Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

Desarrollo de propuesta de mejora aplicando un modelo basado en la gestión por procesos para optimizar el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza, en la ciudad de Arequipa 2026

Tesis presentada por:

Longa Zegarra, Jose Manuel

ORCID: 0009-0009-8577-0437

para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor (a):

Mg. Chura Quispe, Franz

ORCID: 0000-0001-5087-3596

Arequipa - Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 30 de Junio del 2026

Dictamen: 018567-C-EPII-2026

Visto el borrador del expediente 018567, presentado por:

2016602571 - LONGA ZEGARRA JOSE MANUEL

Titulado:

DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA APLICANDO UN MODELO BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ARRENDAMIENTO DE LOCALES COMERCIALES DEL CENTRO COMERCIAL SOLYMAR PLAZA, EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2026

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

29434502 - MURILLO QUISPE EFRAIN RAFAEL
DICTAMINADOR

29643059 - TUPAYACHY QUISPE DANNY PAMELA
DICTAMINADOR

29653773 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR

DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA APLICANDO UN MODELO BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ARRENDAMIENTO DE LOCALES COMERCIALES DEL CENTRO COMERCIAL SOLYMAR PLAZA, EN LA CIUD

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	13%	4%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	idoc.tips Fuente de Internet	<1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	archive.org Fuente de Internet	<1%
10	bitel.com.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
14	qdoc.tips Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres, aquellos que estuvieron conmigo en todo momento pese a las dificultades que se presentaron en mi camino, incentivándome a continuar y cumplir todos mis objetivos.

Por último, agradecer a Dios por haber puesto grandes personas a mi lado y permitirme aprender lo más positivo de ellas.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por haberme otorgado la perseverancia y fortaleza para culminar este trabajo de investigación de forma exitosa.

A mi padre Jose Eliseo Longa Cardenas, el cual estuvo conmigo en todo momento y pese a las dificultades que vivió, hizo todo lo posible para apoyarme con su sabiduría, sus consejos y sobre todo sus valores.

Mi novia Katherine Rivera por haberme brindado su comprensión y apoyo emocional en todo momento, pese a los altos y bajos que afronte durante este proceso.

Para mi tía Herminia Cleofe Cabrera Valdivia quien es prácticamente una madre para mi desde el momento que inicié mi educación primaria hasta el momento en que culmine este trabajo de investigación.

Agradezco a mi asesor, el Ing. Franz Chura Quispe por dedicar su tiempo a absolver mis dudas y guiarme durante todo este camino, haciendo que sea posible llevar a cabo un buen trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal optimizar el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza por medio de la aplicación de un modelo basado en la gestión por procesos; puesto que Solymar Plaza presenta una variedad de deficiencias en el proceso de arrendamiento de sus locales comerciales, las cuales han ido generando pérdidas monetarias significativas para la organización desde que inició sus operaciones en enero del año 2023 hasta la fecha.

La metodología aplicada tomo como base la gestión por procesos en conjunto con herramientas analíticas como el diagrama de Ishikawa, mapa de procesos, mapa de riesgos, mapa de procesos y el diagrama de Pareto. Se llevó a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, encontrando así los siguientes problemas: falta de pago de mensualidades, costos elevados de mantenimiento y reparación de locales comerciales, costos de desalojo asumidos por el propio centro comercial y costos por el tiempo que un local no puede ser arrendado.

Con la ayuda del diagnóstico fue posible diseñar un modelo basado en la gestión por procesos, el cual incluyo propuesta de mejora como el rediseño de 11 de las 14 actividades, el incremento de 06 actividades complementarias al proceso, la implementación de MOF para cada puesto de trabajo, el implemento de ficha de ejecución de actividades, la aplicación de nuevas estrategias para la captación de nuevos clientes y la reubicación de la oficina administrativa que operaba en un local comercial altamente rentable.

La propuesta logro reducir los problemas en el proceso de arrendamiento en un 37.55% anualmente, reduciendo las pérdidas anuales asumidas por Solymar en S/18,909.55, equivalentes a un 85.21% menos con respecto a las perdidas monterías que manifestó en un inicio. Además, fue posible incrementar los ingresos anuales en un 18.99% gracias a la

habilitación de un local comercial altamente rentable, como resultado de ello, la utilidad anual incremento en un 35.64%, equivalentes a unos S/148,528.66.

Los resultados obtenidos afirmaron que la aplicación de un modelo basado en la gestión por procesos trajo consigo una mejora considerable en el proceso de arrendamiento de locales comerciales.

Respecto a la viabilidad económica, esta propuesta de mejora fue considerada altamente viable, gracias a un VAN positivo de S/ 11,212.72, que se obtuvo de la comparación de distintas tasas de intereses en diferentes entidades bancarias a un plazo no mayor de un año, esto con el fin de obtener el financiamiento necesario para llevar a cabo la propuesta de mejora. Además, se obtuvo un B/C de 1.321 y un ROI de 0.321, lo cual significa que por cada sol invertido Solymar recuperará S/0.321.

Por lo tanto, la investigación demuestra que la aplicación de la gestión por procesos brinda una solución económicamente viable y efectiva para optimizar el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza.

Palabras Clave: Gestión por Procesos, Diagrama de Pareto, Local Comercial.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to optimize the commercial premises leasing process at the Solymar Plaza shopping center through the application of a process-based management model. This is due to the fact that Solymar Plaza presents a variety of deficiencies in its commercial premises leasing process, which have generated significant monetary losses for the organization from the start of its operations in January 2023 to date.

The applied methodology was based on process-based management along with analytical tools such as the Ishikawa diagram, process map, risk map, and Pareto chart. An analysis of the company's current situation was carried out, revealing the following problems: outstanding monthly rent payments, high maintenance and repair costs for commercial premises, eviction costs assumed by the shopping center itself, and vacancy costs during the time a commercial space cannot be leased.

With the help of the diagnosis, it was possible to design a process-based management model, which included improvement proposals such as the redesign of 11 out of 14 activities, the addition of 6 complementary activities to the process, the implementation of an Organization and Functions Manual (MOF) for each job position, the implementation of activity execution sheets, the application of new strategies for customer acquisition, and the relocation of the administrative office that operated in a highly profitable commercial premises.

The proposal achieved a 37.55% annual reduction in leasing process problems, decreasing the annual losses assumed by Solymar by S/18,909.55, which is equivalent to 85.21% less compared to the monetary losses initially reported. Furthermore, it was possible to increase annual revenues by 18.99% thanks to the clearing of the highly profitable commercial space. As a result, the annual profit increased by 35.64%, equivalent to S/148,528.66.

The results obtained confirmed that the application of a process-based management model brought a considerable improvement to the commercial premises leasing process.

Regarding economic viability, this improvement proposal was considered highly viable, thanks to a positive NPV (Net Present Value) of S/11,212.72. This was obtained by comparing different interest rates from various banking institutions for a term of no more than one year, in order to secure the financing needed to execute the improvement proposal. Additionally, a B/C (Benefit-Cost) ratio of 1.321 and an ROI of 0.321 were obtained, meaning that for every sol invested, Solymar will recover S/0.321.

Therefore, the research demonstrates that the application of process-based management provides an economically viable and effective solution to optimize the commercial premises leasing process at the Solymar Plaza shopping center.

Keywords: Process-Based Management, Pareto Chart, Commercial Premises.

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL 4
1.1. Identificación del Problema 4
1.2. Descripción del problema 6
1.3. Formulación del Problema 8
1.3.1. Interrogante General 8
1.3.2. Interrogantes Especificas. 8
1.4. Objetivos 8
1.4.1. Objetivo General 8
1.4.2. Objetivos Secundarios 9
1.5. Justificación 9
1.5.1. Justificación Teórica 9
1.5.2. Justificación Metodológica 10
1.5.3. Justificación Práctica 10
1.5.4. Justificación Profesional y Personal 11
1.6. Limitaciones de la Investigación 11
1.7. Variables 12
1.8. Hipótesis 14
1.9. Aspectos Metodológicos 14
1.9.1. Diseño de la Investigación 14
1.9.2. Nivel de Investigación 14
1.9.3. Tipo de Investigación 14
1.9.4. Técnicas de Recolección de Datos de Investigación 15
1.9.4.1. Observación de Campo. 15
1.9.4.2. Diagramación. 15
1.9.4.3. Análisis Documental. 15
1.9.5. Instrumentos de Recolección de Datos de Investigación 15

1.10. Delimitación de la Investigación 16
1.10.1. Delimitación Temática 16
1.10.2. Delimitación Espacial 16
1.10.3. Delimitación Temporal 16
1.11. Población y Muestra 17
1.11.1. Población 17
1.11.2. Muestra 17
1.12. Limitaciones 17
1.13. Presupuesto 17
CAPÍTULO II 19
2. MARCO TEORICO 20
2.1. Antecedentes de la Investigación 20
2.1.1. Antecedentes Internacionales 20
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional 21
2.1.3. Antecedentes a Nivel Local 24
2.2. Marco Referencial de la Investigación 26
2.2.1. Gestión por Procesos 26
2.2.1.1. Ventajas y Beneficios de la Gestión por Procesos. 28
2.2.2. Proceso 29
2.2.2.1. Características de los Procesos. 30
2.2.2.2. Elementos del Proceso 31
2.2.2.3. Tipos de Procesos. 32
2.2.2.4. Jerarquía de Procesos. 33
2.2.2.5. Puntos de Acción sobre los Procesos. 34
2.2.2.6. Acciones Genéricas sobre los Procesos 36
2.2.3. El Cliente o Cliente Externo y el Cliente Interno 37
2.2.3.1. Cliente. 37
2.2.3.2. Cliente Interno 37
2.2.4. Definición de Indicador 37
2.2.4.1. Características Básicas del Indicador. 38
2.2.4.2. Objetivos del indicador. 38
2.2.4.3. Funciones del Indicador. 39
2.2.4.4. Criterios para la selección de Indicadores. 39
2.2.5. Técnicas de Gestión Empresarial 40

2.2.5.1. ERP. 40
2.2.5.2. CRM y SRM. 40
2.2.5.3. Integrar al Cliente al Proceso. 41
2.2.5.4. Automatización e Internet. 41
2.2.5.5. Centro de Servicios Compartidos. 41
2.2.5.6. Trabajo Autodirigido. 41
2.2.5.7. Teoría de Restricciones. 42
2.2.5.8. Empoderamiento. 42
2.2.6. Misión y Visión de una Empresa 42
2.2.6.1. Misión. 42
2.2.6.2. Visión. 42
2.3. Marco Conceptual de la Investigación 42
2.3.1. Diagrama de Ishikawa 42
2.3.1.1. Pasos para la Elaboración del Diagrama de Ishikawa. 44
2.3.2. Diagrama ABC 45
2.3.3. Matriz de Riesgos 45
2.3.4. Ley de los Pocos Críticos de Vilfredo Pareto 45
2.3.4.1. Pasos para la aplicación correcta del Principio de Pareto. 46
2.3.5. Método de Pareto Extremo 46
2.3.6. Proceso de Visualización de la Empresa 47
2.3.7. Herramientas para el Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión 47
2.3.8. Valor Actual Neto 47
2.3.9. El Beneficios/Costo 47
2.3.10. Retorno Sobre la Inversión 48
CAPÍTULO III 49
3. ANALISIS SITUACIONAL 50
3.1. Historia de la Empresa 50
3.2. Diagnostico Organizacional 50
3.3. Descripción de la Empresa 50
3.3.1. Local Comercial 51
3.3.2. Stand 51
3.4. Layout Actual de la Empresa 52
3.5. Estructura Organizacional Actual de la Empresa 53
3.6. Características de los Colaboradores de Solymar Plaza 54

3.7. Filosofía Organizacional 55
3.7.1. Misión 55
3.7.2. Visión 55
3.7.3. Valores 55
3.8. Clientes 55
3.9. Áreas de la Empresa 55
3.9.1. Gerencia General 55
3.9.2. Área de Administración y Finanzas 55
3.9.3. Área de Marketing 56
3.9.4. Área de Operaciones 57
3.10. Manual de Organización y Funciones 57
3.11. Descripción del Proceso de Arrendamiento de Local Comercial 57
3.11.1. Publicación del Local o Stand Disponible 60
3.11.2. Entrega de Información del Local o Stand Disponible 61
3.11.3. Visita Guiada a Solymar Plaza 61
3.11.4. Recepción de Documentos 62
3.11.5. Elaboración del Contrato de Arrendamiento 62
3.11.6. Cobro de la Garantía y Primera Mensualidad 62
3.11.7. Entrega del Local 62
3.11.8. Evaluación del Arrendatario 62
3.11.9. Renovación Contractual 63
3.11.10. Verificación del Estado del Local Comercial 63
3.11.11. Devolución de la garantía 63
3.11.12. Retención de la garantía 63
3.11.13. Desocupación del local comercial 63
3.11.14. Mantenimiento y Reparación del local comercial 63
3.12. Encuesta Efectuada a los Colaboradores 64
3.12.1. Resultados de las Encuestas Efectuadas a los Colaboradores 66
3.13. Encuesta Efectuada a los Arrendatarios 76
3.13.1. Resultados de las Encuestas Efectuadas a los Arrendatarios 78
3.14. Análisis del Proceso de Arrendamiento de Locales Comerciales 92
3.15. Análisis Causa-Efecto 95
3.16. Aplicación de la Matriz de Riegos 96
3.17. Ingresos Percibidos por Solymar Plaza 101

3.18. Perdidas Monetarias Anuales Percibidas por Solymar Plaza 104
3.19. Utilidades Brutas Anuales Después de Perdidas Monetarias 113
3.20. Identificación de Locales Comerciales Críticos 115
3.20.1. Aplicación del Diagrama de Pareto 115
CAPÍTULO IV 119
4. PROPUESTA DE MEJORA 120
4.1. Creación del Proceso de Visualización Estratégica 120
4.1.1. Definición de la Misión 120
4.1.1.1. Misión de Solymar Plaza. 121
4.1.2. Definición de la Visión 121
4.1.2.1. Visión de Solymar Plaza 121
4.1.3. Definición de los Valores 122
4.2. Propuesta de la Nueva Estructura Organizacional para Solymar Plaza 123
4.2.1. Elaboración de los MOF para cada Puesto de Trabajo 124
4.3. Modificación y Estandarización del Proceso de Arrendamiento de Locales 135
4.4. Estrategias para el incremento de Ingresos 156
4.4.1. Reubicación de la Oficina Administrativa 156
4.4.2. Empleo de Publicidad Radial y Campañas de Activación 166
4.4.3. Incremento de la Amplitud de Rubros de los Locales Comercial 167
4.5. Plan de Implementación de la Propuesta de Mejora 168
4.5.1. Fase de Elaboración de la Propuesta de Mejora 168
4.5.2. Fase de Aprobación de la Propuesta de Mejora 169
4.5.3. Fase de Implementación de la Propuesta de Mejora 170
4.5.4. Fase de Capacitación y Evaluación del Personal 171
4.6. Análisis de los Resultados 172
4.6.1. Reevaluación de la Matriz de Riesgos 172
4.6.2. Disminución de las Perdidas Monetarias 174
CAPÍTULO V 181
5. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA 182
5.1. Costo de Elaboración y Aprobación de la Propuesta 182
5.2. Costo de Implementación de la Propuesta 183
5.3. . Costo Horas-Hombre por Capacitación y Evaluación del Personal 187
5.4. Costo Total de la Propuesta de Mejora 189
5.5. Financiamiento de la Propuesta 189

5.5.1. Cálculo del VAN, B/C y ROI 191
5.5.2. Cálculo de las Mensualidades a Pagar 193
CONCLUSIONES 194
RECOMENDACIONES 197
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable independiente....12
Tabla 2 Variable dependiente....13
Tabla 3 Costo de los recursos empleados en la investigación....18
Tabla 4 Características de los locales comerciales en el año 2025....51
Tabla 5 Características del personal de Solymar Plaza....54
Tabla 6 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 1....66
Tabla 7 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 2....67
Tabla 8 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 3....68
Tabla 9 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 4....69
Tabla 10 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 5....70
Tabla 11 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 6....71
Tabla 12 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 7....72
Tabla 13 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 8....73
Tabla 14 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 9....74
Tabla 15 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 10....75
Tabla 16 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 1....78
Tabla 17 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 2....79
Tabla 18 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 3....80
Tabla 19 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 4....81
Tabla 20 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 5....82
Tabla 21 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 6....83
Tabla 22 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 7....84
Tabla 23 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 8....85
Tabla 24 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 9....86

Tabla 25 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 10 87
Tabla 26 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 11 88
Tabla 27 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 12 89
Tabla 28 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 13 90
Tabla 29 Análisis del proceso de arrendamiento de locales comerciales 93
Tabla 30 Estadística de los riesgos presentes en el proceso de arrendamiento 100
Tabla 31 Ingresos anuales por locales comerciales arrendados en los últimos tres años 101
Tabla 32 Ingresos anuales expresados porcentualmente por locales comercial arrendados 102
Tabla 33 Perdidas monetarias en el año 2023 por fallos en el proceso de arrendamiento 105
Tabla 34 Distribución de las perdidas monetarias de Solymar Plaza durante el año 2023 106
Tabla 35 Perdidas monetarias en el año 2024 por fallos en el proceso de arrendamiento 107
Tabla 36 Distribución de las perdidas monetarias de Solymar Plaza durante el año 2024 108
Tabla 37 Perdidas monetarias en el año 2025 por fallos en el proceso de arrendamiento 109
Tabla 38 Distribución de las perdidas monetarias de Solymar Plaza durante el año 2025 110
Tabla 39 Resumen de las perdidas monetarias asumidas por Solymar Plaza 111
Tabla 40 Utilidades brutas de Solymar después de perdidas 113
Tabla 41 Organización de datos para elaboración de diagrama ABC 116
Tabla 42 Análisis estadístico ABC 117
Tabla 43 Elementos para definir la misión 120
Tabla 44 Elementos para la visión 121
Tabla 45 Locales comerciales poco críticos 157
Tabla 46 Especificaciones de los locales comerciales 159
Tabla 47 Nivel de rentabilidad de los locales comerciales 160
Tabla 48 Definición de variables 161
Tabla 49 Rubro de los locales comerciales de Solymar 167

Tabla 50 Contenido de la Fase II 169
Tabla 51 Contenido de la Fase III 170
Tabla 52 Contenido de la Fase IV 171
Tabla 53 Perdidas monetarias reajustadas para el año 2023 175
Tabla 54 Perdidas monetarias reajustadas para el año 2024 176
Tabla 55 Perdidas monetarias reajustadas para el año 2025 177
Tabla 56 Comparación de las perdidas monetarias del centro comercial antes y después de aplicar el modelo de mejora 178
Tabla 57 Incremento en los ingresos de Solymar Plaza 179
Tabla 58 Comparación de las utilidades brutas del centro comercial antes y después de aplicar el modelo de mejora 180
Tabla 59 Costos de elaboración e implementación 182
Tabla 60 Costos de H/H por el tiempo invertido en la compra de equipos y materiales necesarios 183
Tabla 61 Equipos de monitoreo del centro comercial 184
Tabla 62 Costo de materiales requeridos para la capacitación 185
Tabla 63 Costos por publicidad radial y servicios de volanteo 186
Tabla 64 Costo de H/H por tiempo de capacitación y evaluación 187
Tabla 65 Costo total de la propuesta 189
Tabla 66 Flujos de caja primer año 190
Tabla 67 Cálculo del VNA 192
Tabla 68 Mensualidades por préstamo bancario 193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos presentes en la Gestión por Procesos 28
Figura 2 Elementos de un proceso 32
Figura 3 Ejemplos de los tipos de procesos 33
Figura 4 Objetivos principales del indicador 39
Figura 5 Criterios para la selección de un indicador 40
Figura 6 Partes del Diagrama de Ishikawa 43
Figura 7 Pasos para la elaboración de un Diagrama de Ishikawa 44
Figura 8 Organigrama actual de Solymar Plaza 53
Figura 9 Diagrama actual del proceso de arrendamiento de locales comerciales 59
Figura 10 Anunció de locales comerciales disponibles 60
Figura 11 Anunció de descuento por temporada en alquiler de locales 61
Figura 12 Modelo de encuesta aplicado a los colaboradores 65
Figura 13 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 1 66
Figura 14 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 2 67
Figura 15 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 3 68
Figura 16 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 4 69
Figura 17 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 5 70
Figura 18 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 6 71
Figura 19 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 7 72
Figura 20 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 8 73
Figura 21 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 9 74
Figura 22 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 10 75
Figura 23 Modelo de encuesta aplicado a los arrendatarios 77
Figura 24 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 1 78

Figura 25 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 2 79
Figura 26 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 3 80
Figura 27 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 4 81
Figura 28 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 5 82
Figura 29 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 6 83
Figura 30 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 7 84
Figura 31 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 8 85
Figura 32 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 9 86
Figura 33 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 10 87
Figura 34 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 11 88
Figura 35 89
Figura 36 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 13 91
Figura 37 Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 14 91
Figura 38 Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 14 92
Figura 39 Diagrama Causa-Efecto 95
Figura 40 Tabla de frecuencias 96
Figura 41 Tabla de impactos 97
Figura 42 Niveles de riesgo 97
Figura 43 Matriz de riesgos 98
Figura 44 Matriz de riesgos de cada actividad del proceso de arrendamiento de locales comerciales 99
Figura 45 Diagrama pastel de los riesgos presentes en el proceso de arrendamiento 100
Figura 46 Grafico de barras de ingresos anuales generados por cada local arrendado 103
Figura 47 Comportamiento de los ingresos en los últimos tres años 103
Figura 48 Diagrama sectorial de ingresos anuales por local comercial 104

