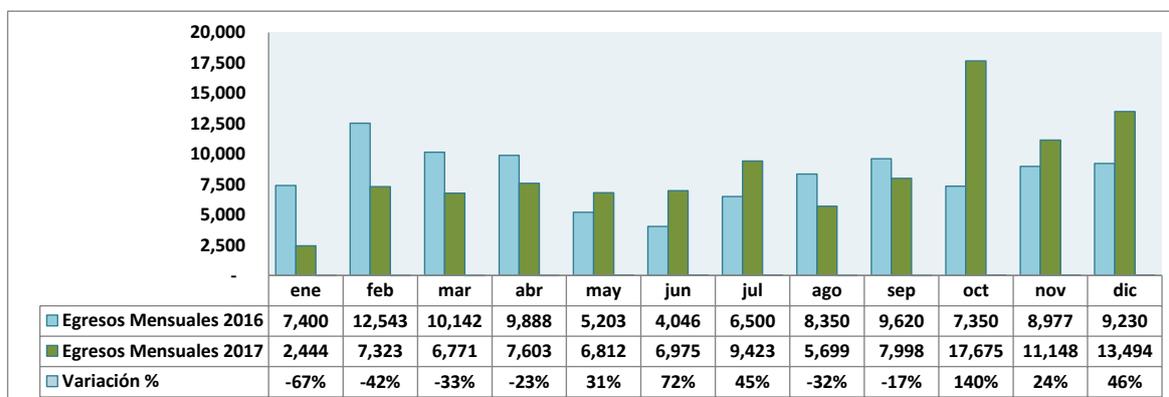


FUENTE: Elaboración propia (Datos expresados en US\$)

Para el periodo 2017, los gastos comunes propios del strip se vuelven más estables y constantes, con una mínima variación mensual, esto es debido a que los gastos de

mantenimientos del periodo ya cuentan con una provisión para los mantenimientos del año.

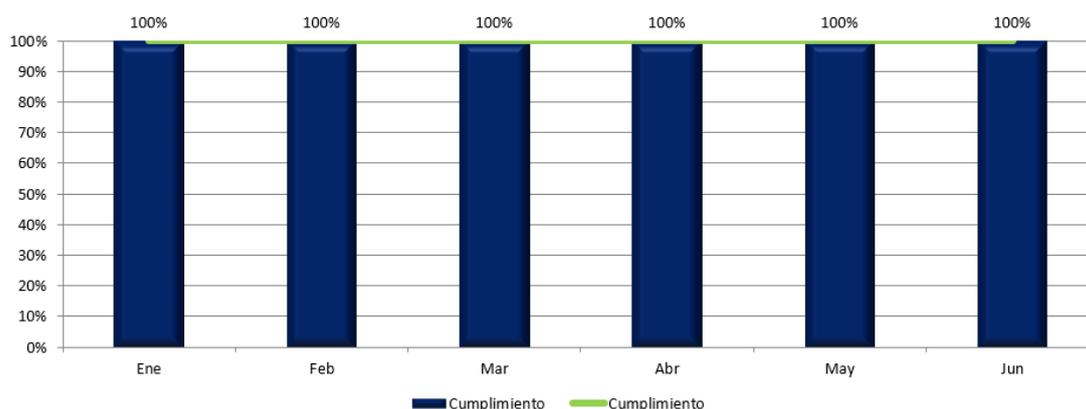
**Tabla 9: Comparación de Gastos de Mantenimiento de Ene-Dic 16 / 17**



FUENTE: Elaboración propia (Datos expresados en US\$)

La variación de los gastos comunes del año 2017 respecto al 2016 son elevados, por ellos para el 2018 se busca que estos mismos gastos sean constantes, ya que en el strip se tiene montos fijos, como los pagos recurrentes (limpieza, planilla de la administración, etc), y los que serían gastos variables como los mantenimientos, deben de ser proyectados para cobrar a los inquilinos solo un promedio mensual, y de existir una diferencia realizar los ajustes trimestralmente para poder hacer un mejor cuadro de caja.