Figura 49 Diagrama sectorial de las perdidas monetarias de Solymar Plaza en el año 2023 106
Figura 50 Diagrama sectorial de las perdidas monetarias de Solymar Plaza en el año 2024 108
Figura 51 Diagrama sectorial de las perdidas monetarias de Solymar Plaza en el año 2025 110
Figura 52 Clasificación de las perdidas monetarias anuales promedio.....112
Figura 53 Diagrama de Pareto de las perdidas monetaria anuales promedios 112
Figura 54 Comportamiento de las utilidades brutas después de perdidas en los últimos tres años.....114
Figura 55 Diagrama de Pareto de locales críticos y no críticos 118
Figura 56 Organigrama propuesto para Solymar Plaza 123
Figura 57 Manual de organizaciones y funciones del jefe de administraciónº 125
Figura 58 Manual de organización y funciones del jefe de recursos humanos.....126
Figura 59 Manual de organización y funciones del jefe de compras 127
Figura 60 Manual de organización y funciones del asistente de logística 128
Figura 61 Manual de organización y funciones del jefe de marketing 129
Figura 62 Manual de organización y funciones del vendedor 130
Figura 63 Manual de organización y funciones del asistente de marketing.....131
Figura 64 Manual de organización y funciones del comunnity manager 132
Figura 65 Manual de organización y funciones del jefe de operaciones 133
Figura 66 Manual de organización y funciones del asistente de operaciones.....134
Figura 67 Diagrama propuesto para el proceso de arrendamiento de locales comerciales....136
Figura 68 Formato de actividades de la primera actividad del proceso de arrendamiento 137
Figura 69 Formato de actividades de la segunda actividad del proceso de arrendamiento ...138
Figura 70 Formato de actividades de la tercera actividad del proceso de arrendamiento.....139
Figura 71 Formato de actividades de la cuarta actividad del proceso de arrendamiento.....140
Figura 72 Formato de actividades de la quinta actividad del proceso de arrendamiento.....141

Figura 73 Formato de actividades de la sexta actividad del proceso de arrendamiento 142
Figura 74 Formato de actividades de la séptima actividad del proceso de arrendamiento 143
Figura 75 Formato de actividades de la octava actividad del proceso de arrendamiento 144
Figura 76 Formato de actividades de la novena actividad del proceso de arrendamiento 145
Figura 77 Formato de actividades de la décima actividad del proceso de arrendamiento 146
Figura 78 Formato de actividades de la décimo primera actividad del proceso de arrendamiento.....147
Figura 79 Formato de actividades de la décimo segunda actividad del proceso de arrendamiento.....148
Figura 80 Formato de actividades de la décimo tercera actividad del proceso de arrendamiento.....149
Figura 81 Formato de actividades de la décimo cuarta actividad del proceso de arrendamiento 150
Figura 82 Formato de actividades de la décimo quinta actividad del proceso de arrendamiento 151
Figura 83 Formato de actividades de la décimo sexta actividad del proceso de arrendamiento 152
Figura 84 Formato de actividades de la décimo séptima actividad del proceso de arrendamiento.....153
Figura 85 Formato de actividades de la décimo octava actividad del proceso de arrendamiento 154
Figura 86 Formato de actividades de la décimo novena actividad del proceso de arrendamiento.....155
Figura 87 Formato de actividades de la vigesima actividad del proceso de arrendamiento ..156
Figura 88 Modelo de optimización en el software Lindo 164

Figura 89 Resultados del modelo planteado 165
Figura 90 Plan de publicidad radial y campañas de activación.....166
Figura 91 Matriz de riesgos.....172
Figura 92 Reevaluación de la matriz de riesgos.....173

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Flujos de caja de Solymar Plaza Año 2023 202
ANEXO 2: Flujos de caja del Año 2024 204
ANEXO 3: Flujos de caja del Año 2025 206
ANEXO 4: Costos por los meses sin arrendar en el 2023 208
ANEXO 5: Ingresos por locales comercial arrendados durante el 2023 210
ANEXO 6: Costos por los meses sin arrendar en el 2024 212
ANEXO 7: Ingresos por locales comercial arrendados durante el 2024 213
ANEXO 8: Costos por los meses sin arrendar en el 2025 214
ANEXO 9: Ingresos por locales comercial arrendados durante el 2025 216
ANEXO 10: Tasas de Intereses bancarios en el Perú 218
ANEXO 11: Cotización por el servicio de pauta radial 219
ANEXO 12: Cotización por el servicio de activación 220
ANEXO 13: Cotización de los equipos de monitoreo 221
ANEXO 14: Flujo de ingresos a partir del segundo año 222
ANEXO 15: Fachada de Solymar Plaza 223
ANEXO 16: Layout actual de Solymar Plaza 224
ANEXO 17: Layout propuesto de Solymar Plaza 225
ANEXO 18: Modelo de contrato de arrendamiento 226
ANEXO 19: Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores 233
ANEXO 20: Resultado de las encuentas aplicadas a los arrendatarios 239

INTRODUCCIÓN

Cada vez son más los centros comerciales que aparecen en la ciudad de Arequipa, los cuales ofrecen servicios de alquiler de locales comerciales a aquellos comerciantes y emprendedores que deseen ofrecer sus productos y/o servicios, por lo tanto, es fundamental que estos centros comerciales se encuentren mejorando sus procesos de forma continua, corrigiendo errores y suprimiendo cuellos de botella, de modo que esto les permita mantenerse dentro de un mercado altamente competitivo.

La gestión por procesos es un modo de ejecutar un trabajo, cuyo propósito es la mejora continua de las actividades que una tarea comprende y la cual se da por medio de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Este enfoque busca nivelar los procesos con la estrategia empresarial, garantizando que cada actividad contribuya en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y al mismo tiempo logre satisfacer las necesidades y expectativas de cada cliente. De esta forma se genera una retroalimentación que permite ejecutar un diagnóstico con el fin de aplicar una mejora continua. A causa del entorno competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad, la gestión por procesos se ha convertido en un elemento clave, la cual es cada vez más aplicada por aquellas empresas que buscan mejorar sus procesos.

El presente trabajo de investigación contara con la siguiente estructura:

El capítulo I comprende el planteamiento del problema, en el cual se plantea el objetivo general, los objetivos secundarios, la justificación, las limitaciones de la investigación, la variable dependiente e independiente, la hipótesis, los aspectos metodológicos, las delimitaciones de la investigación, y el costo de esta investigación.

El capítulo II comprende el marco teórico, en el cual están contenidos los antecedentes de la investigación, el marco referencial de la investigación y el marco conceptual de la investigación.

El capítulo III abarca el análisis situacional de la empresa, aquí se habla de la historia de la empresa, se lleva a cabo un diagnóstico situacional de la empresa por medio de la evaluación y análisis de los ingresos y perdidas percibidos en los últimos tres años, y por último se analizan cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales en conjunto con sus deficiencias.

El capítulo IV abarca a la propuesta de mejora, exponiendo las causas y beneficios de cada una de las mejoras propuestas y la forma en cómo se irán implementado.

El capítulo V comprende la evaluación económica de la propuesta, llegando a detallar los costos de cada uno de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta de mejora, justificando su viabilidad, de qué manera esta propuesta será financiada y plasmando los beneficios obtenidos una vez implementada la mejora.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.1. Identificación del Problema

Cada vez son más los centros comerciales que aparecen en la ciudad de Arequipa con el fin de brindar servicios de alquiler de locales comerciales para aquellos comerciantes y emprendedores que deseen ofrecer sus productos y/o servicios. Por lo cual se requiere que estos se encuentren mejorando sus procesos de forma continua si desean mantenerse dentro de un mercado altamente competitivo. (Begazo et al., 2019)

A inicios del año 2019 figuraban 80 centros comerciales en todo el Perú, esta cifra se dividió en 13 grupos económicos, un número considerable de ellos eran de procedencia chilena, sin embargo, un grupo local cuenta con la mayor concentración de centros comerciales. (Gestión, 2019)

La gestión por procesos es un marco estructurado que orienta a las organizaciones en el modelamiento, análisis, diseño, implementación, monitoreo y mejora continua de sus procesos con el objetivo de ajustar los procesos con la estrategia empresarial, garantizando que cada actividad contribuya con la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos organizaciones. (Carrasco, 2025)

Asimismo, algunos autores afirman lo siguiente:

> Hoy en día prima una era de globalización económica, puesto que la oferta y la demanda desempeñan un rol importante para las empresas, ya que estas se ven en la obligación de enfocar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente externo por medio de un pronóstico que permita superar las expectativas de este mismo
>
> Por otra parte, desde una perspectiva más compleja se afirma que también es imprescindible prestar atención a los colaboradores, suministrados y partes interesadas en la organización. (Gonzales et al., 2019)

Bajo este contexto se da a conocer el centro comercial Solymar Plaza, un centro comercial cuya idea fue concebida por el emprendedor Cesar Martin Gutiérrez Valdarrago en el año 2019 y entro en funcionamiento el 02 de enero del 2023 con la finalidad de brindar el servicio de arrendamiento de locales comerciales a la gente de ese sector, en la actualidad el centro comercial presenta una serie de deficiencias en el proceso de arrendamiento de locales comerciales, las cuales le han generado perdidas monetarias considerables en el transcurso del tiempo.

A su vez, Amador (2016) afirma que es imperativo que las empresas mejoren sus procesos de forma permanente con el fin de ofertar sus productos y/o servicios de manera eficiente, sumado a ello, la gestión por procesos se considera una variable dependiente de la productividad de cada trabajador que labora dentro de una organización, es así como una empresa se prepara para afrontar cualquier dificultad o problema que pueda manifestarse, mejorando su competitividad en el mercado.

Huayapa (2019) define a la gestión por procesos como un planteamiento que propone trabajar fundamentalmente en la satisfacción del cliente, para ello se requiere de la elaboración de un organigrama que plasme tres elementos: entrada, proceso y salida. De esta forma, se genera una retroalimentación que permita ejecutar un diagnóstico con el propósito de aplicar una mejora continua.

Los resultados del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), indicaron que las actividades profesionales, científicas y técnicas aumentaron en 1.5% con respecto a diciembre del año 2022, como consecuencia del desarrollo de proyectos de ingeniería, diseño de edificios, casas y condominios. En cuanto al rubro publicitario y al sector de investigación de mercados, hubo un incremento de un 4.46% como respuesta a una mayor fuerza de inversión en proyectos publicitarios por el lanzamiento de nuevas campañas por medio de medios de comunicación tradicionales, marketing digital, publicidad en exteriores y servicios BTL (e-mails, redes sociales, llamadas telefónicas y tiendas)

De acuerdo con del INEI (2024) se evidenció un crecimiento del 2.88% en actividades profesionales, científicas y técnicas con respecto a diciembre del 2023, ello a causa de una buena ejecución de actividades de arquitectura e ingeniería, en cuanto a la asignación de proyectos de ingeniería, asesoría en producción minera, instalación de redes eléctricas, telecomunicaciones, redes de gas y sanitarias, mantenimiento en infraestructura de plantas eléctricas, cumplimiento de hitos y supervisión de obras. Además, actividades de consultoría de gestión empresarial plasmaron un incremento debido a las nuevas gestiones empresariales y nuevos modelos de negocio.

Para enero del 2024, la actividad publicitaria y de investigación de mercados incremento en un 5.63% a causa del flujo del rubro publicidad, este flujo comprendió eventos de activación de marcas, campañas de verano, publicidad digital en plataformas digitales variadas y animación audiovisual para la elaboración de spots.

1.2. Descripción del problema

Desde el inicio de sus operaciones en enero del 2023 la empresa ha manifestado una serie de problemas en su servicio principal, el cual consiste en el arrendamiento de locales comerciales, con un total de 07 colaboradores en planilla y 01 contador tercerizado, la empresa ha manifestado una serie de problemas en el proceso de arrendamiento de locales

comerciales, este proceso comprende una serie de actividades; entre las cuales están: la publicación del local disponible, la entrega de información del local comercial, la visita guiada al centro comercial, la recepción de los documentos por parte de la parte interesada, la elaboración del contrato de arrendamiento, el firmado y validación del contrato, la entrega del local comercial, la evaluación del arrendatario, la renovación contractual, le verificación del estado del local comercial, la retención de la garantía y la devolución de la garantía.

En primer lugar, a pesar de contar con un mapa de procesos establecido, se observa que el área de administración y finanzas es el área encargada de llevar a cabo el 86.66% de las actividades correspondientes al proceso de arrendamiento de locales comerciales, pese a estar conformada por un solo colaborador, lo cual denota una falta de estandarización de los procesos.

En segundo lugar, se observa que las diversas actividades que ejecuta el área administrativa durante el proceso de arrendamiento de locales comerciales no guardan relación con diversos perfiles profesionales, dando a conocer que la asignación de funciones o tareas no se definieron en base al puesto de trabajo o perfil profesional.

Sumado a ello, el proceso actual de arrendamiento de locales comerciales carece de actividades clave que respalden a la organización frente a diversas situaciones causadas por el arrendatario.

Debido a estas falencias, Solymar Plaza ha manifestado una serie de problemas, los cuales le han generado perdidas monetarias significativas durante los últimos tres años.

Frente esta problemática, emerge la necesidad de llevar a cabo un estudio de la toda la estructura organizacional de Solymar Plaza en conjunto con cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales, ello con el objetivo de optimizar el proceso de arrendamiento de locales comerciales. La aplicación de un modelo basado en la gestión por

procesos permitirá analizar y rediseñar aquellas actividades poco eficientes y redefinir una parte o toda la estructura organizacional de ser necesario.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Interrogante General

Debido a la cantidad de problemas que afronta el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza, se lleva a cabo la siguiente cuestión:

¿Cómo se optimizará el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza mediante la aplicación de un modelo basado en la gestión por procesos?

1.3.2. Interrogantes Especificas.

- ¿Cuál será el diagnóstico de la situación actual del proceso de arrendamiento de locales comerciales de la empresa usada como objeto de estudio?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del proceso de arrendamiento de locales comerciales de la empresa usada como objeto de estudio?
- ¿En qué medida la aplicación de un modelo basado en la gestión por procesos minimizara las perdidas monetarias de la empresa usada como objeto de estudio?
- ¿En qué medida la aplicación de un modelo basado en la gestión por procesos maximizara las utilidades monetarias de la empresa usada como objeto de estudio
- ¿Cómo se determinará la viabilidad económica del modelo de optimización en base al indicador beneficio costo?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta que optimice el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza aplicando un modelo basado en la gestión por procesos.

1.4.2. Objetivos Secundarios

- Diagnosticar la situación actual del proceso de arrendamiento de locales comerciales de la empresa usada como objeto de estudio.
- Determinar las oportunidades de mejora del proceso de arrendamiento de locales comerciales de la empresa usada como objeto de estudio.
- Establecer en qué medida la aplicación de la gestión por procesos minimizara las perdidas monetarias de la empresa usada como objeto de estudio.
- Establecer en qué medida la aplicación de la gestión por procesos maximizara las utilidades de la empresa usada como objeto de estudio.
- Evaluar la viabilidad de la propuesta de optimización en base del indicador beneficio costo.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación proporcionará las bases fundamentales para que los centros comerciales que se encuentren en su fase inicial de desarrollo puedan definir de manera adecuada y estratégica su estructura organizativa interna. A través del estudio de mejores prácticas y modelos operativos eficientes, se ofrecerán directrices claras para el establecimiento de una estructura que maximice la eficiencia tanto en el ámbito operativo como administrativo, permitiendo que estos centros comerciales inicien sus operaciones con una base sólida y optimizada para él. Asimismo, este estudio no solo será útil para los centros comerciales que recién comienzan, sino que también servirá como una herramienta valiosa para aquellos centros que ya cuentan con experiencia en el mercado y desean realizar un análisis exhaustivo o una revisión crítica de su estructura interna actual. A través de la aplicación de metodologías avanzadas de diagnóstico organizacional y mejora continua, se les brindará la posibilidad de identificar áreas de mejora en sus procesos dedicados al

arrendamiento de locales comerciales, permitiendo la optimización de su rendimiento y la reducción. En consecuencia, tanto los centros comerciales en sus primeras etapas como aquellos con trayectoria podrán beneficiarse de este trabajo de investigación, utilizando sus resultados como un marco de referencia para implementar procesos más eficientes, mejorar la asignación de recursos, y aumentar la competitividad en el mercado., asegurando un crecimiento sostenible y rentable. De este modo, la investigación se convierte en un recurso integral para la mejora estructural y operativa en cualquier fase del ciclo de vida.

1.5.2. Justificación Metodológica

La presente investigación empleó un modelo basado en la gestión por procesos, metodología que hizo posible la mejora del proceso de arrendamiento de locales comerciales.

1.5.3. Justificación Práctica

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar un análisis exhaustivo orientado a la optimización del proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza. A través de la implementación de metodologías avanzadas de mejora continua, se busca identificar áreas críticas de ineficiencia y aplicar soluciones que permitan perfeccionar el desempeño en términos de gestión operativa y administrativa. Este enfoque integral no solo contribuirá a la reducción de sobrecostos innecesarios generados por fallas en la ejecución, sino que también facilitará una gestión más eficiente de los recursos, lo que, a su vez, aumentará la capacidad del centro comercial para maximizar sus ingresos. La correcta aplicación de estos procedimientos de optimización permitirá a Solymar Plaza alcanzar un rendimiento sostenible, reduciendo los desperdicios y garantizando una mayor rentabilidad a largo plazo.

1.5.4. Justificación Profesional y Personal

La presente investigación permitirá al tesista poner a prueba todos los conocimientos obtenidos durante su educación superior, aplicando una mejora a una empresa real, obteniendo de este modo el título profesional de Ingeniero Industrial.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Soylmar Plaza acepto la solicitud de entrega de información al tesista, sin embargo, se anonimizarán aquellos datos de carácter sensible que puedan comprometer de manera negativa los intereses la empresa.

Se trabajará con información a partir del 02 enero del 2023 hasta el 31 diciembre del año 2025.

1.7. Variables

En las tablas siguientes se puede observar la variable dependiente e independiente respectivamente, cada una con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Tabla 1

Variable independiente

Variable Independiente	Dimensiones	Indicador	Criterio
Gestión por procesos	Personal	$\%P_{Cap} = \frac{Nº\ de\ Personal\ Capacitado}{Nº\ de\ Personal\ Total} * 100$	• Porcentaje de personal capacitado
	Diagnostico	$\%P_{Def} = \frac{Nº\ de\ Actividades\ Deficientes}{Nº\ de\ Actividades\ Totales} * 100$	• Tanto por ciento de los procesos con oportunidad de mejora
		$= Tiempo\ promedio\ de\ una\ actividad$	• Tiempo promedio que demora una actividad
		$\%P_{Cri} = \frac{Nº\ de\ Actividades\ Criticas}{Nº\ de\ Actividades\ Totales} * 100$	• Porcentaje de actividades criticas
	Actividades	$= \frac{\Sigma\ Actividades\ Rediseñadas + \Sigma\ Actividades\ Añadidas}{\Sigma\ Actividades\ Totales}$	• Porcentaje de actividades rediseñadas y agregadas
	Formatos	$= Nº\ de\ Documentos\ Implementados$	• Cantidad de documentos y formatos implementados

Nota. La variable independiente cuenta con un total de cuatro dimensiones y seis indicadores, elaboración propia.

Tabla 2

Variable dependiente

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicador	Criterio
Optimización del proceso de arrendamiento de los locales comerciales	Local Comercial	$\%D_{MA} = \frac{\#Desalojos\ Malos\ Arrendatarios}{\#Desalojos\ Totales} * 100$	Porcentaje de desalojos de malos arrendatarios
		$CV_{DA} = Costo\ Transporte + Costo\ Estiba$	Costos variables por desalojos asumidos por Solymar Plaza
		$\bar{T}_{DLC}$	Tiempo promedio expresado en días, que demora desocupar un local comercial
		$\bar{T}_{CLC}$	Tiempo promedio, expresado en días que toma reparar y condicionar un local comercial para ser arrendado
		$\bar{T}_{LND} = \bar{T}_{CLC} + \bar{T}_{DLC}$	Tiempo promedio que tarda un local comercial en estar disponible para ser rentado nuevamente una vez que fue desocupado
		$CV_{LND} = \bar{T}_{LND} * Costo\ Alquiler/Día$	Costos variables por el tiempo que tarda un local comercial en estar disponible para ser rentado nuevamente una vez que fue desocupado
		$MG = Gastos\ Reparación - Garantia$	Margen de garantía para cubrir gastos de mantenimiento y reparación de local comercial
		$CV_{MNS} = Costo\ Mensualidad * NºMeses$	Costos variables por meses no saldados
		$CV_{LND} = CV_{DA} + CV_{LND} + CV_{MNS} + MG$	Costos totales asumidos por Solymar Plaza

Nota. La variable dependiente cuenta con una dimensión, la cual posee un total de nueve indicadores, elaboración propia

1.8. Hipótesis

Debido a la existencia de múltiples deficiencias en el proceso de arrendamiento de locales comerciales del centro comercial Solymar Plaza, se puede afirmar que, aplicando un modelo basado en la gestión por procesos se optimizará este proceso.

1.9. Aspectos Metodológicos

1.9.1. Diseño de la Investigación

En base al concepto planteado por Badi et al., (2014) la presente investigación es de carácter experimental, debido a que hubo alteración de las variables por parte del examinador. Este tipo de investigaciones tienen como objetivo determinar la existencia de una diferencia de los resultados en base a los diversos tratamientos durante el experimento, para ello es necesario manipular o controlar la variable independiente bajo diversas condiciones. (p. 111)

De acuerdo con Kerlinger (2001) el subdiseño de la investigación es cuasi-experimental puesto que se emplearon sujetos previamente establecidos y no aleatorios, empleando instrumentos de medición más de tres veces y en tres tiempos diferentes.

1.9.2. Nivel de Investigación

De acuerdo con la definición de Bunge (2019):

> El nivel de investigación es explicativo, puesto que se busca encontrar las causas y efectos de los problemas que se manifiestan durante el proceso de arrendamiento de locales comerciales de Solymar Plaza.
>
> Los estudios de alcance explicativo tienen como finalidad encontrar la causalidad y efecto de determinados sucesos, fenómenos y contextos. (p. 15)

1.9.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es de carácter longitudinal debido a que se llevaron a cabo varias mediciones, durante un periodo de 36 meses, recopilando múltiples datos a lo largo del tiempo con el fin de analizar cambios, evoluciones o trayectorias en los mismos sujetos.

Además, esta investigación se caracteriza por brindar una visión dinámica, haciendo posible establecer cronologías o relaciones causales. (Müggenburg et al., 2007)

Según la definición de Delgado (2004) se puede emplear una investigación longitudinal cuando existen mediciones del efecto y/o de la exposición en distintos periodos de tiempo.

1.9.4. Técnicas de Recolección de Datos de Investigación

El presente trabajo de investigación comprende actividades como: análisis de datos, evaluación y mejora de procesos, modelo de asignación con programación lineal, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, mapa de riesgos, cálculo del VAN, cálculo del TIR y cálculo del B/C. Para ello se hace uso de las siguientes técnicas:

1.9.4.1. Observación de Campo. Esta técnica comprende con conjunto de estrategias empleadas para recopilar información en el lugar donde se manifiesta un fenómeno. La observación es un elemento clave en cualquier proceso de investigación porque permite obtener información principal y secundaria para llevar a cabo la investigación

1.9.4.2. Diagramación. La diagramación es un instrumento que permite reproducir de forma gráfica los procesos de una empresa, de modo que sea posible observar todas las actividades de manera global, con el fin de identificar deficiencias, cuellos de botella e incompatibilidades en cada una de ellas. (Valdés, 2013)

1.9.4.3. Análisis Documental. De acuerdo con Solis (2003) “se define al análisis documental como una operación, en la cual se seleccionan las ideas relevantes a nivel informativo de un documento determinado”.

1.9.5. Instrumentos de Recolección de Datos de Investigación

En base a las técnicas previamente mencionadas se hará uso de los siguientes instrumentos:

- Diagrama de Procesos

- Organigrama Funcionas y/o Estructural
- Diagrama de Operaciones (DOP)
- Matriz de Riesgos
- Diagrama de Ishikawa
- Modelo de Programación Lineal
- Diagrama de Análisis de Procesos (DAP)
- Diagrama de Recorrido (DR)
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Pareto Extremo
- Matriz FODA

1.10. Delimitación de la Investigación

1.10.1. Delimitación Temática

Esta investigación se sitúa en el ámbito de las ciencias físicas y formales, específicamente dentro del campo de la ingeniería industrial, aplicando los conocimientos derivados de la línea de investigación en la Gestión de Procesos.

1.10.2. Delimitación Espacial

Esta investigación se llevará a cabo tanto dentro en las instalaciones de Solymar Plaza ubicado en la Calle Marañón 327, Zamacola en el distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa

1.10.3. Delimitación Temporal

La investigación tendrá una duración de doce meses, del 01 de enero del 2025 al 31 de diciembre del 2025.

1.11. Población y Muestra

1.11.1. Población

La población está conformada por todas las actividades que forman parte del proceso de arrendamiento de locales comerciales de Solymar Plaza, que en la actualidad cuenta con un total de 14 actividades, las cuales al ser modeladas mediante BPNM procederán a denominarse como tokens.

1.11.2. Muestra

Para una población conformada por 14 tokens no se requiere de la aplicación de una selección de muestra, debido a que el tamaño de la población es considerablemente pequeño. Por ello, es importante analizar toda la población, con el fin de obtener resultados mucho más precisos y fiables. A esta estrategia se le conoce como estudio de caso total o estudio de censo.

1.12. Limitaciones

Soylmar Plaza acepto la solicitud, sin embargo, se anonimizarán aquellos datos de carácter sensible que puedan comprometer de manera negativa los intereses la empresa. Se trabajará con información desde enero del 2023 a diciembre del año 2025.

La investigación deberá desarrollarse y culminar en un periodo no mayor a seis meses.

1.13. Presupuesto

La investigación tendrá una duración de seis meses, para lo cual se elaborará un presupuesto que contemple todos los recursos tangibles e intangibles que se han de emplear durante este periodo.

En la siguiente tabla se puede visualizar detalladamente el costo de cada recurso considerado para esta investigación.

Tabla 3

Costo de los recursos empleados en la investigación

Origen	**Destino**	**Distancia ida y retorno**	**Recurso**	**Consumo combustible**	**Dias**	**Consumo total**	**Costo/GLN**	**Costo Transporte**
Urbanización Agricultura F-8, J.L.B y R	Marañon 327, Zamacola, Arequipa	26.6Km	Motocicleta Honda Storm 125	1L/25Km	168 dias	44.69 GLN	S/ 16.19	S/ 723.50
Recursos tangibles	**Cantidad**	**Unidad**	**Precio Unitario**					**Costo Materiales**
Lapicero Azul	2	Unidad	S/ 2.50					S/ 5.00
Lapicero Negro	2	Unidad	S/ 2.50					S/ 5.00
Lapicero Rojo	2	Unidad	S/ 2.50					S/ 5.00
Cuaderno de apuntes A5	1	Unidad	S/ 12.90					S/ 12.90
Calculadora Casio fx350	1	Unidad	S/ 99.50					S/ 99.50
Recurso Intangibles	**Cantidad**	**Unidad**	**Precio/Mes**					**Costo Intangibles**
Conectividad Internet Hogar	6	Mes	S/ 79.90					S/ 479.40
Plan de Datos Movil	6	Mes	S/ 29.90					S/ 179.40
Total								**S/ 1,509.70**

Nota. Para la elaboración del presente trabajo de investigación se emplearán recursos tangibles e intangibles, los cuales tendrán un costo total de S/. 1509.70, siendo el transporte y el servicio de conectividad a internet los recursos más costosos, elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Granizo (2018) *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC Llantas*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato – Ecuador

La siguiente investigación toma como base el análisis de la empresa "BC llantas'', la cual está completamente enfocada al ámbito comercial, se realizó una investigación de los procesos y las funciones de la empresa, recopilando información verídica por medio de encuestas y tablas de tiempo con el propósito de determinar que la empresa estaba perdiendo ingresos debido a la a carencia de optimización de procesos lo cual trae consigo una baja en la productividad. Para el análisis de los procesos se hizo uso de fichas de procesos, tablas de tiempo y diagramas. Lo cual permitió tener un estudio detallado por proceso, y así establecer que procesos requerían de optimización para mejorar la productividad, con el fin de cumplir el objetivo de la investigación se consideró llevar a cabo una optimización por medio de la automatización de los procesos críticos, obteniendo como resultado la anulación de procesos y funciones innecesarias, disminución del tiempo de ejecución de cada actividad, reestructuración de funciones, supresión de registros manuales, captación de más clientes e incremento de ingresos. De esta forma se pudo corroborar el aumento de productividad de la empresa.

Esto se puede observar en los tiempos de los procesos de pedido, facturación y despacho:

Los tiempos semanales de pedido disminuyeron de 800 minutos a 250 minutos, un 68.75%, los tiempos semanales de facturan disminuyeron de 600 minutos a 150 minutos, un 75% y por último los procesos de despacho disminuyeron de 1000 minutos a 500 minutos, un 50%

Muñoz (2018*) Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria,* Universidad Andina Simón Bolívar, Quito – Ecuador.

El siguiente estudio tuvo como objetivo elaborar un manual para el manejo de la gestión de una empresa mediana localizada en Quito, Ecuador, el cual contribuirá en la mejora organizacional de la empresa. Para ello se investigaron conceptos referentes a la gestión por procesos, con el fin de avalar el modelo de mejora propuesto. Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de la entrevista, encuesta y observación, con estas técnicas se pudo obtener datos que permitieron comprender la situación actual de la empresa. De acuerdo a las herramientas empleadas, la empresa tuvo la urgencia de optimizar su organización interna, debido a que se encontraba en una etapa de crecimiento paulatino. Fue el incremento de tamaño del negocio el cual genero la urgencia de aplicar una metodología de gestión que le permita perpetuar la calidad de sus servicios. En cuanto a la propuesta de mejora se identificaron los procesos críticos, y se desarrolló un esquema de operación del sistema. Finalmente, gracias a la implementación de un sistema de gestión por procesos se logró una mejora en la calidad de funciones, por medio de un mayor aprovechamiento recursos humanos y materiales.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional

Peralta (2021) *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Zetta Comunicadores – Sede Lurín,* Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú.

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad reconocer oportunidades de mejorar en los procesos de la empresa Zetta Comunicadores, de modo que se pueda tener un mejor control en todas las fases del proceso de producción. Para ello se analizaron todas las dificultades que tenía la empresa, las cuales sirvieron de incentivo para la aplicación de este proyecto. Uno de los problemas fue la cantidad considerable de errores que se manifestaban

durante el proceso de producción, generando un retraso en la entrega del producto final e incrementando los costos de producción por remanufacturación y corrección de errores, el otro problema principal era la ausencia de controles, sin ellos no era posible determinar las causas de los errores ni generar diagnósticos diarios para determinar oportunidades de mejora, además se hizo uso de herramientas estadísticas para analizar los datos cuantitativos del año 2017, se elaboraron los MOFs de cada puesto y se hizo una redistribución de planta, adicional a ello se implementó una misión, visión de la empresa y se implementaron KPIs . De este modo la productividad incremento en un 10.14% el año 2018 con respecto al 2017, gracias a la optimización en el empleo de recursos y disminución de margen de error en la cantidad de material empleado.

Philco (2020) *Gestión por Procesos para mejorar el Servicio al Cliente en una empresa de Soluciones Modulares*, Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú

El propósito de la siguiente investigación fue mejorar el servicio de atención al cliente de una empresa perteneciente al rubro construcción; posteriormente a evaluar los puntos de contacto que se tienen con el cliente, se identificaron tres problemas que generan mayor impacto en el servicio y representan puntos de fricción críticos, el primero fue, Reducir la cantidad de reclamos, el segundo fue, Optimizar el tiempo de atención del servicio post venta y el tercero fue, Mejorar la recuperación por cobro de reparaciones. De este modo la mejora se reflejará en la satisfacción del cliente con respecto a recibir un servicio de calidad. Se propone implementar la gestión por procesos en la operación en el área de experiencia al cliente que implica la post venta y el cobro por reparaciones con el objetivo de implementar, mejorar y/o volver a diseñar los procesos como parte de la mejora continua. La gestión por procesos ayuda a ordenar, definir y plantear los procedimientos en los que interviene, luego de ello realiza el seguimiento adecuado para controlar y garantizar la ejecución adecuada de los procesos propuestos, finalmente se evalúa y verifica que los resultados obtenidos sean los

estimados. El estudio es de carácter cuantitativo, el tipo de investigación es aplicada y su método es descriptivo y explicativo. El diseño es experimental – cuasi experimental, la población es la sumatoria del número de reclamos, atenciones realizadas y ordenes de servicio por reparaciones recibidas en un lapso de dos años. La muestra es no probabilística ya le técnica empleada para las tres variables es la base de datos, el instrumento de recolección de datos es del ERP SAP. El reporte de validez y confiabilidad se obtiene del reporte de Gartner. La presente investigación hizo posible que el plan de mantenimiento consiguió reducir el número de reclamos en un 39.08%, dado que hubo 304 reclamos en el 2018 y 183 reclamo en el 2019.

Carreño (2022) *Gestión por procesos y su incidencia en la eficiencia operativa en los procesos productivos de una empresa de empaques, periodo 2020-2021*, Universidad Cesar Vallejo, Lima

El propósito del siguiente trabajo de investigación es la aplicación de la metodología de la Gestión por Procesos para aumentar la eficiencia operativa en los procesos productivos de una empresa de empaques. El proyecto de investigación se enfocó en los procesos productivos de impresión, laminado, corte, sellado y coextrusión, para optimizar sus procesos, aprovechando su materia prima al máximo, incrementando la productividad, eficacia, eficiencia y costos operativos sin perder el objetivo de la satisfacción del cliente. Ajustándose a los cambios de la demanda para perpetuar y mantenerse sostenible en el tiempo, fidelizando al cliente, y extendiendo el mercado objetivo. La evaluación de datos obtenidos a partir del ERP empleado en la empresa hizo posible llevar una análisis de la situación actual de esta, con eso se creó un plan de acción y una propuesta de soluciones que brindo soporte en la mejorar de la Eficiencia Operativa, la propuesta de mejora se basó en las fases de la Gestión por Procesos: Preparatoria, diagnostico e identificación de procesos y mejora continua, planteando objetivos e indicadores que hagan mesurable el grado de rendimiento porcentual

de merma, porcentaje de defectos, productividad y eficacia. Con esta investigación se hizo posible que la empresa de empaques incremente la eficiencia de sus procesos productivos incremente en un 2.52%, los desperdicios se disminuyeron en un 4.8%, también se consiguió una disminución de 0.07% en los defectos.

Flores (2021) *Modelo de Optimización de la Gestión Productiva de Mypes Vitivinicolas, caso: Pisco Artesanal, Ica 2019,* Universidad Nacional de San Agustín, Ica – Perú.

La siguiente investigación propone un modelo de optimización en la gestión productiva para Mypes vitivinícolas, que mejoran de manera directa la conectividad sostenible, se investigaron y analizaron los recursos y competencias esenciales de las Mypes vitivinícolas de un sector de la Región Ica, que cuentan con el 55% de uva pisquera, de tal modo que el modelo propuesto ha permitido mejorar la conectividad de la MYPE, por medio de la determinación de recursos tangibles e intangibles que dan origen a un enfoque estratégico único y diferenciado. Teniendo en cuenta las necesidades del entorno y creando propuestas de valor con característica particulares con respecto a la competencia; Finalmente se creó un modelo sostenible, mediante una innovación permanente de valor para el cliente. En conclusión, esta investigación permitió que los costos directos en Mypes vitivinícolas se reduzcan de un 55% a un 45%, Asimismo, una 156 mejora de 245% respecto a las reinversiones en recursos (terrenos) y una reducción de costos directos e indirectos del 55% al 45%, por optimización del uso de recursos de la MYPE artesanal en estudio

2.1.3. Antecedentes a Nivel Local

Sarmiento (2023) *Propuesta de mejora basado en un modelo de gestión por procesos en una sucursal de la empresa Sarcletti en la ciudad de Arequipa,* Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú.

El siguiente trabajo de investigación tuvo como finalidad realizar una propuesta de modelo basado en la gestión por procesos, y así incrementar la productividad en la gestión de operaciones en una sucursal de la empresa Sarcletti. La propuesta de modelo tomo como base la elaboración de métodos y planificaciones que desean mejorar la gestión actual de los procesos operativos principales que forman parte de las actividades de la organización para mejorar la productividad, todo ello por medio de un análisis interno de la empresa que permita elaborar un diagnóstico situacional de la empresa, así como herramientas de mejora para minimizar o suprimir problemas que se manifiesten. Esta propuesta ayuda a la empresa Sarcletti a una mejora continua para el desarrollo y crecimiento de la organización, generando un aumento del 23% en la productividad.

Romainville (2025) *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el índice de cumplimiento de las órdenes de servicio en la empresa Minagi Motors,* Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú.

El objetivo del presente trabajo de investigación fue elaborar un modelo de gestión por procesos enfocado a mejorar el índice de cumplimiento de las ordenes de servicios de Minagi-Motors, de este modo, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, reconociendo los problemas principales que afectaban la operatividad de la organización, encontrando así, un indicie elevado de reprocesos, retrasos considerables en cuanto a la entrega de servicios, falta de estandarización de procesos y un nivel de comunicación ineficiente entre áreas. Posteriormente se aplicó una metodología basada en la gestión por procesos y el ciclo de Deming en conjunto con otras herramientas analíticas tales como: el diagrama de Ishikawa, mapa de procesos y análisis de valor agregado. Se rediseño un nuevo mapa de procesos corrigiendo aquellos existentes e incorporando nuevos procesos, sumado a ello se añadió una gestión de KPI’s. Finalmente el modelo aplicado optimizo tres procesos clave: El proceso de cotización redujo su tiempo de respuesta en un 32%, llevando a cabo

cotizaciones en un tiempo promedio de 30 minutos, también se crearon alertas visualizas para tener un mayor control del stock, optimizando el proceso de compra de tal forma que se evite por completo el desabastecimiento de algún material, por último, se implementó un sistema de clasificación urgencias el cual permitió atender de forma más rápida aquellos requerimientos críticos. De este modo el modelo permitió obtener un B/C de 2.86, un VAN de S/ 191,878.76 y una TIR de 237%.

2.2. Marco Referencial de la Investigación

2.2.1. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es un marco estructurado que orienta a las organizaciones en el modelamiento, análisis, diseño, implementación, monitoreo y mejora continua de sus procesos con el objetivo de ajustar los procesos con la estrategia empresarial, garantizando que cada actividad contribuya con la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos organizaciones. (Carrasco, 2025)

De acuerdo con Bravo (2009) la gestión por procesos aun es una metodología en desarrollo, la cual define como un enfoque sistemático para observar, comprender e incrementar el valor agregado de los procesos productivos por medio de la creación de un plan de negocios y mejora de la satisfacción del cliente.

En base a la afirmación de Bergholz (2011) la gestión por procesos es una forma de orientar el trabajo, donde se busca la mejora continua de las actividades de una entidad a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Según la definición de Huapaya (2019) la gestión por procesos es un planteamiento que busca obrar fundamentalmente en la satisfacción del cliente, para ello se requiere de la elaboración de un organigrama compuesto de tres elementos: 1. Entrada, 2. Procesos y 3.

Salida. De tal forma que se genera una retroalimentación con el propósito de evaluar y aplicar una mejora continua.

De acuerdo con Contreras et al., (2017) la gestión por procesos consiste en administrar la organización mediante la optimización de los procesos, agregándoles valor con el fin de lograr un objetivo habitual enfocado a los resultados, en base a los requerimientos del cliente.

Como define la Universidad de Cantabria (2016) la gestión por procesos es forma de gestionar una empresa enfocándose en los procesos, comprendiendo estos como un grupo de recursos y actividades vinculadas que convierten elementos de entrada en elementos de salida, con un valor agregado para el demandante.

De este modo se afirma que la gestión por procesos es una filosofía que se enfoca en los procesos de una organización con una única finalidad de optimizarlos de manera continua.

Figura 1

Elementos presentes en la Gestión por Procesos



Nota. En un proceso las entradas tienen su origen en un proveedor y las salidas están destinadas para un cliente. Tomado de *Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información* (p.19), por Contreras, 2017.

2.2.1.1. Ventajas y Beneficios de la Gestión por Procesos.

La gestión por procesos ofrece variedad de ventajas, entre ellas se encuentran la mejora de la eficiencia, mejora de la productividad, generación de valor de manera sostenida a la organización y los clientes, mejora de resultados y mejora de productos y/o servicios. (Contreras et al., 2017)

Entre la variedad de beneficios que ofrece la gestión por procesos los más importantes son los siguientes:

- Enfoca la organización hacia el cliente y sus objetivos, a través del soporte que brinda para el cambio cultural correspondiente.
- Mientras más conocimiento se tiene del por qué y para qué se realizan las cosas, hay una mayor posibilidad de optimizar y fraccionar el consumo de recursos.

- Brinda una perspectiva más amplia y global de la cadena de valor y sus relaciones internas. Hace posible percibir la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- Facilita el reconocimiento de costos innecesarios como consecuencia de una baja calidad en las actividades internas, logrando disminuir los costos operativos y de gestión.
- Contribuye a la reducción de tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos.
- Fomenta la autoevaluación del resultado de un individuo dentro del proceso en el cual está involucrado, volviendo a este individuo co-rresponsable de la mejora de su proceso.
- Promueve el desarrollo de ventajas competitivas particulares y duraderas.
- Otorga una estructura en donde la cooperación supere las barreras funcionales de la organización, promoviendo el trabajo en equipo.

2.2.2. Proceso

Mallar (2010) expone que un proceso es una agrupación de actividades entrelazadas entre sí, al cual lo componen algunos insumos y ciertas actividades específicas, los cuales hacen viable la obtención de un resultado con un valor agregado.

De acuerdo con Carrasco (2001) un proceso es una entidad que cumple un objetivo completo, una serie de actividades que comienza y culmina con un usuario interno o cliente.

Un proceso está compuesto por un grupo de actividades que interactúan entre sí, obteniendo resultados por medio de la transformación de elementos de entrada (ISO 9000, 2000).