**Tabla 10: Porcentaje de Incidencias Periodo 2017**



Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
N° incidencias/req acum.	4	5	6	6	7	8
N° incidencias/req atendidas acum.	4	5	6	6	7	8
Cumplimiento	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Elaboración propia

Las incidencias del periodo 2017 son registradas mensualmente al nuevo sistema, para tener un mejor control de los mantenimientos que se den y prevenir las futuras incidencias del 2018 en adelante.

#### **4.2. Discusión**

Los resultados obtenidos después de comparar el periodo del 2016 y el 2017, nos da un incremento en los ingresos y una reducción considerable en los egresos; dando una mayor rentabilidad a los inversionistas.

La idea principal de innovar con una nueva herramienta, es poder brindar al inversionista la rentabilidad esperada al momento de invertir en este Strip.

Una de las debilidades de este Strip es la competencia directa que tiene en los distritos aledaños con la gran cantidad de centros comerciales que se abrieron.

Uno de los beneficios que tenemos es que al no ser un centro comercial grande (más de 10,000 m<sup>2</sup>) y ser un Strip Mall el cual es un centro comercial de paso, permite que los clientes de la zona busquen la mayor comodidad para hacer sus compras de paso.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

El contratar a una empresa que brinde el servicio de Asset Management y que trabaje con una adecuada herramienta de gestión del activo, favorece al centro comercial, y sobre todo permite que este registre todas las actividades que desarrolla.

El contratar a una empresa especializada en publicidad y marketing y que además administre el Fanpage del strip Penta Mall Viñedos, permitió que las ventas del 2017 respecto al 2016 se incrementen en un 3%. El registrar y comparar las ventas del 2017 con el 2016, permite gestionar cuales son los meses en los que se debe de impulsar más las actividades del strip, de esta manera volver más rentables al Strip.

El tener un adecuado control en todos los ingresos que percibe el Strip, desde las rentas fijas mensuales, las rentas variables mensuales, los ingresos por fondo de promoción, los reembolsos por mantenimiento del strip y hasta los reembolsos de luz y agua, hace que se puedan proyectar tanto los ingresos futuros, y también ayuda a que con este control podamos medir la renta por m<sup>2</sup> del activo y ver si estamos dentro de los precios del mercado de *retail*.

El nuevo sistema ayuda a que los nuevos gestores del Strip, reduzcan los procesos operativos, y las incidencias que se pueden producir en los mantenimientos, dando como resultado una reducción en los gastos del strip, que se verá reflejado sobre todo en lo cobrado a los operadores, ya que son ellos quienes pagan los gastos comunes del strip

## **5.2. Recomendaciones**

Continuar trabajando con la empresa que brinda el servicio de Asset Management y la nueva herramienta de trabajo usada en el Strip para el almacenamiento de las actividades realizadas. Capacitar al personal en cada área de gestión y así tener un manejo de la empresa más eficiente, productiva y competitiva. Los beneficios de esta buena gestión se reflejarán de manera interna y externa. Interna: Se buscará que los socios se sientan satisfechos con los mejores resultados. Externa: asegurando a los clientes, proveedores y otras partes interesadas que el Strip desarrollará su actividad de manera eficiente. La imagen del Strip se verá mejorada y se buscará que los clientes se sientan satisfechos con un mejor servicio.

Continuar trabajando con la empresa de publicidad y marketing; relanzando la marca para captar más clientes y realizar activaciones enfocadas en el sector de mercado que tenemos en Surco.

Estandarizar todos los contratos, esto significa que los contratos que tenga el strip con nuevos operadores o los que renueve con los actuales operadores permita incrementar la renta anualmente y efectuar el cobro de la cuota 13, que significa cobrar una renta adicional al cumplimiento del año de sus actividades.

Buscar trabajar con proveedores eficientes y menos costosos dentro del mercado, para que los mantenimientos que se den en el strip en el 2018 y en adelante sean más económicos para los operadores.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Aranbulu, E. 2006. Desarrollo inmobiliario y *retail*. El desarrollo inmobiliario y sus tendencias en el marco del desarrollo del *retail*. Lima, Perú.
- Bravo, S. 2002. Fundamentos de la Valorización de Empresas.
- Brun, H. 2011. Mercado Inmobiliario. Consultado 14 abr 2015. Disponible en <https://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/>
- Carreto, J. 2006. Management. Consultado 14 marzo 2015. Disponible en <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2008/06/concepto-de-venta.html>
- Chavez Martha, Quevedo María Isabel y Rivero Eduardo, 2016. Planes de Negocios: Un Enfoque Contable y Financiero. Pag. 25-32, 109-139 y 147
- CONASEV. 1996. Indicadores Financieros Empresariales.
- Flores, R. 1994. Costo, Crecimiento y Rentabilidad de las Ciudades Peruanas.
- Forsyth, J. 2004. Finanzas Empresariales: Rentabilidad y Valor. 2 ed. Perú.
- García, E. 2011. Una Aproximación al *Retail* Moderno. Pag.15-27, 79-99, 101-149 y 160-161
- La Gran Enciclopedia de Economía. 2006. Optimización. Consultado 14 mar 2015. Disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/optimizacion/optimizacion.htm>
- Luengo, Antón, Sánchez y Vela 2005.
- Pallares Z.; Romero D.; Herrera M. 2005. Hacer Empresa: Un Reto. Barcelona, España: Fondo. Editorial Nueva Empresa. Pág. 41.
- Pascual 2014.
- Revelli, E. 2009. Tendencias de la industria de *retail*. BN RSS SW and Services Latin America.
- Saucedo y Oyola, 2014
- Wong, D. 1994. Finanzas en el Perú: Un Enfoque de Liquidez, Rentabilidad y Riesgo. Pag.15-21

## Periódicos

- BUSINESS NEGOCIOS EN EL PERÚ. 2009. “El futuro del *retail* está en la personalización de los productos”. Año XV, N° 169, mayo. Lima, Perú.
- Cámara de Comercio de Lima. 2004. “Crecen los centros comerciales. Comercio & Producción”, 2317, p. 36-37
- Hernandez Virginia. 2007. “Cambia clima las estrategias de venta”. En: El siglo de Torreón. Fecha de consulta: 15/08/2011. <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/320904.cambia-clima-las-estrategias-de-venta.html>
- El Experto Detallista. Derechos reservados copyright. 1995 por Mercado Latino SA. Impreso en SAG SA, 1995 Lima-Perú. Capítulo I: Venta al Detalle: Perspectiva del Comercio. Pag. 9-97

## Portal Web

- América Económica. 2010. “Ventas de Centros Comerciales en Perú crecería hasta 15% por campaña navideña”. Fecha de consulta 12/09/2016. <<http://www.americaeconomica.com/negocios-industrias/ventas-de-centros-comerciales-en-peru-crecerian-hasta-15-por-campana-navidena>>
- Capital. 2008. “El retail del futuro”. En: Capital. Fecha de consulta 12/09/2016. <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/el-retail-del-futuro-2.html>>
- 2010. “Los centros comerciales vecinales se ponen de moda”. En: Diario El Comercio, 19 de septiembre. <<http://www.elcomercio.pe/economía/464022/noticia-centros-comerciales-vecinales-se-ponen-de-moda>>
- <http://www.colliers.com/~media/Files/LATAM/Peru/Reportes%20Mercado/TKR%20Retail%204T%20-%202013>
- <http://www.colliers.com/~media/Files/LATAM/Peru/Reportes%20Mercado/Retail2T2012.ashx>
- <http://www.colliers.com/~media/Files/LATAM/Peru/Reportes%20Mercado/Retail3T2012.ashx>
- <http://www.colliers.com/~media/Files/LATAM/Peru/Reportes%20Mercado/Retail4T2012.ashx>
- <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

- <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2013/11/04/peru-liderara-crecimiento-retail-america-latina>
- <https://www.google.com.pe/#q=estadisticas+del+crecimiento+retail+en+peru+2013&start=10>
- <http://www.slideshare.net/ArellanoMark/retail-peruano-2012-14208180>
- [http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01\\_HR.pdf](http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf)
- <http://www.andaperu.net/andanews/articulos-y-entrevistas/10-investigacion-de-mercados/493-articulo-base-para-copiar364>
- <http://equilibrium.com.pe/Jeanisse.pdf>
- <http://www.acep.org.pe/brchaccep.pdf>
- <http://www.cushmanwakefield.es/>
- <http://semanaeconomica.com/article/management/>
- <http://definicion.de/gestion/>
- <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=inmobiliario>.