Como definen Contreras et al., (2017) un proceso es un conjunto de actividades agrupadas en base a características en común, las cuales se desenvuelven de forma secuencial,

ordenada y sistemática que garantiza la obtención de resultados para el éxito de los objetivos. Un proceso es una secuencia de actividades que reciben ciertos recursos para transformarlos en productos o servicios, los cuales tiene un valor agregado para el consumidor.

Un proceso es un grupo de actividades e interacciones que convierten ingresos en salidas agregando valor a los consumidores. El proceso es un método de generación de riqueza que empieza y culmina transacciones con el consumidor en un periodo de tiempo determinado. (Carrasco, 2009)

2.2.2.1. Características de los Procesos.

- Obtienen resultados.
- General valor para los clientes.
- Están orientados a la misión de la organización.
- Dirigen los objetivos con los deseos y requerimientos del cliente.
- Plasman la forma de organización de los flujos de información, documentos y materiales.
- Generalmente son horizontales e involucran distintas unidades funcionales de la organización.
- Tienen un punto de inicio y fin establecidos.
- Hacen posible la mejora continua al contar con un sistema de indicadores que hacen factible el seguimiento del rendimiento del proceso.

2.2.2.2. Elementos del Proceso.

Entradas. También conocidas como inputs, provienen del proveedor y son aceptados en base a criterios o estándares preestablecidos. Por lo general las entradas o inputs tienden a transformarse durante el proceso. (Contreras et al., 2017)

Medios y Recursos. Son elementos necesarios para la ejecución optima de las actividades del proceso, sin embargo, estos no sufren ningún cambio o transformación durante el proceso. (Contreras et al., 2017)

Salidas. Son los productos o servicios obtenidos a partir de un proceso, cuya calidad es determinada por medio de unos atributos que le otorgan valor, estas salidas u outputs son ofertadas al cliente en base a las expectativas o requisitos de este mismo. (Contreras et al., 2017)

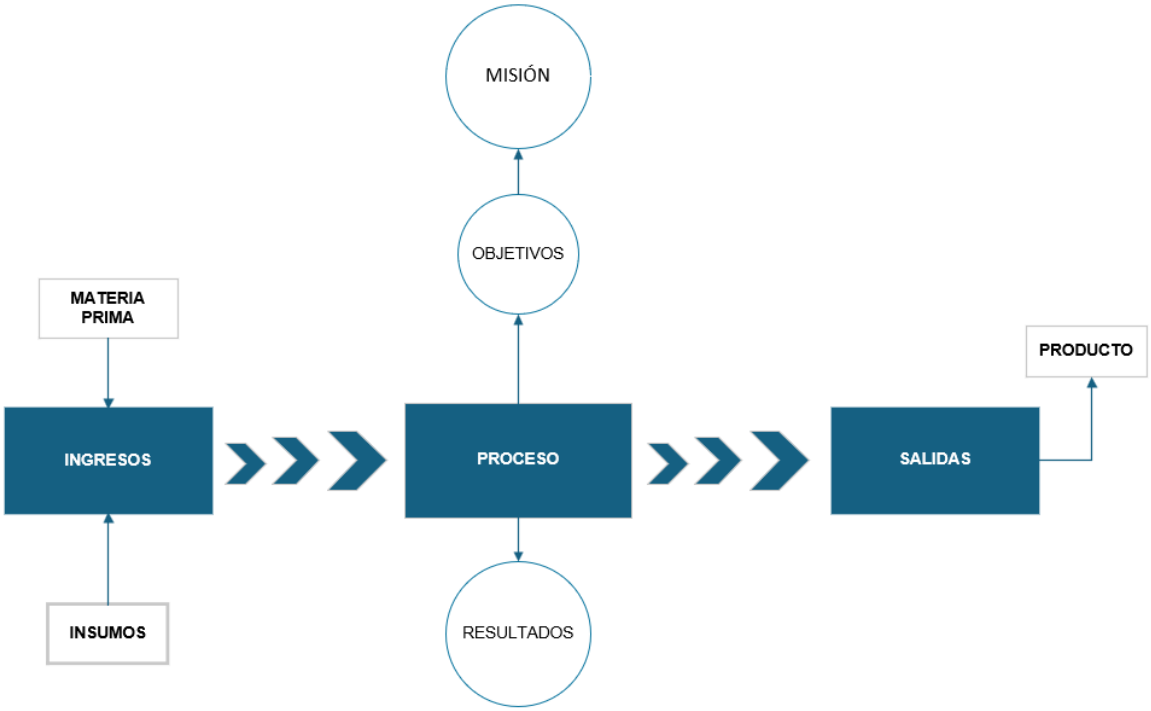
De acuerdo con el planteamiento de Mallar (2010) las salidas pueden ser bienes o servicios, los bienes son palpables, mesurables, se pueden transportar y su nivel de calidad puede evaluarse de forma objetiva, los servicios son intangibles, su producción y consumo son simultáneos y su nivel de calidad se basa en la percepción del cliente.

Sistemas de Control. Estos compuestos por una agrupación de indicadores y medidas de rendimiento, tanto del proceso como del nivel de orientación del mismo hacia los requerimientos y expectativas del cliente. (Contreras et al., 2017)

Alcance o Limites del Proceso. Delimitan el inicio y fin de un proceso. Todo proceso debe iniciar partiendo de la identificación de las expectativas y requerimientos del cliente, y debe culminar con la satisfacción efectiva de estas. (Contreras et al., 2017)

Figura 2

Elementos de un proceso



Nota. En el siguiente diagrama se observan los elementos de un proceso, teniendo en cuenta que, en la gestión por procesos, los procesos están orientados a la misión y objetivos de la organización, elaboración propia.

2.2.2.3. Tipos de Procesos.

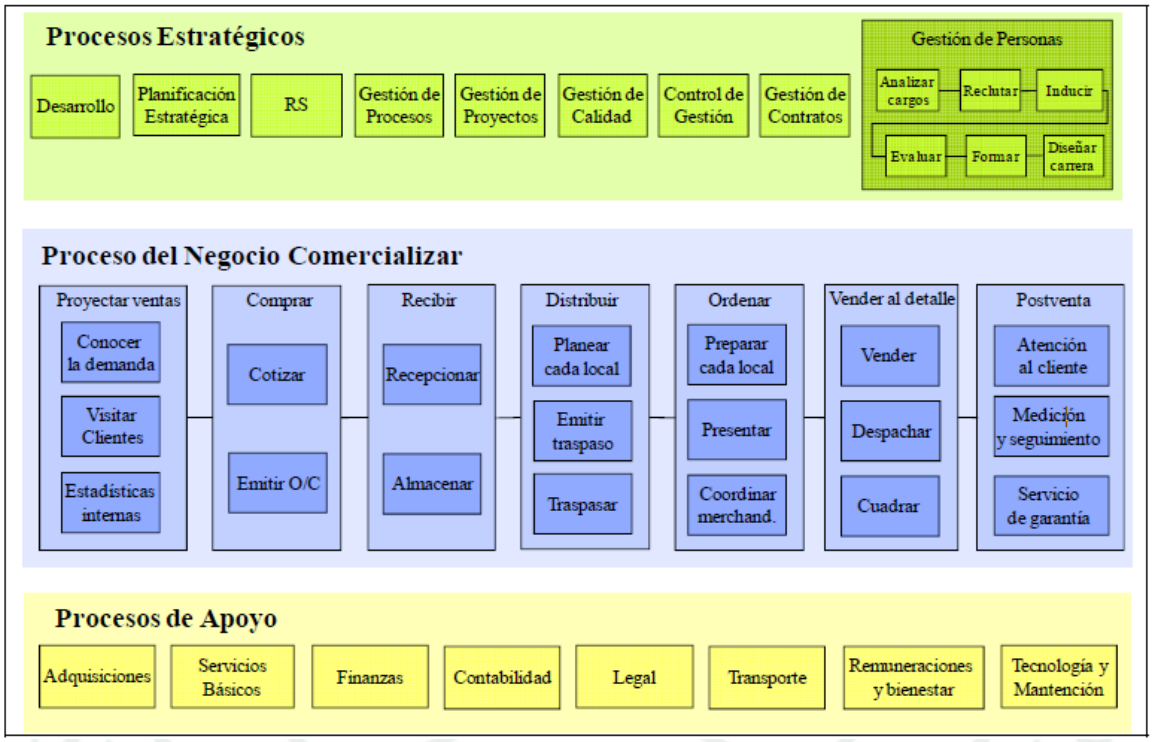
Procesos Estratégicos. Se colocan en la parte superior y son aquellos que guardan relación con la estrategia de la empresa, se enfocan en el diseño de toda la organización y en la ejecución de actividades de planeación, investigación y gestión en general. (Bravo, 2009)

Procesos de Negocio. Son aquellos procesos que guardan relación con el producto o servicio que ofrece la organización, de modo que influyen de forma directa en el propósito del negocio y satisfacen de forma específica las necesidades de los clientes. (Bravo, 2009)

Procesos de Apoyo. También conocidos como procesos secundarios, son servicios internos fundamentales para ejecutar los procesos de negocio, se pueden identificar alrededor de 20 procesos de apoyo en Mypes y 400 en grandes empresas. (Bravo, 2009)

Figura 3

Ejemplos de los tipos de procesos



Nota. El esquema muestra la jerarquía y algunos ejemplos de los tipos de procesos, se observan tres tipos de procesos, en donde los procesos estratégicos están a la cabeza. Tomado de *Gestión por Procesos* (p. 39), por Bravo, 2009.

2.2.2.4. Jerarquía de Procesos.

Macroprocesos. Conocidos también como procesos de alto nivel, son aquellos procesos que se caracterizan por su recursividad, lo cual significa que están conformados por otros macroprocesos o procesos de bajo nivel. (Bravo, 2009)

Procesos Operativos. También conocidos como procesos de bajo nivel, se caracterizan por alcanzar su nivel atómico, por ende, no se pueden dividir más, sin embargo, originan un nuevo nivel de profundidad, el cual este compuesto de actividades, estas actividades no poseen un fin por sí mismas. (Bravo, 2009)

Actividad. Una actividad es una agrupación de tareas fundamentales; elaboradas por un individuo o equipo, las cuales no tienen un propósito por sí mismas, no obstante, todas las actividades que forman parte de un proceso operativo comparten el mismo propósito. (Bravo, 2009)

Tarea. Una tarea es el desempeño de una actividad en acciones muy específicas. Por lo general las tareas están contempladas en los procedimientos. (Bravo, 2009)

2.2.2.5. Puntos de Acción sobre los Procesos.

La gestión por procesos comprende tres grandes puntos de intervención o acción sobre los procesos:

Describir los Procesos. Lo ideal es contar con procesos documentados, actualizados y consistentes, los cuales deben estar basados en la experiencia de la organización.

Las características de un proceso bien descrito son las siguientes:

- Un proceso descrito correctamente se puede comunicar y enseñar, fortaleciendo las probabilidades de mayor inducción y capacitación.
- Permite crear un plan de capacitación más sólido y amplio.
- Brinda un mejor control de costos.
- Refuerza la participación y comunicación de todos los individuos, debido a que cada participante aporta una descripción del proceso en el cual se vea involucrado.
- Permite ejercer un mayor control

- Aumenta la probabilidad de normalizar y estandarizar los procesos.
- Incrementa la motivación, disminuye las causas de conflicto en el trabajo, permitiendo un mejor trabajo en equipo.
- Permite reconocer los procesos más rentables, que son aquellos que merecen mayor prioridad.
- Permite establecer adecuadamente las funciones y responsabilidades concretas de cada individuo.
- Otorga la posibilidad de obtener la certificación en normas de calidad: ISO 9000 CMM y otras.

Mejorar los Procesos. El objetivo es optimizar aquello que se está ejecutando. En varias organizaciones esta alternativa es subjetivamente fácil de aplicar, siempre y cuando exista una cultura de participación.

Las características de la mejora de procesos son las siguientes:

- Generalmente el cambio es mínimo.
- Se enfoca en la perfección de los detalles del proceso actual, esto con el fin de mejorar en los siguientes ámbitos: costo, calidad, eficiencia, resultados y tiempo de atención.
- Toma en cuenta el cliente interno la satisfacción de este.
- Inicia con las interrogantes del por qué se realiza de esa manera y para qué se realiza.

***Rediseñar los Procesos*.** El rediseño de procesos consiste en reconocer los procesos, las variables críticas y los valores idealizados que son de suma importancia para el cliente. Crear propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el objetivo de la organización. (Bravo, 2009)

Según lo planteado por Bravo (2009) debido a que se busca generar un beneficio mayor, cabe la posibilidad de que el cambio que se haga en el proceso sea de gran magnitud.

Hammer y Champy (1993) proponen que, antes de iniciar con el rediseño del proceso es necesario conocer algunas cosas acerca del proceso latente: que es lo que hace, como lo hace y las cuestiones críticas que comprometen su desempeño. El propósito aquí no es mejorar el proceso, por ende, no se debe cometer el error de analizar sus detalles de forma minuciosa, basta con una descripción general del proceso y sobre todo poder entenderlo.

Algunos puntos a tener en cuenta son los siguientes:

- Al hablar de "*cliente"* dentro del concepto de "*rediseño de procesos"*, se refiere al "*cliente externo"*, que es aquel que provee de ingresos a la organización y a quien están destinados los productos que esta oferte.
- *"La responsabilidad social"* es muy importante, debido a la búsqueda de propuestas que no influyan de forma negativa al empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el grado de servicio durante el desarrollo del proyecto.
- El *"propósito de la organización"* comprende misión, visión, valores y alineación de intereses entre los distintos grupos con los que existe relación: clientes, dueños, colaboradores, administradores, proveedores, entre otros.

2.2.2.6. Acciones Genéricas sobre los Procesos.

Según lo propuesto por Contreras et al., (2017) cuando se opta por intervenir los procesos con el fin de efectuar una mejora o rediseño, el primer paso es revisar las probabilidades de actuación genérica, de acuerdo con las dos dimensiones de todo proceso

Cambiar la Duración. Esto implica llevar a cabo un estudio de tiempos y movimientos y tomar decesiones en base a la duración deseada (Contreras et al., 2017).

Mejorar su Relación Output/input. Implica verificar toda la cadena de valor, realizando modificaciones, ya sea en los recursos, productos o en el proceso transformador. (Contreras et al., 2017)

2.2.3. El Cliente o Cliente Externo y el Cliente Interno

2.2.3.1. Cliente. El cliente es el individuo u organización a quien se le sirve y de quien se perciben ingresos, todos los procesos agregan valor a los clientes internos y externos, además estos están orientados a la satisfacción del cliente, actualmente se le conoce también como cliente externo, para distinguirlo de la metáfora del cliente interno. (Bravo, 2019)

2.2.3.2. Cliente Interno. Este concepto surge como una metáfora que se originó a partir del cliente externo, ya que las empresas siempre se han enfocado en brindar un muy buen trato al cliente externo, sin embargo, es importante que las organizaciones que aplican este concepto tengan en cuenta que es una metáfora. Debido a que los procesos deben estar enfocados al cliente externo o cliente. (Bravo, 2019)

2.2.4. Definición de Indicador

Un indicador es un instrumento de carácter cuantitativa o cualitativo, el cual brinda signos o indicios de una actividad, situación o resultado y hace posible la medición de recursos, carga laboral, impacto, productividad, satisfacción del cliente, calidad y oportunidad del producto o servicio. A pesar de que muestra una señal relacionada con una data única, esto no implica que el resultado no pueda ser reinterpretado de otra manera. (Contreras et al., 2017)

2.2.4.1. Características Básicas del Indicador.

Simplificación. El entorno en el que se interactúa es multidimensional, sin embargo, un indicador solo puede abarcar una dimensión (económica, social, cultural, política, etc.)**. (**Contreras et al., 2017)

Medición. Un indicador hace factible la comparación de la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a estándares establecidos. (Contreras et al., 2017)

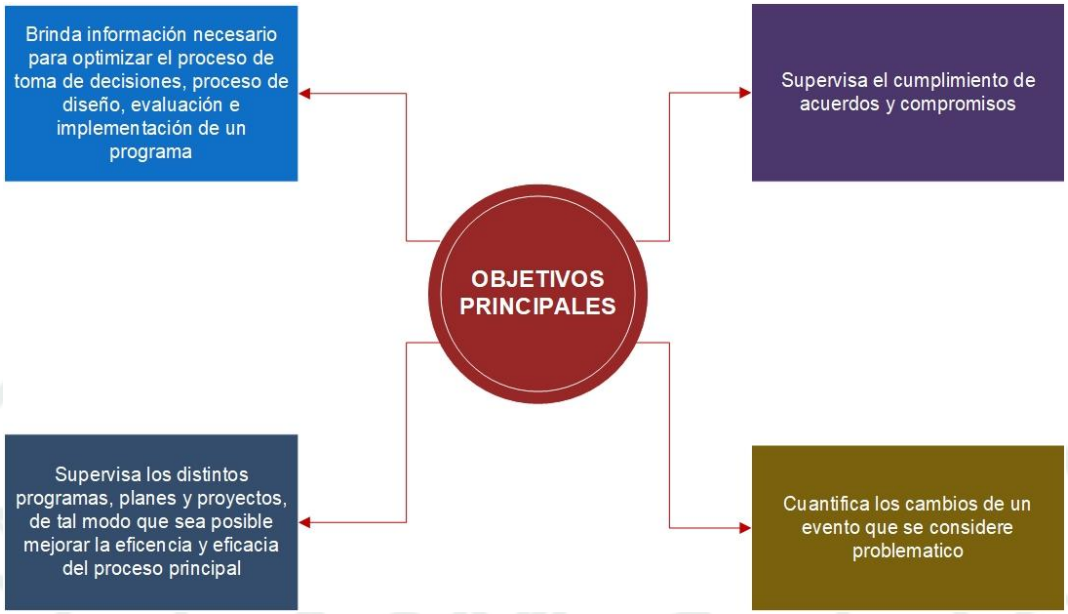
Comunicación. Un indicador transmite información sobre un tema específico, esta información es contemplada para la toma de decisiones, las cuales dependerán del resultado del indicador. (Contreras et al., 2017)

2.2.4.2. Objetivos del indicador.

Un indicador tiene cuatro objetivos principales, los cuales se detallan en la siguiente figura.

Figura 4

Objetivos principales del indicador



Nota. El indicador cuenta con cuatro objetivos principales, los cuales están enfocados en brindar información para una toma de decisiones eficiente, elaboración propia.

2.2.4.3. Funciones del Indicador.

Función Descriptiva. Otorga información sobre la situación real de un evento. (Contreras et al., 2017)

Función Valorativa. Agrega un juicio de valor a la información obtenida en base a antecedentes objetivos que cuestionan si el desempeño en dicho evento es el adecuado o no. (Contreras et al., 2017)

2.2.4.4. Criterios para la selección de Indicadores.

De acuerdo con Contreras et al., (2017) los criterios para la selección de indicadores son cinco, cada criterio responde una interrogante, por lo tanto, un buen indicador deberá responder las cinco interrogantes.

A continuación, se listan los cinco criterios a tener en cuenta para la elección de un indicador, y el objetivo de cada uno de ellos:

Figura 5

Criterios para la selección de un indicador

Criterio de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Nota. Existen cinco criterios para la selección o implementación de indicadores, cada criterio responde a una interrogante especifica y cumple un objetivo. Tomado de *Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información* (p.72), por Contreras, 2017.

2.2.5. Técnicas de Gestión Empresarial

2.2.5.1. ERP. Un ERP (Enterprise Resource Planning) es un producto de software enfocado de la gestión de recursos de una organización. Su objetivo es unificar todo el proceso de negocio de la entidad: compras, ventas, logística, facturación, producción, etc. (Bravo, 2009)

2.2.5.2. CRM y SRM. De acuerdo con Bravo (2009), el modelo y productos de software CRM proporcionan un ambiente tecnológico, esto con el fin de brindar una atención

más personalizada al consumidor, la cual es posible gracias a la recolección de datos, información y hábitos de los clientes.

Al igual que el modelo CRM, el módulo y los productos de software SRM proporcionan un ambiente tecnológico, sin embargo, brindan soporte para una integración eficaz con los proveedores. (Bravo, 2009)

2.2.5.3. Integrar al Cliente al Proceso. Permite incrementar el nivel de satisfacción del cliente, sumado a ello, hace que el cliente realice actividades del proceso, dando tiempo adicional a los colaboradores y minimizando su carga laboral, lo cual hace posible el desarrollo de sus actividades con mayor eficiencia. (Bravo, 2019)

2.2.5.4. Automatización e Internet. Según Bravo (2009), la automatización y el uso de tecnológicas como el internet permiten obtener avances considerables, sin embargo, conseguir una automatización absoluta puede llegar a ser muy difícil y costoso, por ende, es necesario considerar que una automatización parcial trae consigo grandes beneficios.

2.2.5.5. Centro de Servicios Compartidos. Como afirma Bravo (2009) el propósito es que una empresa especializada del holding se haga responsable de gran parte de los servicios de soporte.

2.2.5.6. Trabajo Autodirigido. El trabajo autodirigido implica que un individuo o conjunto de individuos son capaces de llevar a cabo sus actividades laborales sin supervisión directa, su desempeño se mide es mesurable mediante el cumplimiento de sus objetivos y se les remunera acorde estos logros. (Bravo, 2009)

2.2.5.7. Teoría de Restricciones. Una restricción es una limitación que influye en el resultado final, un cuello de botella, por ende, en un proceso de mejorar continua el objetivo es solucionar estas limitantes. (Bravo, 2009)

2.2.5.8. Empoderamiento. Implicar otorgar ciertas atribuciones a los integrantes de un proceso con el fin de que puedan desarrollar eficientemente su labor. (Bravo, 2009)

2.2.6. Misión y Visión de una Empresa

2.2.6.1. Misión. Es la razón de ser de un individuo, equipo u organización, aquello que hace posible la existencia de este mismo y el alcance de su sostenibilidad; convirtiéndose en la causa principal de la creación de un ente, sumado a ello sintetiza las necesidades que este ente satisface. (Solano, 2009)

2.2.6.2. Visión. Es la proyección del futuro anhelado que se desea construir en base al esfuerzo y la acción actual; es la meta aspiracional del cómo será la organización en el futuro. (Solano, 2009)

2.3. Marco Conceptual de la Investigación

2.3.1. Diagrama de Ishikawa

Según la definición de Bravo (2019), conocido también como análisis de causa raíz o espina de pescado, esta grafica hace posible que un individuo o grupo de individuos clasifiquen los posibles orígenes de un resultado o efecto.

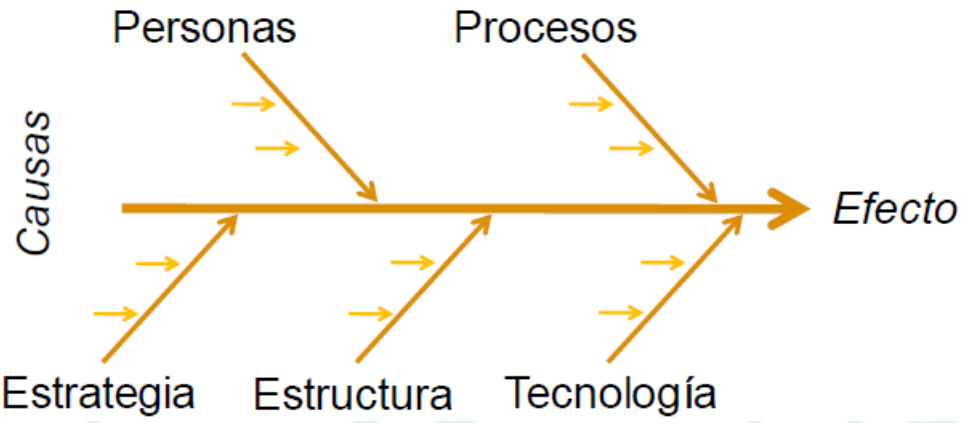
De acuerdo con Bravo (2019) “la primera clasificación de las causas en la gestión por procesos son los elementos del modelo integral de cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología” (p. 244).

En conclusión, el diagrama de pescado es una herramienta empleada para el reconocimiento de posibles causas de un problema principal, además hace posible la mejora de los procesos y optimización de los recursos de una entidad. (Coletti, 2010)

El siguiente diagrama da a conocer la elaboración correcta de la estructura de un Diagrama de Ishikawa basado en la gestión por procesos:

Figura 6

Partes del Diagrama de Ishikawa



Nota. Los elementos: personas, procesos, estrategia, estructura y tecnología conforman la primera clasificación de las causas en el Diagrama de Ishikawa basado en la gestión por procesos. Tomado de *Gestión por Procesos, una necesidad vital* (p.244), por Bravo, 2019.

2.3.1.1. Pasos para la Elaboración del Diagrama de Ishikawa.

El siguiente grafico muestra los pasos que se han de realizar para llevar a cabo una elaboración adecuada del Diagrama de Ishikawa.

Figura 7

Pasos para la elaboración de un Diagrama de Ishikawa



Nota. La elaboración del diagrama de Ishiwaka consta de ocho pasos, los cuales deben ejecutarse de forma secuencial, una vez ejecutados todos se realizar las conclusiones y resultados, elaboración propia.

2.3.2. Diagrama ABC

El Costeo Basado en la Actividad o Activity Based Costing surge como una respuesta al problema de la medición de costos, se basa específicamente en identificar cada una de las actividades de un proceso y costear una por una. (Bravo 2009)

Segun Kaplan y Cooper (1999, como se citaron en Typermann y Porporato, 2021), el modelo ABC es un plano económico de los costos y la rentabilidad de una organización, basado en las actividades que se desempeñan en esta.

El modelo ABC se basa en tres hipótesis básicas: los productos y servicios necesitan actividades (son estos los que requieren actividades), las actividades emplean recursos (las actividades originan costos), y los recursos se pagan con dinero, por ende, es imperativo elaborar un presupuesta en base a las actividades. (Typermann y Porporato, 2021, p.8)

2.3.3. Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos es un instrumento de gestión y control, empleada para reconocer el tipo, nivel de amenaza y vulnerabilidad intrínseca a las actividades de un programada, así como los factores endógenos y exógenos. (Gallegos et al.,2017, p.2)

Wolinsky (2003, como se citó en Albanese, 2012) indica que la matriz de riesgo es un elemento que hace posible la cuantificación de riesgos, minimizando su grado de subjetividad al momento de la evaluación, siempre y cuando la parametrización y asignación de valores de los indicadores se encuentre correctamente fundamentada.

2.3.4. Ley de los Pocos Críticos de Vilfredo Pareto

Según lo planteado por Bravo (2009), “la ley de los pocos críticos” también conocida como el “principio de 80/20”, afirma que en cualquier conjunto existen pocos elementos críticos y variedad de elementos triviales.

En la gestión por procesos la base del éxito es priorizar, por ende, es imperativo priorizar los indicadores de mayor impacto, los problemas más importantes, las soluciones más optimas, los requerimientos más críticos, los procesos que otorguen un mayor valor y los indicadores fundamentales. (Bravo, 2019)

2.3.4.1. Pasos para la aplicación correcta del Principio de Pareto.

Identificar el Universo Completo. Es necesario conocer cada uno de los elementos que conforman el conjunto, por ende, previamente al inicio del análisis de criticidad se pueden descartar elementos poco significativos. (Bravo, 2019)

Identificar los Criterios para definir la Criticidad. Los criterios deben ser establecidos en base al conjunto, por ejemplo, si el conjunto es item en stock, el criterio será el lugar más consumido y el menos consumido, o también aquel lugar que genere un ingreso mayor e ingreso menor. (Bravo, 2019)

Definir el Porcentaje de Criticidad por Elemento. Una vez definido el universo, se analiza cada elemento y se le otorga un porcentaje de criticidad en base a los criterios previamente establecidos. Se procede los elementos de mayor a menor, para definir el porcentaje de criticidad es necesario recurrir a herramientas estadísticas, entrevistas, análisis bibliográficos, panel de expertos, método de Delphi, entre otras fuentes, esto con el fin de ser lo más objetivo posible. (Bravo, 2019)

Obtención de los Pocos Críticos. En base a los criterios identificados, se definen aquellos elementos que son críticos

2.3.5. Método de Pareto Extremo

De acuerdo con Bravo (2019) en múltiples experiencias es necesario la aplicación del Pareto Extremo, esto significa obtener un solo elemento, el más crítico, enfocándose en los más vital, esto se evidencia cuando se quiere buscar la causa más relevante de un efecto.

2.3.6. Proceso de Visualización de la Empresa

Como afirma Solano (2009) el proceso de visualización consiste en la proyección de la imagen de excelencia que se anhela crear, esto con el fin de definir una identidad corporativa. (misión, visión, valores y filosofía).

2.3.7. Herramientas para el Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión

Como afirma Mete (2014) la teoría financiera contiene una amplia gama de herramientas para la evaluación y selección de proyectos, teniendo en cuenta que las más empleadas son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), las cuales toman como base el descuento de flujos de efectivo.

2.3.8. Valor Actual Neto

Es el valor presente de los flujos de efectivo totales de una propuesta, teniendo en cuenta que un flujo de efectivo total es la diferencia entre los ingresos percibidos y los egresos percibidos. (Mete, 2014)

Como afirma Valencia (2011) el VAN es un indicador que pertenece al análisis beneficio costo, el cual se aplica en aquellos casos en donde los beneficios de un proyecto de inversión superan o igualan los costos.

2.3.9. El Beneficios/Costo

El análisis del beneficio costo es un proceso que guarda relación directa con la teoría de decisión, esta técnica busca determinar la rentabilidad de un proyecto por medio de los costos y beneficios. Para poder ejecutarlo se necesita determinar los beneficios y costos de todas las alternativas propuestas, y se optara por la más rentable, es decir la que tenga un mayor beneficio costo. (Aguilera, 2017)

Según lo planteado por Ibett y Orly (2017) la técnica del beneficio costo, conocida también como índice neto de rentabilidad, es el cociente de la división de la sumatoria de los

ingresos totales netos de un periodo de tiempo determinado dividido entre la sumatoria de los egresos totales netos de un periodo de tiempo determinado.

De acuerdo con Rotimi et al., (2014) para poder hallar el beneficio costo es imperativo que tantos los beneficios como los costos sean traducidos a unidades monetarias.

2.3.10. Retorno Sobre la Inversión

El Retorno de la Inversión (ROI) es un indicador financiero que mide el rendimiento económico de una inversión en base a su coste. Este indicador es fundamental tanto para empresas como inversores, puesto que permite evaluar la eficacia y rentabilidad de una inversión. (Banco Continental BBVA, 2024)

CAPÍTULO III

3. ANALISIS SITUACIONAL

3.1. Historia de la Empresa

La idea de este centro comercial fue concebida en el año 2019 por el Sr. Cesar Gutierrez Valdarrago, el cual al ver el crecimiento poblacional en la ciudad de Arequipa quería construir un centro comercial con el fin de alquilar un espacio a aquellas personas que quisieran ofrecer sus productos y/o servicios, sin embargo, a causa de la pandemia este proyecto vio la luz el 02 de enero del 2023.

3.2. Diagnostico Organizacional

El centro comercial Solymar Plaza, el cual es el objeto de estudio de la presente investigación, es una entidad enfocada al alquiler de locales comerciales y stands. Solymar Plaza inició sus operaciones el 02 de enero del año 2023 en la ciudad de Arequipa, distrito de Zamacola.

El capítulo actual expondrá el diagnostico organizacional actual del área administrativa de la organización, de modo que sea posible determinar los problemas principales que envuelven esta área, con el objetivo de encontrar la solución más optima por medio del uso de herramientas basadas en la gestión por procesos.

3.3. Descripción de la Empresa

El centro comercial Solymar Plaza fue construido con el fin de arrendar sus locales comerciales y stands a aquellos individuos que desearan ofrecer sus productos y/o servicios de manera formal, en un lugar seguro y accesible para todos.

Solymar Plaza cuenta con un total de veintidós locales comerciales y cuatro stands, los locales comerciales están orientados a los siguientes rubros: odontológico (consultorios dentales), estético (peluquerías, salones de belleza y barberías) y distribución y ventas de prendas de indumentaria (prendas de vestir y calzado).

3.3.1. Local Comercial

Un local comercial es un espacio hecho con material noble, el cual tiene la posibilidad de operar como tienda, oficina, restaurante, consultorio, y otras actividades de carácter comercial.

3.3.2. Stand

Un Stand es un espacio pequeño, generalmente hecho de material prefabricado y ubicado a la vista de todos, su objetivo es atraer la mayor cantidad de personas, suelen colocarse en ferias, exposiciones y centros comerciales.

En la siguiente tabla se observan las áreas y costos de alquiler correspondientes a cada local comercial para el año 2025

Tabla 4

Características de los locales comerciales en el año 2025

Local	Categoría	Área (m2)	Costo Mensual	Ubicación
101-103	Oficina Administrativa	46.4286	S/ 2,650.00	Primer Nivel
102-104	Local Comercial	38.6044	S/ 2,650.00	Primer Nivel
105	Local Comercial	20.8372	S/ 1,000.00	Primer Nivel
106	Local Comercial	23.1297	S/ 900.00	Primer Nivel
108	Local Comercial	25.3302	S/ 900.00	Primer Nivel
109	Local Comercial	26.1617	S/ 900.00	Primer Nivel
110	Local Comercial	26.1876	S/ 650.00	Primer Nivel
111	Local Comercial	20.6449	S/ 600.00	Primer Nivel
112	Local Comercial	29.197	S/ 650.00	Primer Nivel
113	Local Comercial	21.5628	S/ 600.00	Primer Nivel
115	Stand	8.58	S/ 350.00	Primer Nivel
116	Stand	8.58	S/ 350.00	Primer Nivel
117	Stand	8.58	S/ 350.00	Primer Nivel
118	Stand	8.58	S/ 350.00	Primer Nivel
201	Local Comercial	24.9314	S/ 1,000.00	Segundo Nivel
202	Local Comercial	18.8284	S/ 900.00	Segundo Nivel
203	Local Comercial	21.3044	S/ 500.00	Segundo Nivel
204	Local Comercial	23.616	S/ 650.00	Segundo Nivel
205	Local Comercial	20.8833	S/ 500.00	Segundo Nivel
206-208	Local Comercial	52.8138	S/ 1,300.00	Segundo Nivel
209	Local Comercial	28.3856	S/ 600.00	Segundo Nivel
210	Local Comercial	27.2238	S/ 600.00	Segundo Nivel
211	Local Comercial	21.6987	S/ 600.00	Segundo Nivel
212	Local Comercial	29.294	S/ 800.00	Segundo Nivel
213	Local Comercial	21.658	S/ 500.00	Segundo Nivel
214	Local Comercial	29.6079	S/ 500.00	Segundo Nivel

Nota. El costo de cada local comercial depende del área y su distancia con respecto a la entrada principal del centro comercial, elaboración propia.

3.4. Layout Actual de la Empresa

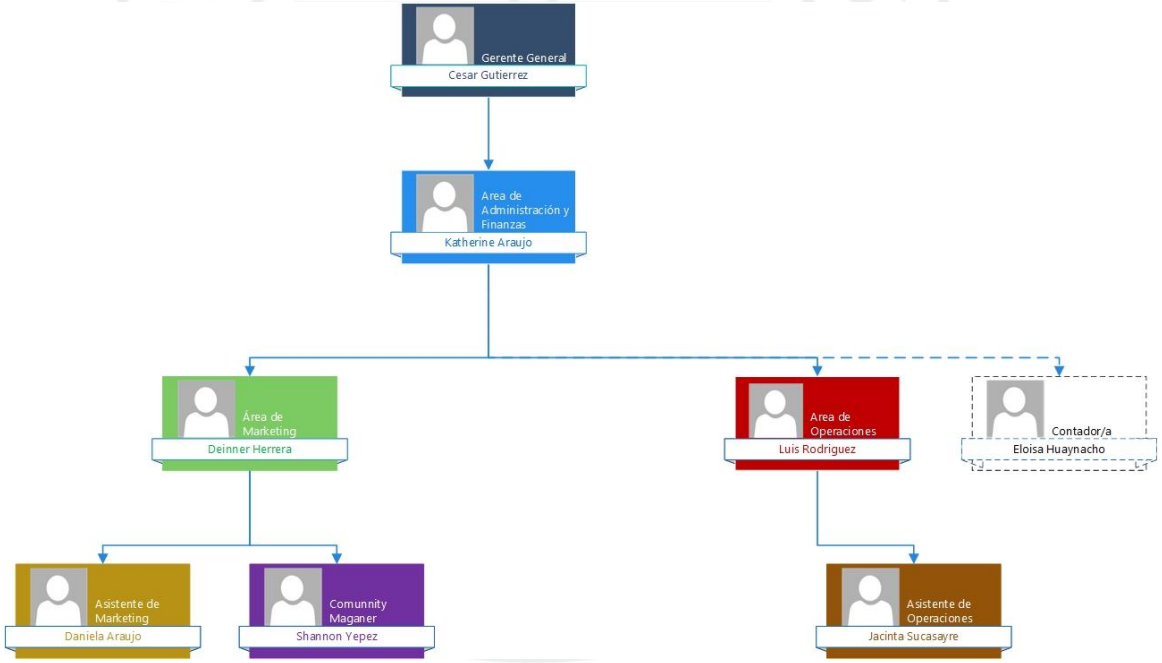
El Layout propuesto se encuentra en el apartado de Anexos, como Anexo 16, debido al formato en el cual se encuentra el documento

3.5. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

El organigrama de Solymar Plaza está compuesto por 03 áreas o departamentos y 01 contador externo. Cabe resaltar que el área de administración y finanzas es la encargada de supervisar y dirigir todos los departamentos y a los consultores externos.

Figura 8

Organigrama actual de Solymar Plaza



Nota. En el organigrama actual de Solymar Plaza se puede apreciar que cada color representa al mismo colaborador, y los cargos que figuran con líneas puntuadas representan a consultores externos, elaboración propia.

3.6. Características de los Colaboradores de Solymar Plaza

Tabla 5

Características del personal de Solymar Plaza

Cargo	Personal	Unidad Orgánica	Depende de	Supervisa a	Sueldo Mensual	Costo H/H
Gerente General	Cesar Valdarrago	Gerencia General		Administrador/a	S/ 2,500.00	S/ 12.02
Administrador/a	Katherine Araujo Montesinos	Área de Administración y Finanzas	Gerente General	Jefe de Marketing Jefe de Operaciones Comunity Manager Contador/a (Externo)	S/ 2,000.00	S/ 9.62
Jefe de Marketing	Deinner Herrera Bartolo	Área de Marketing	Administrador/a	Asistente de Marketing Comunity Manager	S/ 1,300.00	S/ 7.21
Asistente de Marketing	Daniela Araujo Montesinos	Área de Marketing	Jefe de Marketing		S/ 750.00	S/ 3.61
Comunity Manager	Shannon Yepes Saldaña	Área de Marketing	Jefe de Marketing		S/ 1,300.00	S/ 6.25
Jefe de Operaciones	Luis German Rodríguez Cáceres	Área de Operaciones	Administrador/a	Asistente de Operaciones	S/ 1,900.00	S/ 9.13
Asistente de Operaciones	Jacinta Sucasaire Sucasaire	Área de Operaciones	Jefe de Operaciones		S/ 1,200.00	S/ 5.77

Nota. El personal que opera dentro de Solymar Plaza está conformado por un total de 07 colaboradores, en donde cada colaborador tiene un puesto de trabajo y un sueldo establecido, sin embargo, el puesto de trabajo como tal no cuenta con un MOF definido que detalle cada una de las funciones y actividades que el colaborador deba desempeñar, elaboración propia.

3.7. Filosofía Organizacional

3.7.1. Misión

Actualmente Solymar Plaza no cuenta con una misión definida, por ende, gracias al análisis que se llevará a cabo, será posible establecer la más adecuada.

3.7.2. Visión

En el presente, Solymar Plaza no posee una visión definida, de modo que el análisis que se llevará a cabo hará posible su definición más adecuada

3.7.3. Valores

A la fecha Solymar Plaza carece de valores establecidos, por lo cual estos se definirán una vez que se haya ejecutado y culminado el análisis.

3.8. Clientes

Los clientes de Solymar están compuestos por micro comerciantes y macro comerciantes

3.9. Áreas de la Empresa

3.9.1. Gerencia General

La gerencia general está a cargo del Sr. Cesar Gutiérrez Valdarrago, quien a su vez es el dueño y fundador de Solymar Plaza.

3.9.2. Área de Administración y Finanzas

Esta área es la encargada de supervisar, dirigir y coordinar a todas las áreas de Solymar Plaza, incluyendo a los consultores externos, está conformada por un único administrador el cual tiene las siguientes funciones:

- Realizar los pagos de todos los servicios y compras del centro comercial
- Gestionar todo el proceso de arrendamiento de locales comerciales y módulos de venta

- Supervisar y llevar a cabo las coordinaciones respectivas con el área de marketing y el área de operaciones
- Llevar a cabo el proceso de cobro de la mensualidad de los arrendatarios
- Ejecutar el proceso de cese de arrendamiento de locales comerciales
- Elaborar los requerimientos necesarios para la compra de artículos y/o servicios para el centro comercial.
- Dirigir el área de recursos humanos, el área de compras y el área de ventas
- Realizar los procesos de reclutamiento de Solymar Plaza
- Gestionar los legajos de los colaboradores
- Controlar los ingresos y salidas de los colaboradores del centro comercial
- Llevar a cabo el pago de haberes de los colaboradores de Solymar Plaza
- Reasignar funciones adicionales a los colaboradores cuando la situación lo amerite
- Aprobar permisos por temas de salud, defunción de familiar director, etc.
- Realizar memorándums, amonestaciones o llamados de atención al personal que incumpla con sus funciones respectivas o las ejecute de forma ineficiente.
- Realizar los procesos de despido y cese del personal de Solymar Plaza
- Solicitar al área de marketing la elaboración de anuncios de los stands disponibles
- Brindar información acerca de los stands disponibles a los interesados
- Gestionar todo el proceso de arrendamiento de locales comerciales y módulos de venta

3.9.3. Área de Marketing

El área de marketing está a cargo de 03 colaboradores: el jefe de marketing, el asistente de marketing y el comunnity manager, el jefe de marketing es quien realiza las

propuestas de marketing necesarias para la captación de más clientes y a su vez, se encarga de elaborar anuncios de carácter digital.