## VII. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
¿Cuál es el impacto de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?	Determinar el impacto de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.	El contratar a una empresa que brinde el servicio de Asset Management y que trabaje con una adecuada herramienta de gestión del activo, favorece al centro comercial, y sobre todo permite que este registre todas las actividades que desarrolla.	Continuar trabajando con la empresa que brinda el servicio de Asset Management. Capacitar al personal en cada área de gestión y así tener un manejo de la empresa más eficiente, productiva y competitiva.
¿Cuál es la diferencia de la renta variable antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?	Comparar la renta variable antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.	El contratar a una empresa especializada en publicidad y marketing y que además administre el Fanpage del strip Penta Mall Viñedos, permitió que las ventas del 2017 respecto al 2016 se incrementen en un 3%, de esta manera el strip se vuelve más rentable.	Continuar trabajando con la empresa de publicidad y marketing; relanzando la marca para captar más clientes y realizar activaciones enfocadas en el sector de mercado que tenemos en Surco.
¿Cuál es la diferencia de la renta fija antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?	Comparar la renta fija antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.	El adecuado control de los ingresos del Strip, hace que se puedan realizar una proyección mayor a los 5 años y así medir la renta por m2 del activo y saber si estamos dentro de los precios del mercado de retail.	Estandarizar todos los contratos, esto significa que los contratos que tenga el strip con nuevos operadores o los que renueve con los actuales operadores permita incrementar la renta anualmente y efectuar el cobro de la cuota 13, que significa cobrar una renta adicional al cumplimiento del año de sus actividades.
¿Cuál es la diferencia de los gastos operativos antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos?	Comparar los gastos operativos antes y después de la optimización del servicio de Asset Management en la rentabilidad del Strip Center Penta Mall Viñedos.	El nuevo sistema ayuda a que la gestión del Strip reduzca sus procesos operativos e incidencias que se pueden producir en los mantenimientos, dando como resultado una reducción en los gastos del strip.	Buscar trabajar con proveedores eficientes y menos costosos dentro del mercado, para que los mantenimientos que se den en el strip en el 2018 y en adelante sean más económicos para los operadores.

**Anexo 2: Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2016**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

<b>ACTIVO</b>	<u><b>S/.</b></u>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<u><b>S/.</b></u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	268,718	Tributos por pagar	95,619
Cuentas por cobrar comerciales	508,004	Remuneraciones por pagar	3,017
Empresas relacionadas	1,098,048	Cuentas por pagar comerciales	70,730
Otras cuentas por cobrar	2,953,850	Otras cuentas por pagar	190,867
Servicios contratados por anticipado	<u>20,529</u>	Impuesto a la renta diferido	<u>112</u>
Total activo corriente	<u>4,849,149</u>	Total pasivo corriente	<u>360,345</u>
INVERSION INMOBILIARIA	10,580,573	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital social	11,715,549
		Reserva legal	518,197
		Resultados acumulados	1,806,224
		Resultado del ejercicio	<u>1,029,408</u>
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<u>15,069,377</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>15,429,722</b></u>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<u><b>15,429,722</b></u>

### Anexo 3: Estado de resultado al 31 de diciembre 2016

ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ventas netas	264,054	300,419	264,989	259,593	246,196	250,686	241,145	219,773	294,695	227,070	216,777	329,555	3,114,953
Costo de servicio	(100,119)	(97,925)	(109,313)	(107,805)	(110,747)	(91,682)	(97,648)	(99,346)	(110,879)	(100,364)	(96,662)	(104,156)	(1,226,647)
UTILIDAD BRUTA	163,935	202,494	155,676	151,788	135,449	159,004	143,497	120,427	183,816	126,707	120,115	225,399	1,888,306
GASTOS OPERACIONALES													
Gastos de venta	(830)	(1,088)	(8,925)	(4,242)	(6,363)	(114)	(4,997)	(7,810)	(3,649)	(3,282)	(2,539)	(26,046)	(69,886)
Gastos de administración	(29,352)	(26,743)	(16,112)	(18,040)	(18,117)	(18,403)	(24,125)	(22,493)	(15,002)	(15,585)	(16,619)	(17,781)	(238,372)
Otros ingresos	2,957			500	63,042	-	-	-	500	-		-	66,999
	(27,225)	(27,831)	(25,037)	(21,781)	38,562	(18,518)	(29,122)	(30,303)	(18,152)	(18,867)	(19,158)	(43,827)	(241,259)
UTILIDAD OPERATIVA	136,710	174,663	130,639	130,006	174,011	140,486	114,375	90,124	165,664	107,839	100,957	181,572	1,647,048
Diferencia de cambio	22,507	21,168	(95,023)	(24,633)	49,128	(39,693)	28,677	18,312	2,923	(23,391)	19,511	(27,342)	(47,855)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	159,217	195,831	35,617	105,374	223,139	100,793	143,052	108,436	168,587	84,448	120,467	154,231	1,599,192
Impuesto a la renta													(455,406)
UTILIDAD NETA ANTES DE RESERVA LEGAL DEL AÑO													1,143,786
Reserva Legal													(114,379)
UTILIDAD NETA DEL AÑO													<b>1,029,408</b>

**Anexo 4: Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2017**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

<b>ACTIVO</b>	<b><u>S/.</u></b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b><u>S/.</u></b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	1,062,224	Tributos por pagar	141,848
Cuentas por cobrar comerciales	365,674	Cuentas por pagar comerciales	38,018
Empresas relacionadas	1,083,512	Otras cuentas por pagar	186,229
Cuentas por cobrar a Accionistas	3,796,588		
Otras cuentas por cobrar	7,924		
Servicios contratados por anticipado	<u>10,116</u>		
Total activo corriente	<u>6,326,037</u>	Total pasivo corriente	<u>366,095</u>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
INVERSION INMOBILIARIA	10,258,148	Capital social	11,715,549
		Reserva legal	633,067
		Resultados acumulados	2,835,632
		Resultado del ejercicio	<u>1,033,842</u>
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<u>16,218,090</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>16,584,185</b></u>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<u><b>16,584,185</b></u>

## Anexo 5: Estado de resultado al 31 de diciembre 2017

### ESTADO DE RESULTADOS

POR EL PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ventas netas	240,359	310,135	282,717	257,518	214,732	246,808	259,023	254,346	247,289	279,766	245,595	313,439	3,151,727
Costo de servicio	(97,973)	(102,561)	(101,748)	(101,786)	(96,062)	(112,187)	(99,557)	(101,996)	(112,016)	(98,385)	(104,851)	(110,755)	(1,239,877)
UTILIDAD BRUTA	142,386	207,573	180,969	155,733	118,671	134,620	159,466	152,350	135,273	181,380	140,744	202,684	1,911,849
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>													
Gastos de administración	(15,401)	(10,013)	(10,410)	(9,833)	(9,103)	(9,408)	(9,436)	(8,514)	(8,796)	(8,674)	(8,570)	(6,447)	(114,604)
Gastos de venta	(350)	(3,117)	(4,692)	(2,100)	(1,940)	(6,615)	(7,464)	(9,916)	(5,792)	(7,772)	(17,978)	(36,594)	(104,329)
Otros ingresos					3,584	-	-	-	-	-	2,433	-	6,017
	(15,751)	(13,130)	(15,102)	(11,933)	(7,459)	(16,023)	(16,900)	(18,430)	(14,587)	(16,445)	(24,115)	(43,041)	(212,916)
UTILIDAD OPERATIVA	126,635	194,443	165,868	143,800	111,211	118,597	142,566	133,920	120,686	164,935	116,630	159,643	1,698,934
Diferencia de cambio	(34,953)	(13,467)	(8,295)	(3,056)	12,665	(10,030)	(3,443)	(4,809)	14,044	(10,877)	(11,675)	5,708	(68,189)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	91,682	180,976	157,573	140,744	123,876	108,567	139,123	129,112	134,730	154,057	104,955	165,351	1,630,745
Impuesto a la renta													- (482,032)
UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTES DE RES	91,682	180,976	157,573	140,744	123,876	108,567	139,123	129,112	134,730	154,057	104,955	165,351	1,148,713
Reserva legal													- (114,871)
UTILIDAD NETA DEL AÑO												165,351	1,033,842