- Elaborar los anuncios digitales
- Publicar los anuncios digitales de los stands disponibles
- Crear videos para la plataforma de Tik Tok, Instagram y Facebook

3.9.4. Área de Operaciones

El área de operaciones se encuentra a cargo del jefe de operaciones y el asistente de operaciones, esta área tiene como objetivo velar por la seguridad de todo el personal dentro de las instalaciones, garantizar un buen estado de la infraestructura, realizar la limpieza de áreas y la gestionar los servicios de mantenimiento, en conjunto con el área administrativa cuando sean requeridos. Las funciones de esta área son las siguientes:

- Mantener el orden y la seguridad dentro de las instalaciones de Solymar
- Realizar la apertura y cierre del centro comercial
- Reportar al área administrativa cualquier avería, falla o daño que se manifieste en el centro comercial
- Gestionar las compras de artículos y servicios relacionadas al mantenimiento del centro comercial
- Llevar a cabo la limpieza de las áreas comunes del centro comercial

3.10. Manual de Organización y Funciones

En la actualidad, Solymar Plaza no posee algún MOF definido, por lo que parte de la propuesta de mejora será la implementación de estos.

3.11. Descripción del Proceso de Arrendamiento de Local Comercial

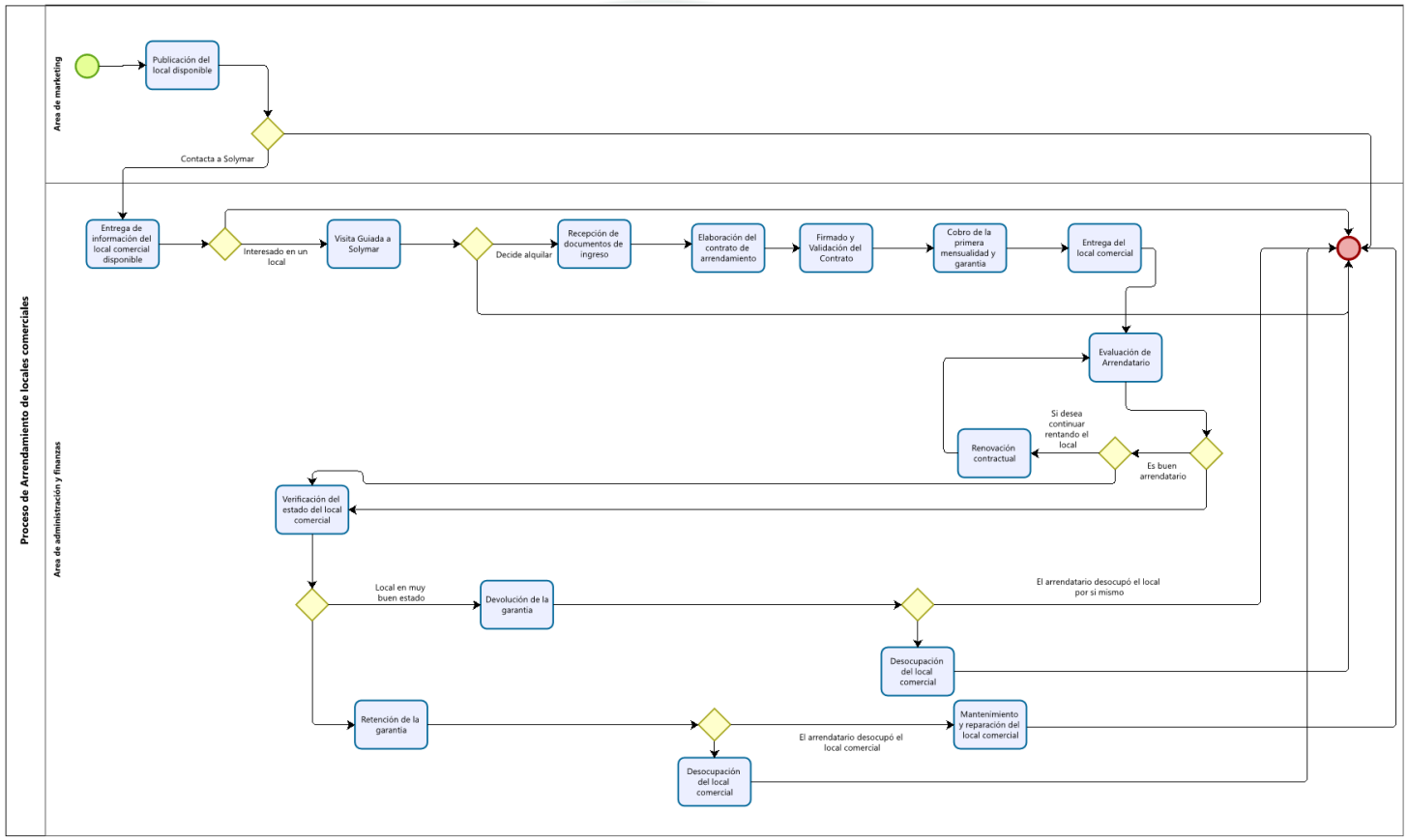
Pese que muchas veces la localización de un local comercial se lleva a cabo de forma instintiva. Esta decisión ha evolucionado mucho en los últimos años, tomando un rumbo más objetivo (Hualpa y Suarez, 2013, como se citaron en Mendoza., et al., 2019)

Hoy en día el cliente considera tres criterios a la hora de arrendar un local comercial: dimensiones, localización y costo.

A continuación, se presenta el Diagrama de Flujo del Proceso de Arrendamiento de locales comerciales, el cual este compuesto por un total de 14 actividades.

Figura 9

Diagrama actual del proceso de arrendamiento de locales comerciales



Nota. El proceso de arrendamiento de local comercial cuenta con un total de 14 actividades, de las cuales, 13 actividades son netamente ejecutadas por el área de administrador y finanzas, recayendo únicamente en el administrador, elaboración propia.

3.11.1. Publicación del Local o Stand Disponible

El proceso de arrendamiento de local comercial inicia con la publicación del local o stand disponible en las páginas de Facebook, Instagram y Tik Tok de Solymar Plaza.

Figura 10

Anunció de locales comerciales disponibles



Nota. El anunció corresponde a los locales comerciales disponibles de Solymar Plaza en el mes de enero del año 2025, tomado de la *Red social Facebook de Solymar Plaza.*

Figura 11

Anunció de descuento por temporada en alquiler de locales



Nota. El anuncio corresponde a los locales disponibles en Solymar Plaza en el mes de octubre del 2023, temporada en la que se optó por lanzar un descuento con el fin de atraer más arrendatarios, tomado de la *Red social Facebook de Solymar Plaza.*

3.11.2. Entrega de Información del Local o Stand Disponible

Una vez que una persona interesada contacta a Solymar Plaza, el administrador del centro comercial le brinda la información acerca de los locales disponibles ya sea vía telefónica o presencial.

3.11.3. Visita Guiada a Solymar Plaza

En caso de el cliente muestre interese en base a la información recibida, el administrador procede a agendar una visita guiada al centro comercial, donde la parte interesada tendrá la posibilidad de conocer los locales disponibles.

3.11.4. Recepción de Documentos

Si el cliente optó arrendar un local comercial o stand, se procede a solicitar una copia de su DNI y un recibo de agua o luz para continuar el proceso de arrendamiento.

3.11.5. Elaboración del Contrato de Arrendamiento

En base a la proveniente del DNI, el recibo de luz y los acuerdos establecidos entre el arrendatario y el administrador, se procede a elaborar el contrato de arrendamiento, fijando los términos y condiciones previamente acordados.

3.11.6. Cobro de la Garantía y Primera Mensualidad

Una vez que el contrato haya sido firmado por ambas partes, el arrendatario procederá tanto a realizar el abono correspondiente al primer mes, como la entrega de la garantía, la cual es el equivalente al 50% del costo de una mensualidad y será devuelta al finalizar el contrato de arrendamiento siempre y cuando el local comercial se devuelva en la misma condición en la que se entrego

3.11.7. Entrega del Local

Finalmente, luego de haber recibido el pago de la primera mensualidad y el abono de la garantica, se procede con la entrega de la llave del local al arrendatario.

3.11.8. Evaluación del Arrendatario

De forma semestral, se tiende a evaluar a los arrendatarios con el objetivo de analizar si se le aplicara una renovación contractual o no, en casos muy severos se suele retirar al arrendatario antes de que este culmine su contrato, si es que las faltas cometidas fueron severas.

Los criterios a evaluar son los siguientes: puntualidad al cancelar el alquiler, cumplimiento del reglamento interno del centro comercial y cumplimiento con las cláusulas contractuales.

3.11.9. Renovación Contractual

En caso que el contrato de arrendamiento haya culminado y el arrendatario haya tenido resultados positivos en su evaluación, se procede a llevar una renovación contractual entre el arrendatario y el administrador.

3.11.10. Verificación del Estado del Local Comercial

Finalmente, cuando un arrendatario, por diversos motivos, ya no continuara alquilando un local comercial en Solymar Plaza, se procede a inspeccionar la condición en la que este está dejando el local, de encontrarse en muy buen estado como lo arrendo en un inicio se procede con la devolución de la garantía, de lo contrario Solymar Plaza hace uso de esta para reparar y dar mantenimiento al local comercial.

3.11.11. Devolución de la garantía

La devolución de la garantía solo aplica en caso que el arrendatario entrega el local comercial en muy buen estado, tal como lo alquilo en un inicio.

3.11.12. Retención de la garantía

La retención de la garantía se da cuando el local comercial presenta daños o suciedad, para la cual es necesario llevar a cabo alguna reparación o mantenimiento.

3.11.13. Desocupación del local comercial

A pesar que la desocupación del local comercial es responsabilidad del arrendatario, en algunas ocasiones Solymar Plaza lleva a cabo este proceso con el fin de desalojar el local comercial lo antes posible para que este pueda volver a ser arrendado.

3.11.14. Mantenimiento y Reparación del local comercial

El mantenimiento y la reparación del local comercial se da al momento en el que un arrendatario deja de rentar un local comercial y este presenta suciedad o daños, es imperativo que el local comercial este en optimo estado para poder ser alquilado por un nuevo arrendatario.

3.12. Encuesta Efectuada a los Colaboradores

Con la finalidad de conocer e identificar los problemas que manifiesta el proceso de arrendamiento de locales comerciales, se optó por encuestar a cada uno de los colaboradores de Solymar Plaza que forman parte de este proceso, considerando que la organización solo cuenta con 07 colaboradores, se procedió a encuestar a cada uno de ellos.

Las encuestas realizadas se basaron en la escala de Likert, permitiendo analizar el proceso de arrendamiento de locales comerciales desde la perspectiva del trabajador, de tal modo que se puede plantear soluciones más eficientes al contrastar la información de la data de Solymar Plaza.

En la Figura Nº12 se observa un modelo de encuesta aplicado a los colaboradores.

Figura 12

Modelo de encuesta aplicado a los colaboradores

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Apellidos y Nombres:		**Genero:**	**Area:**
Pregunta	**DNI:**	**Pregunta**	**Cargo:**
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	A.	Siempre
B.	Frecuentemente	B.	Frecuentemente
C.	Raramente	C.	Raramente
D.	A veces	D.	A veces
E.	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	A.	Muy importante
B.	Frecuentemente	B.	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
D.	A veces	D.	Poco importante
E.	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Totalmente de acuerdo
B.	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo
	FIRMA DEL COLABORADOR/A		**FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Nota. La encuesta se basa en 10 preguntas que serán evaluadas mediante la escala de Likert, este procedimiento es el más utilizado para el estudio y análisis de actitudes o percepciones, elaboración propia.

3.12.1. Resultados de las Encuestas Efectuadas a los Colaboradores

Tabla 6

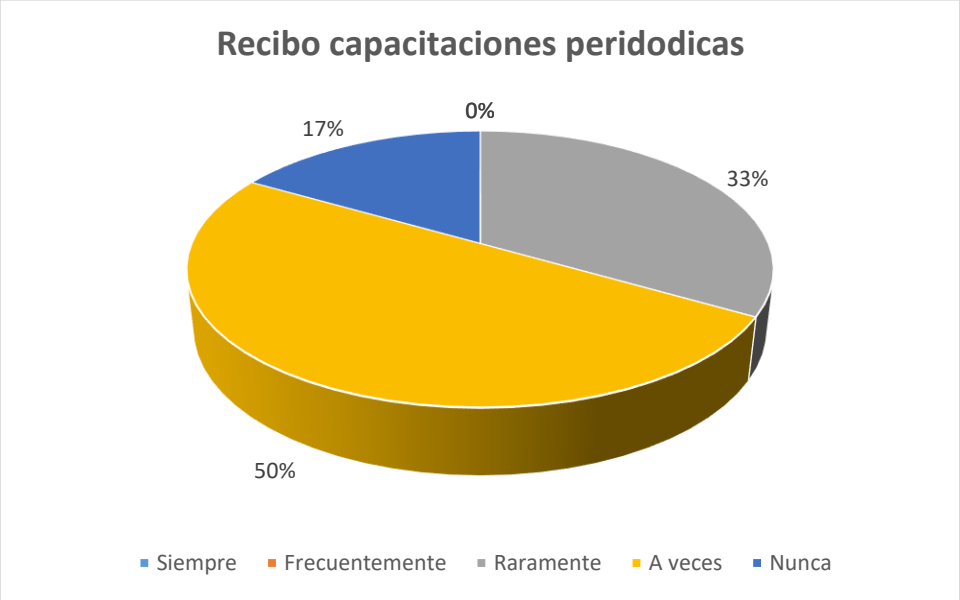
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 1

Recibo capacitaciones periódicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades	# Colaboradores	%
Siempre	0	0.00%
Frecuentemente	0	0.00%
Raramente	2	33.33%
A veces	3	50.00%
Nunca	1	16.67%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 33.33% de los colaboradores afirman recibir capacitaciones raramente, un 50% afirma recibir capacitaciones a veces y el otro 16.67% afirma que nunca recibe capacitaciones, elaboración propia.

Figura 13

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 1



Nota. Se observa que la mitad de los colaboradores afirman que recibieron capacitaciones a veces, ningún colaborador afirmo recibir capacitaciones siempre ni frecuentemente, elaboración propia.

Tabla 7

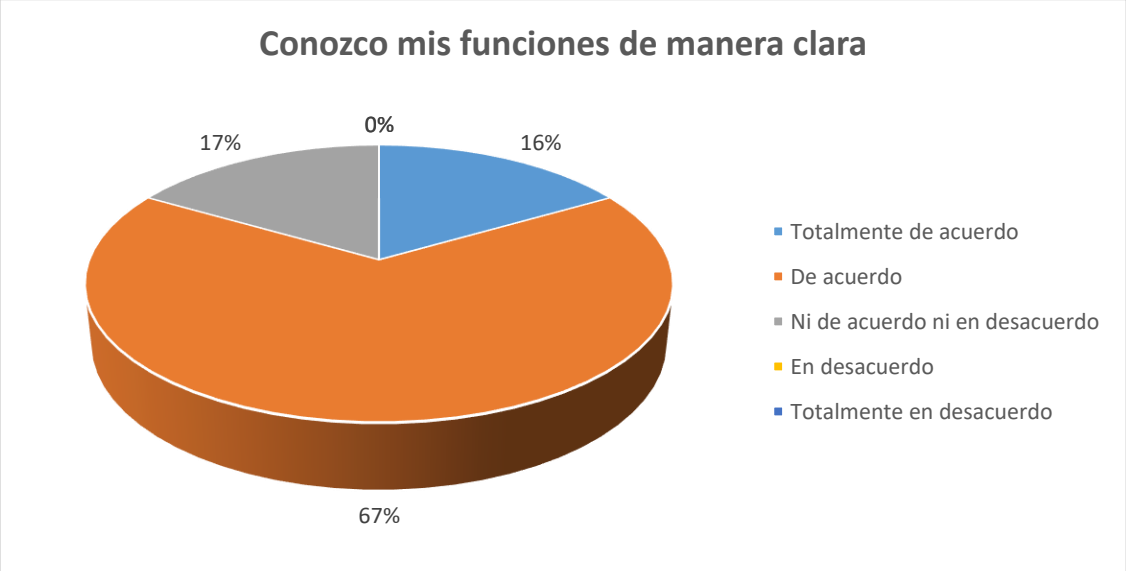
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 2

Conozco mis funciones de forma clara	# Colaboradores	%
Totalmente de acuerdo	1	16.67%
De acuerdo	4	66.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	16.67%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 16.67% de los colaboradores afirman estar totalmente de acuerdo en conocer sus funciones de forma clara, un 67.67% afirman estar de acuerdo en conocer sus funciones de forma clara y el otro 16.67% afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, elaboración propia.

Figura 14

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 2



Nota. Se puede observar que más de la mitad de los colaboradores afirman estar de acuerdo en conocer sus funciones de forma clara, por otra parte, ningún colaborador afirma en estar en desacuerdo, elaboración propia.

Tabla 8

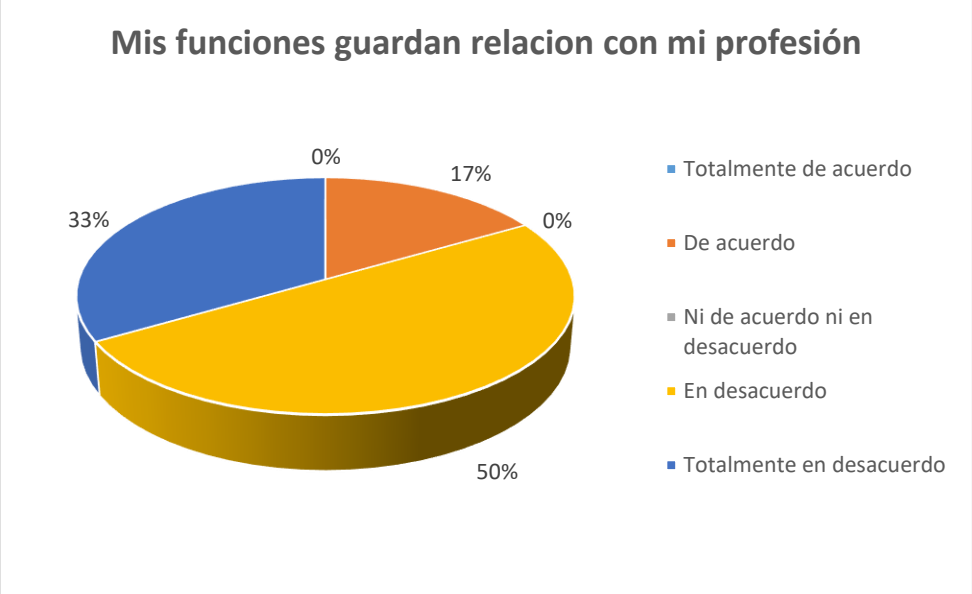
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 3

Las funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional	# Colaboradores	%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	1	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	50.00%
Totalmente en desacuerdo	2	33.33%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. La mitad de los colaboradores afirman estar en de acuerdo en conocer sus funciones de forma clara, un 67.67% afirman estar en desacuerdo acuerdo en ejecutar funciones acordes a su cargo, un 33.33% están totalmente en desacuerdo, elaboración propia.

Figura 15

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 3



Nota. Es posible observar que más de la mitad de los colaboradores afirman estar desacuerdo en desempeñar funciones acordes a su profesión, solo un 16.67% afirma estar de acuerdo, elaboración propia.

Tabla 9

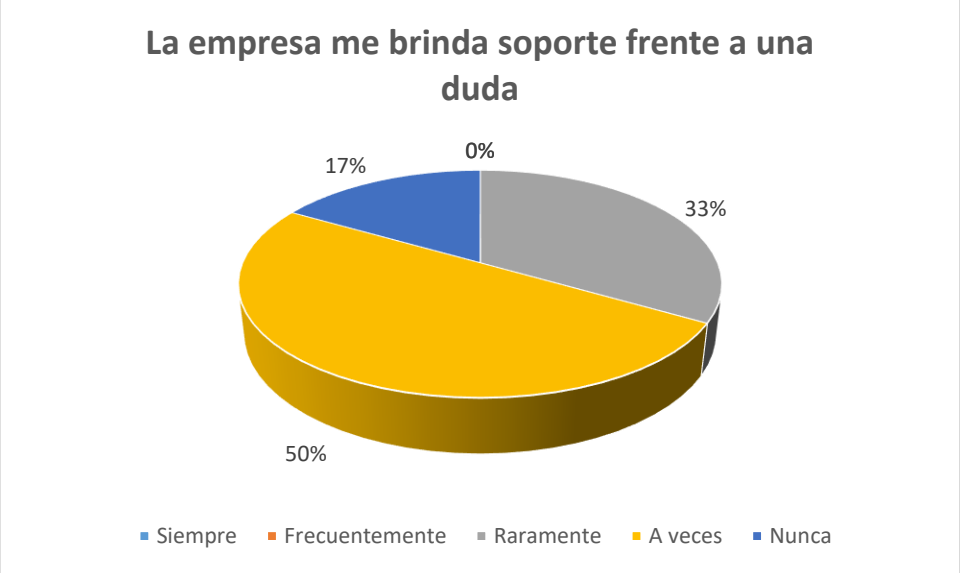
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 4

La empresa me brinda soporte cuando tengo una duda sobre cómo resolver una actividad	# Colaboradores	%
Siempre	0	0.00%
Frecuentemente	0	0.00%
Raramente	2	33.33%
A veces	3	50.00%
Nunca	1	16.67%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. Ningún colaborador afirma recibir soporte siempre o de manera frecuente cuando no sabe cómo resolver alguna actividad, la mitad de los colaboradores afirman recibir soporte a veces, elaboración propia

Figura 16

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 4



Nota. Es posible observar la mitad de los colaboradores afirman recibir soporte a veces cuando manifiestan alguna duda o consulta, un 16.67% afirma nunca recibir soporte y el otro 33% afirma haber recibido soporte raramente, elaboración propia.

Tabla 10

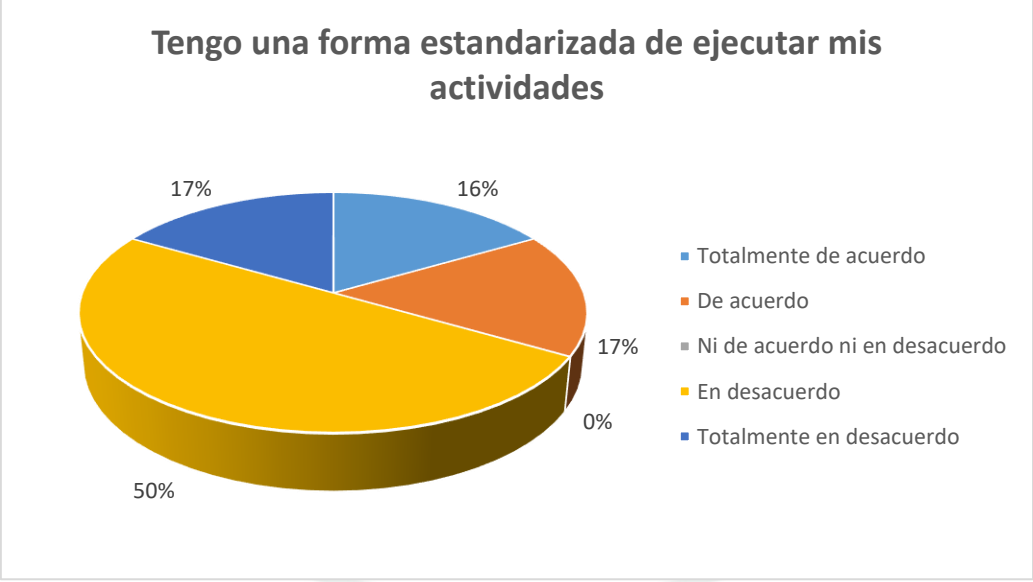
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 5

Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades	# Colaboradores	%
Totalmente de acuerdo	1	16.67%
De acuerdo	1	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	50.00%
Totalmente en desacuerdo	1	16.67%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 50% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo con tener una forma estandarizada de ejecutar sus tareas, un 16.67 afirma estar totalmente de acuerdo de tener una forma estandarizada, otro 16.67% afirma estar de acuerdo y el otro 16.67 afirma estar completamente en desacuerdo, elaboración propia

Figura 17

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 5



Nota. Es posible observar que el 67%, más de la mitad de los colaboradores afirman estar en desacuerdo al contar con una forma estandarizada de ejecutar sus actividades, elaboración propia.

Tabla 11

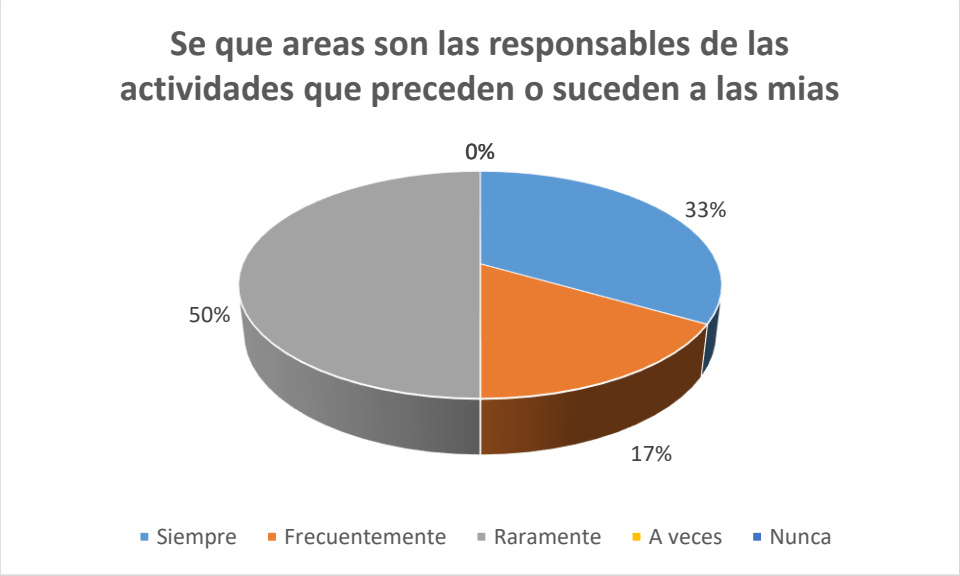
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 6

Se que áreas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden después de las mías	# Colaboradores	%
Siempre	2	33.33%
Frecuentemente	1	16.67%
Raramente	3	50.00%
A veces	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 50% de los colaboradores afirman raramente saber que áreas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden a las suyas, un 33.33% afirman siempre saberlo y el otro 16.67% afirmar saberlo frecuentemente, elaboración propia.

Figura 18

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 6



Nota. Es posible observar que la mitad de los colaboradores afirman raramente saber que áreas son las responsables de ejecutar las tareas o actividades que preceden o suceden a las suyas, elaboración propia

Tabla 12

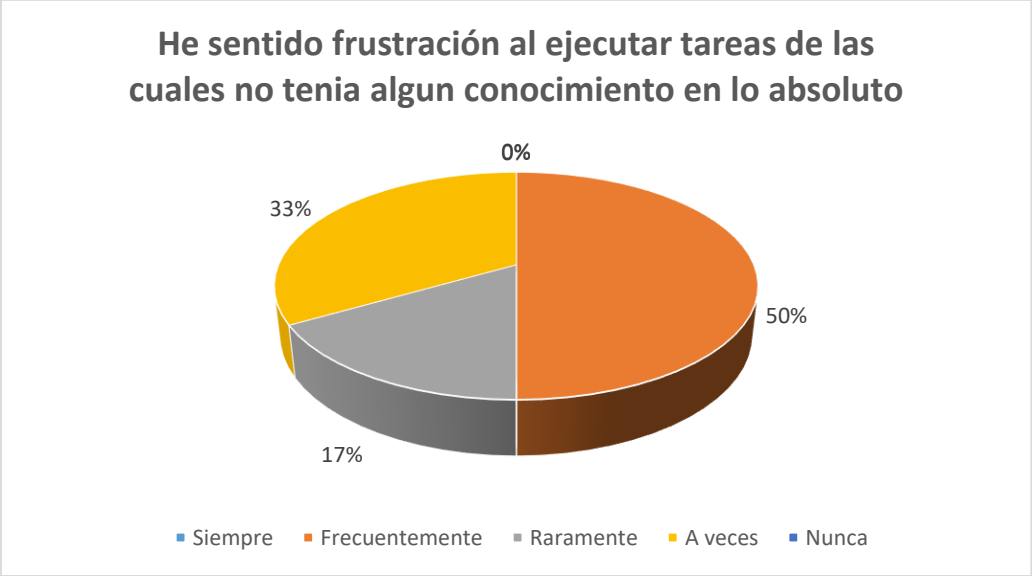
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 7

He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenía nada de conocimiento	# Colaboradores	%
Siempre		0.00%
Frecuentemente	3	50.00%
Raramente	1	16.67%
A veces	2	33.33%
Nunca		0.00%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 50% de los colaboradores afirman manifestar frustración frecuentemente al ejecutar tareas de las cuales carece de conocimiento en lo absoluto, un 16.67% raramente manifiesta este tipo de frustración y el otro 33.33% a veces manifiesta este tipo de frustración, elaboración propia.

Figura 19

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 7



Nota. Es posible observar que la mitad de los colaboradores afirman sentir frustración frecuentemente al ejecutar tareas de las cuales carecen algún tipo de conocimiento, un 33% ha manifestado esta frustración a veces, elaboración propia

Tabla 13

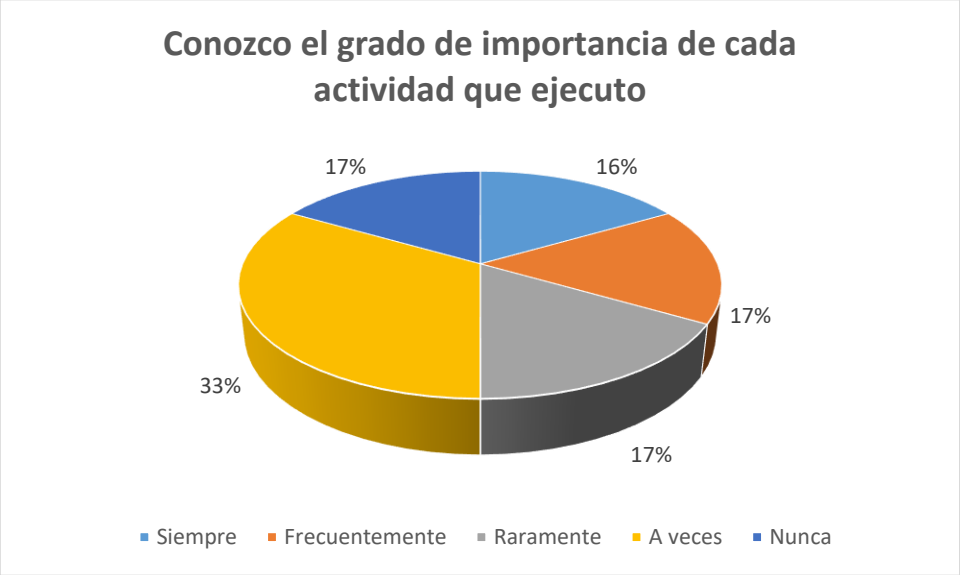
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 8

Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto	# Colaboradores	%
Siempre	1	16.67%
Frecuentemente	1	16.67%
Raramente	1	16.67%
A veces	2	33.33%
Nunca	1	16.67%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 33% de los colaboradores afirman conocer a veces el grado de importancia de las actividades que ejecutan, un 16.67% nunca conocen el grado de importancia, otro 16.67% raramente conoce el grado de importancia, elaboración propia.

Figura 20

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 8



Nota. Es posible observar un poco más de la tercera parte de los colaboradores afirman a veces conocer el grado de importancia de las tareas que ejecutan, elaboración propia.

Tabla 14

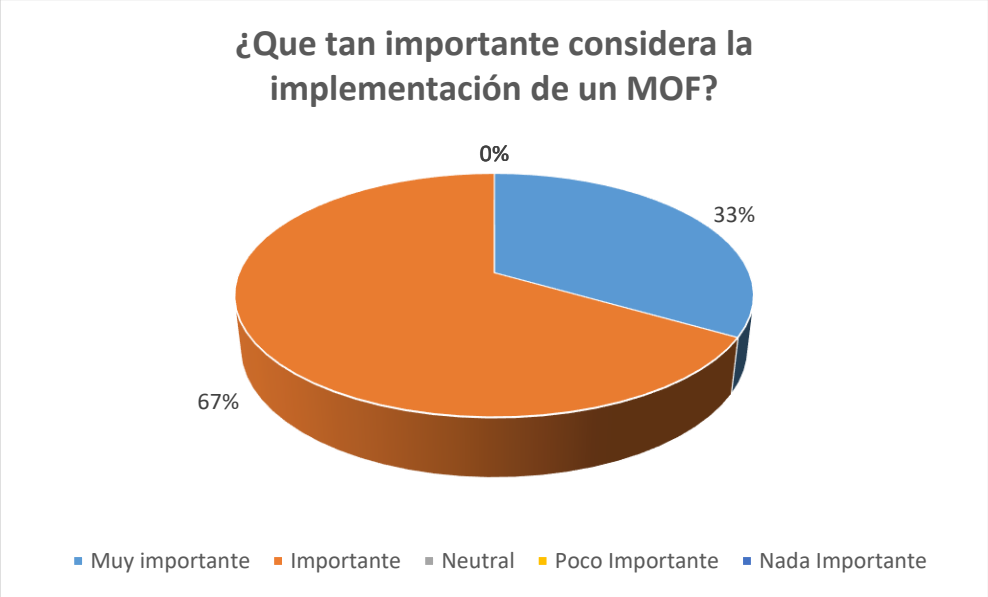
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 9

¿Qué tan importante considera la implementación de un MOF en la empresa?	# Colaboradores	%
Muy importante	2	33.33%
Importante	4	66.67%
Neutral	0	0.00%
Poco Importante	0	0.00%
Nada Importante	0	0.00%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. El 67.67% de los colaboradores afirman que la implementación de un MOF para la empresa importante, y el otro 33.33% afirman que es muy importante el implementar un MOF, elaboración propia.

Figura 21

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 9



Nota. De acuerdo con la gráfica, el 67%, es decir más de la mitad de los colaboradores afirman que es importante llevar a cabo la implementación de un MOF en la empresa, el otro 33% indica que esta implementación es muy importante, elaboración propia.

Tabla 15

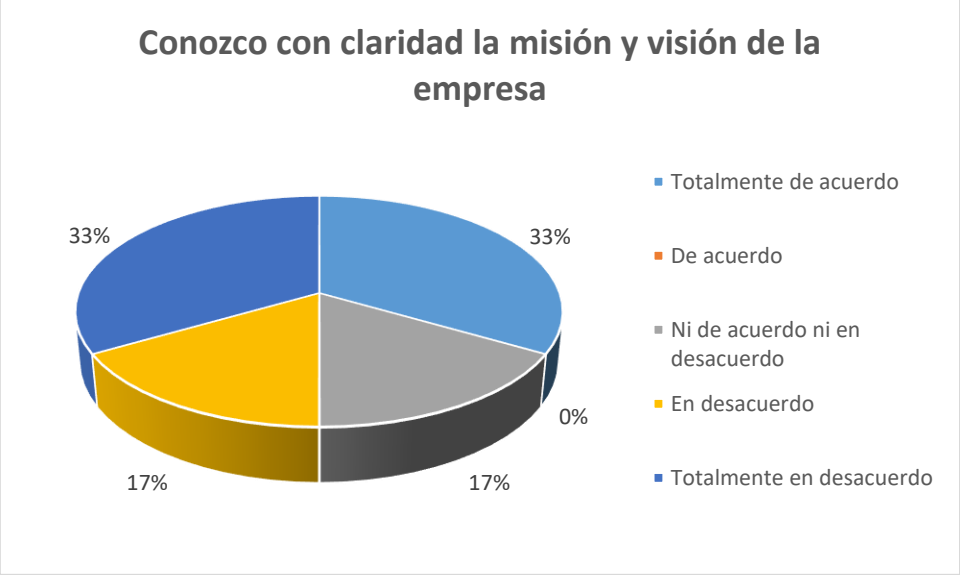
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 10

Conozco con claridad la misión y visión de la empresa	# Colaboradores	%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
De acuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	16.67%
En desacuerdo	1	16.67%
Totalmente en desacuerdo	2	33.33%
Total	**6**	**100.00%**

Nota. Un 33.33% de los colaboradores afirman estar completamente en desacuerdo al conocer la misión, visión y valores de la empresa, otro 33.33% afirman estar totalmente de acuerdo, ya que saben que Solymar Plaza no posee misión ni visión, elaboración propia.

Figura 22

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 10



Nota. En base a la gráfica, la tercera parte afirma estar en desacuerdo respecto a conocer la misión y visión de Solymar Mar, otro 33.33% afirma saber que Solymar Plaza no posee una visión ni misión, elaboración propia.

3.13. Encuesta Efectuada a los Arrendatarios

Considerando que la gestión por procesos busca la satisfacción del cliente y al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos de la organización, se procedió a realizar encuestas de nivel descriptivo a cada uno de los arrendatarios actuales de Solymar Plaza.

Las encuestas realizadas a los arrendatarios fueron de tipo descriptivo, haciendo posible conocer el punto de vista que el cliente tiene acerca del proceso de arrendamiento de locales comerciales, de tal modo que sea factible plantear soluciones más eficientes al contrastar la información de la data de Solymar Plaza con la información obtenida a partir de las encuestas de cada colaborador.

La figura que se muestra a continuación corresponde al formato de encuesta aplicado a los arrendatarios de Solymar Plaza.

Figura 23

Modelo de encuesta aplicado a los arrendatarios

Encuesta a los arrendatarios			
Apellidos y Nombres:		**Genero:**	**Local Comercial:**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI:**
1	**¿En que distrito reside?**	**5**	**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
			a) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		b) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		c) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		d) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		El precio ☐
	e) Más de 12 meses		La ubicación del centro comercial ☐
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		La ubicación del local comercial ☐
	a) Redes Sociales		El tamaño del local comercial ☐
	b) Afiches o Volantes		La seguridad que brinda el centro comercial ☐
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		
		10	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**		
	a) Si	**11**	**Explique:**
	b) No		
	FIRMA DEL ARRENDATARIO		FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Nota. Las 11 preguntas ayudan a entender los problemas o dificultades durante el proceso de arrendamiento desde la perspectiva del cliente, elaboración propia.

3.13.1. Resultados de las Encuestas Efectuadas a los Arrendatarios

Tabla 16

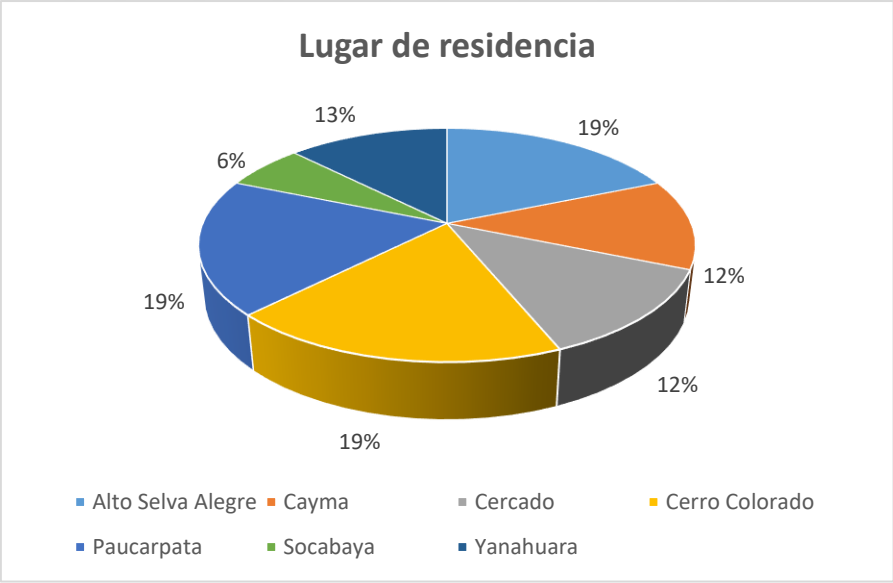
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 1

¿En que distrito reside?	# Arrendatarios	%
Alto Selva Alegre	3	18.75%
Cayma	2	12.50%
Cercado	2	12.50%
Cerro Colorado	3	18.75%
Paucarpata	3	18.75%
Socabaya	1	6.25%
Yanahuara	2	12.50%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. De acuerdo con las estadísticas, el 75% de los arrendatarios viven cerca del centro comercial, siendo Cerro Colorado y Alto Selva alegre los distritos cercanos con mayor número de arrendatarios elaboración propia

Figura 24

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 1



Nota. En base a la gráfica, los distritos con menos concentración de arrendatarios son: Socabaya, Cayma, Yanahuara y Cercado, por otra parte, el distrito de Paucarpata pese a no estar cerca del centro comercial posee al 18.75% de los arrendatarios, elaboración propia.

Tabla 17

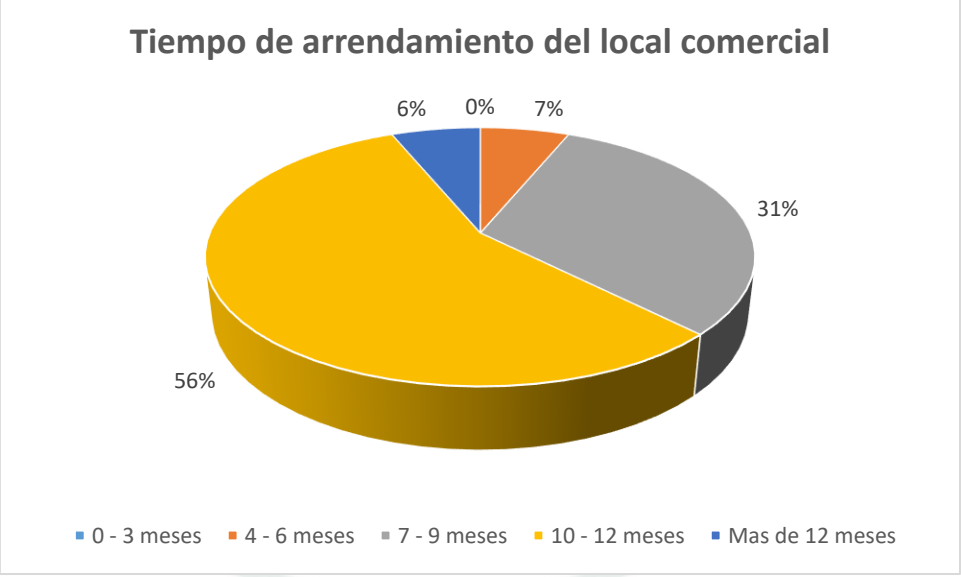
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 2

¿Cuánto tiempo lleva arrendado el local comercial?	# Arrendatarios	%
0 - 3 meses	0	0.00%
4 - 6 meses	1	6.25%
7 - 9 meses	5	31.25%
10 - 12 meses	9	56.25%
Mas de 12 meses	1	6.25%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. En base a las estadísticas, el 56.25% de los arrendatarios llevan de 10 a 12 meses alquilando un local comercial en Solymar Plaza, otro 6.25% ya va mas de un año y el otro 6.25% van de 4 a 6 meses, elaboración propia.

Figura 25

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 2



Nota. Según la gráfica, más de la mitad de los arrendatarios llevan alquilando un local comercial entre 10 a 12 meses, y un 6.25% lleva más de un año alquilando un local comercial elaboración propia

Tabla 18

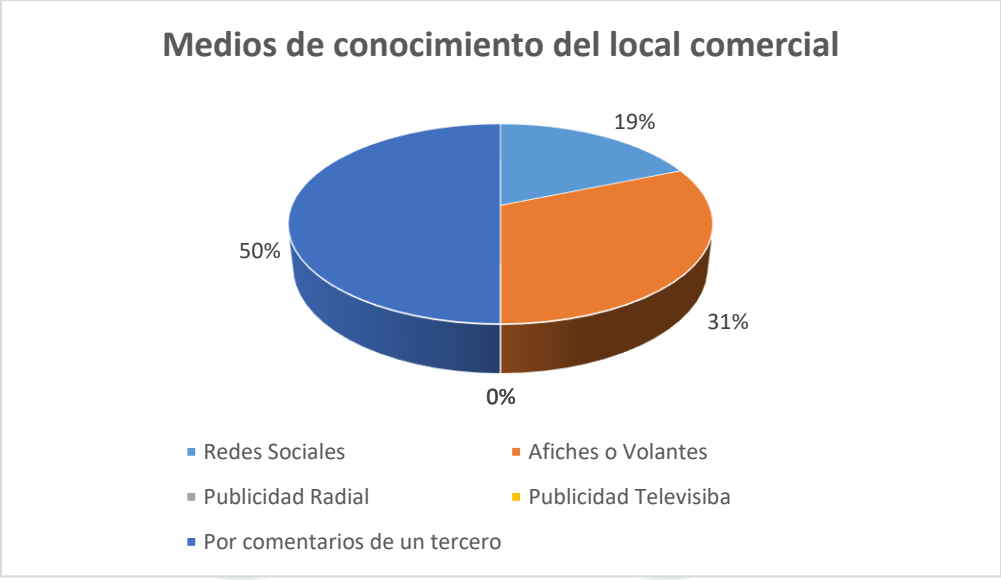
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 3

¿Cómo fue que se enteró de la disponibilidad de local comercial?	# Arrendatarios	%
Redes Sociales	3	18.75%
Afiches o Volantes	5	31.25%
Publicidad Radial	0	0.00%
Publicidad Televisiva	0	0.00%
Por comentarios de un tercero	8	50.00%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Se puede observar que la mitad de los arrendatarios de Solymar Plaza se enteraron del servicio de arrendamiento de estos locales por comentarios de un tercero, un 31.25% se entero por medio de afiches o volantes, elaboración propia.

Figura 26

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 3



Nota. De acuerdo con la gráfica, la mitad de los arrendatarios se entero sobre la disponibilidad de los locales a través de comentarios de un tercero, casi la tercera parte de los arrendatarios lo hizo mediante afiches o volantes y el 19% se enteró sobre la disponibilidad de los locales mediante redes sociales elaboración propia.

Tabla 19

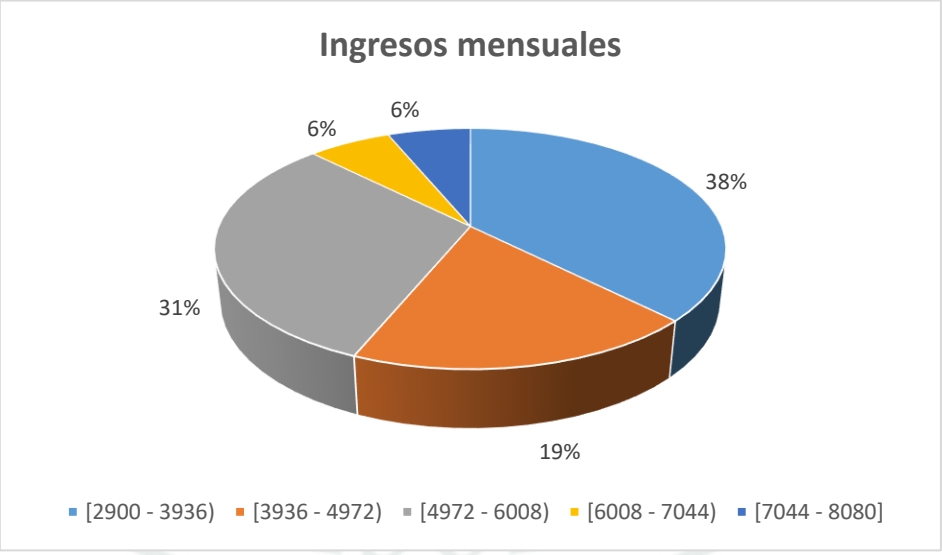
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 4

¿De cuánto son sus utilidades mensuales percibidos?	# Arrendatarios	%
[2900 - 3936)	6	37.50%
[3936 - 4972)	3	18.75%
[4972 - 6008)	5	31.25%
[6008 - 7044)	1	6.25%
[7044 - 8080]	1	6.25%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Se aprecia que el 37.50% de los arrendatarios perciben utilidades mensuales entre los S/2900.00 y S/3936.00, un 31.25% perciben utilidades entre los S/4972.00 y los S/6008.00 elaboración propia.

Figura 27

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 4



Nota. Según la gráfica, más de la tercera parte percibe utilidades mensuales entre los S/2900.00 y S/3936.00, casi la tercera parte percibe utilidades mensuales entre los S/4972.00 y los S/6008.00 y casi la quinta parte percibe utilidades que rondan los S/6008.00 y S/7044.00, elaboración propia.

Tabla 20

Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 5

¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?	# Arrendatarios	%
Si	12	75.00%
No	4	25.00%
Total	**16**	100.00%

Nota. Como se observa, el 75% de los arrendatarios si afirman pagar el alquiler a tiempo, elaboración propia.

Figura 28

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 5



Nota. Según la gráfica, un grupo considerable de arrendatarios equivalentes a las 3/4 partes, afirman pagar la mensualidad de su local dentro del plazo establecido, elaboración propia.

Tabla 21

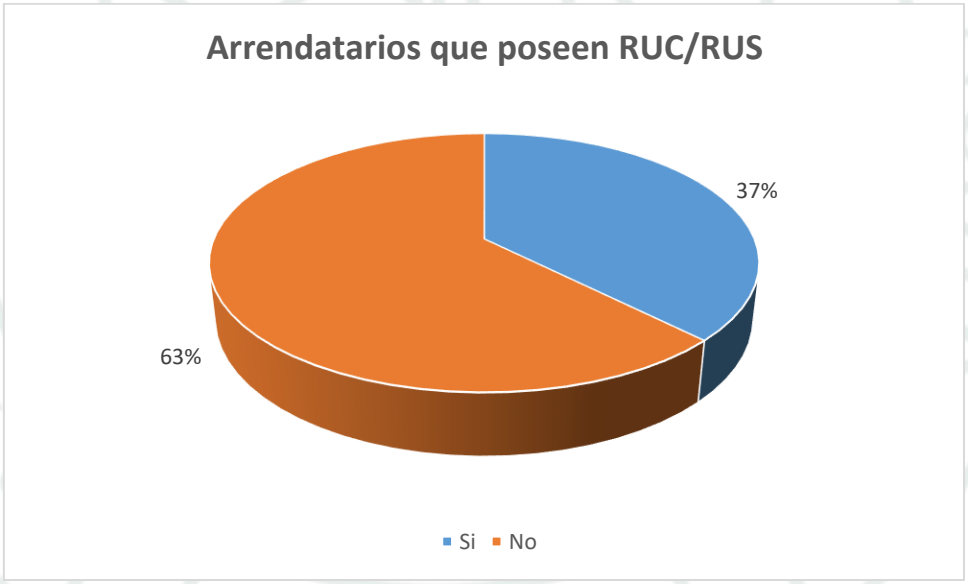
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 6

¿Cuánto con un RUC o RUS que le permita emitir facturas o boletas?	# Arrendatarios	%
Si	6	37.50%
No	10	62.50%
Total	**16**	100.00%

Nota. Como se observa, el 62.50% de los arrendatarios si afirman no contar con un RUC o RUS para emitir facturas o boletas de venta, elaboración propia.

Figura 29

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 6



Nota. En base a la gráfica, más de la mitad de los arrendatarios no cuentan con un RUC o RUS que les permite emitir facturas y/o boletas de venta, elaboración propia.

Tabla 22

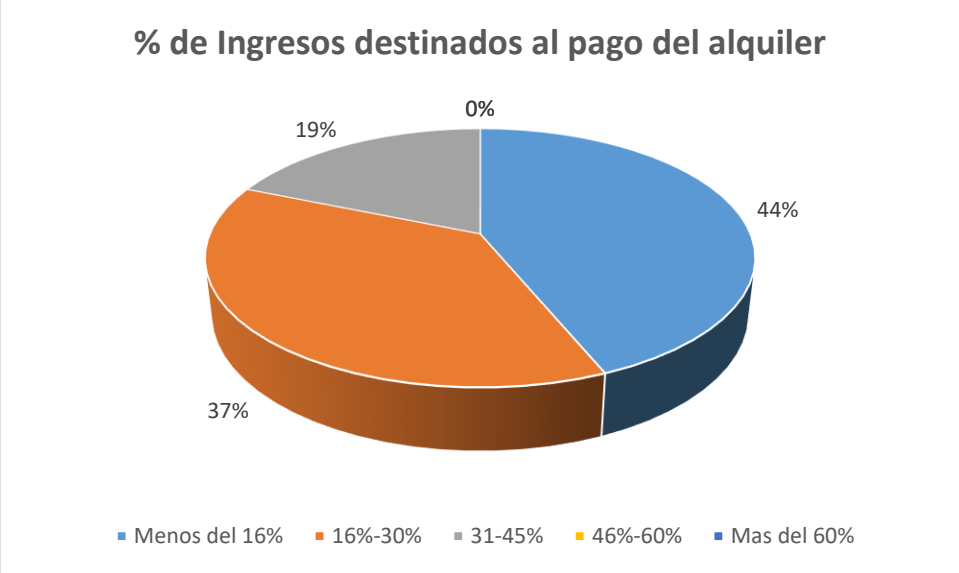
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 7

¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago de alquiler?	# Arrendatarios	%
Menos del 16%	7	43.75%
16%-30%	6	37.50%
31-45%	3	18.75%
46%-60%	0	0.00%
Mas del 60%	0	0.00%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Se puede apreciar que un poco más de la mitad de los arrendatarios destinan entre el 16% y el 30% de sus ingresos mensuales en el pago de alquiler del local comercial, casi la mitad de los arrendatarios destinan menos del 16% y un 18.75% destinan entre el 31% y el 45% de sus ingresos para el pago del alquiler, elaboración propia.

Figura 30

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 7



Nota. De acuerdo con la gráfica, solo el 19% destina entre el 31% y el 45% de sus ingresos para el pago del alquiler, un 44% destina menos del 16% de sus ingresos, y otro 37% destina entre el 16% y el 30%, elaboración propia.

Tabla 23

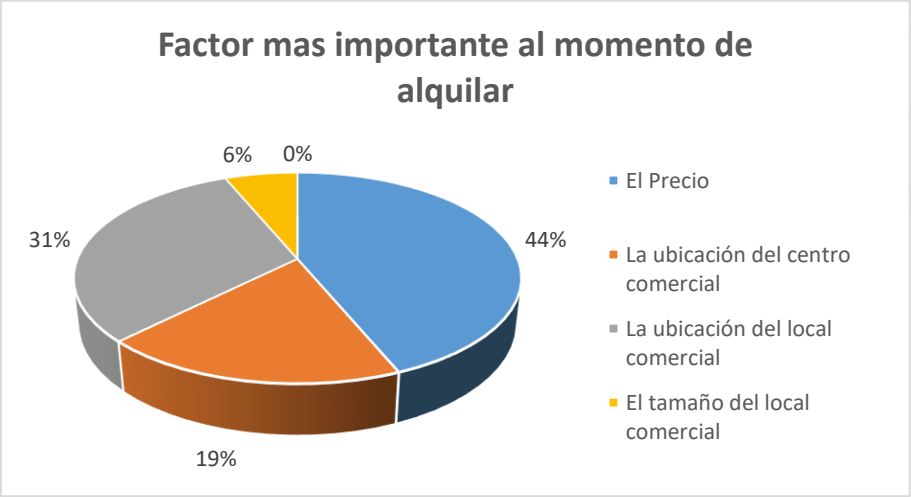
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 8

¿Qué factor considera más importante al momento de alquilar un local comercial	# Arrendatarios	%
El Precio	7	43.75%
La ubicación del centro comercial	3	18.75%
La ubicación del local comercial	5	31.25%
El tamaño del local comercial	1	6.25%
La seguridad que brinda el centro comercial	0	0.00%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Como se observa, el 43.75% de los arrendatarios si afirman considerar mas importante el precio al momento de arrendar un local comercial, un 18.75% afirma que la ubicación den centro comercial es más importante y otro 31.25% afirma que la ubicación del local comercial es más importante, elaboración propia.

Figura 31

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 8



Nota. En base a la gráfica, casi la mitad de los arrendatarios consideran que el precio es el factor más importante al momento de alquilar un local comercial, solo un 6% considera que el factor más importante es el tamaño del local comercial, elaboración propia.

Tabla 24

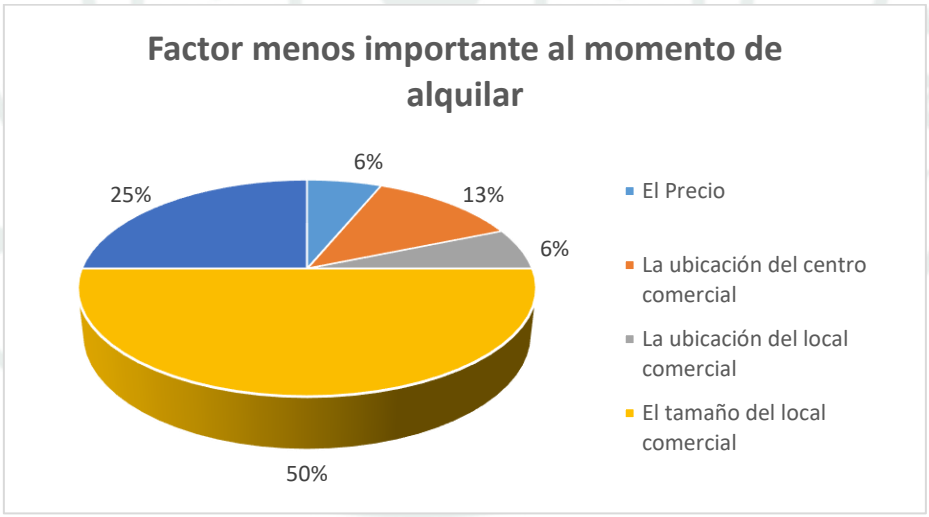
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 9

¿Qué factor considera menos importante al momento de alquilar un local comercial	# Arrendatarios	%
El Precio	1	6.25%
La ubicación del centro comercial	2	12.50%
La ubicación del local comercial	1	6.25%
El tamaño del local comercial	8	50.00%
La seguridad que brinda el centro comercial	4	25.00%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Como se observa, el 50% de los arrendatarios afirman que el factor menos importante al momento de alquilar un local comercial es el tamaño del local comercial, un 25% afirma que el factor menos importante es la seguridad que brindad el local comercial, elaboración propia.

Figura 32

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 9



Nota. En base a la gráfica, la mitad de los arrendatarios consideran que el tamaño del local comercial es el factor menos importante al momento de alquilar un local comercial, solo un 6% consideran que el precio es el factor menos importante

Tabla 25

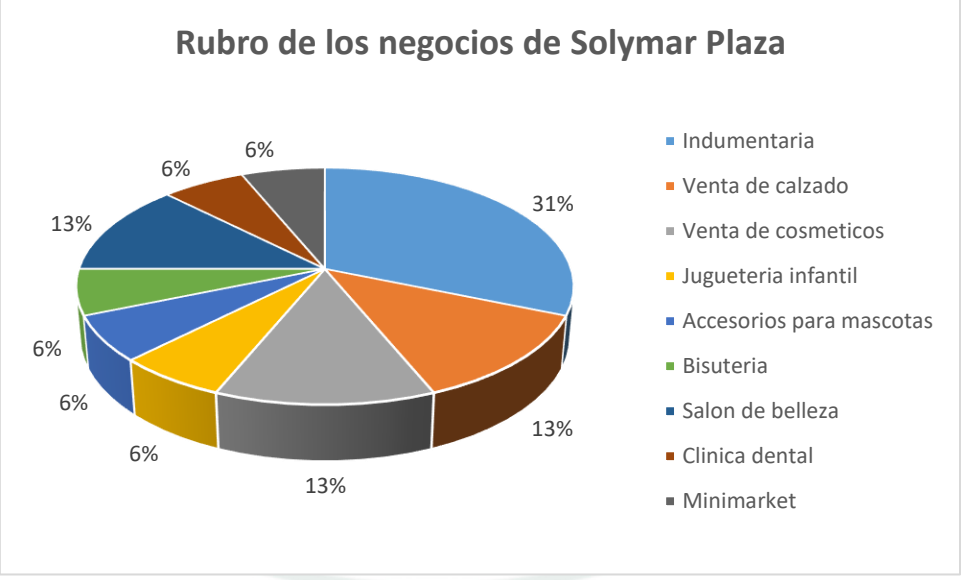
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 10

¿En que rubro se desenvuelve su negocio?	# Arrendatarios	%
Indumentaria	5	31.25%
Venta de calzado	2	12.50%
Venta de cosméticos	2	12.50%
Juguetería infantil	1	6.25%
Accesorios para mascotas	1	6.25%
Bisutería	1	6.25%
Salón de belleza	2	12.50%
Clínica dental	1	6.25%
Minimarket	1	6.25%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Se logra apreciar que el 31.25% de los arrendatarios se dedican al rubro de indumentaria. Siendo el mayor rubro en todo el centro comercial, elaboración propia.

Figura 33

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 10



Nota. De acuerdo con la gráfica, el 31% de los arrendatarios se dedican al rubro indumentario, siendo este el rubro dominante en todo el centro comercial, elaboración propia.

Tabla 26

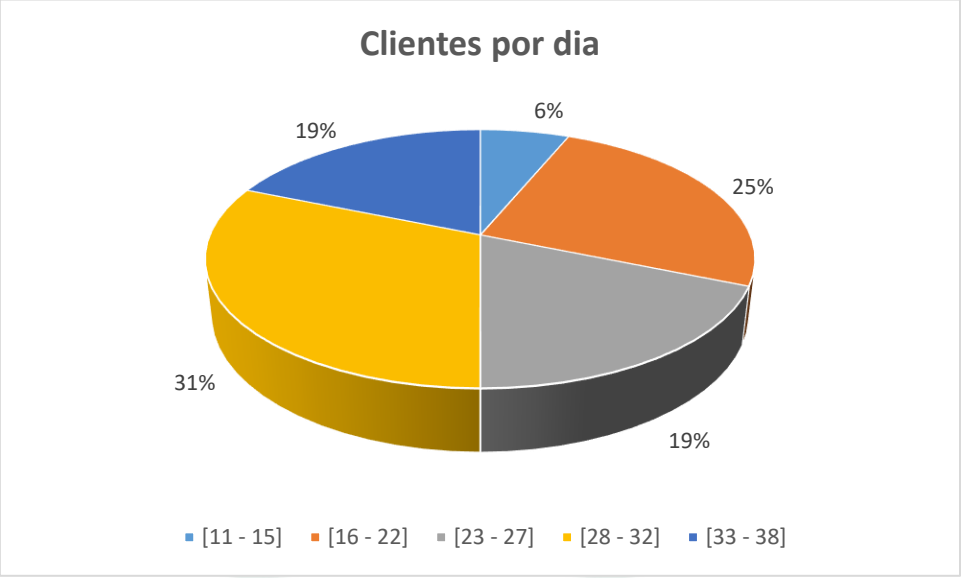
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 11

¿Cuánto clientes atiende en promedio diariamente?	# Arrendatarios	%
[11 - 15]	1	6.25%
[16 - 22]	4	25.00%
[23 - 27]	3	18.75%
[28 - 32]	5	31.25%
[33 - 38]	3	18.75%
Total	**16**	**100.00%**

Nota. Se puede apreciar que el 31.25% de los arrendatarios tienen entre 28 a 32 clientes por día, el 25% tienen entre 16 a 22 clientes y solo un 6.25% tiene entre 11 a clientes por día, elaboración propia.

Figura 34

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 11



Nota. Según la gráfica, casi la tercera parte de los arrendatarios tienen entre 28 a 32 clientes por día, una cuarta parte tiene entre 16 a 22 clientes por día, un 19% tiene entre 23 a 27 clientes por día, solo un 6% tiene entre 11 a 15 clientes por día, elaboración propia.

Tabla 27

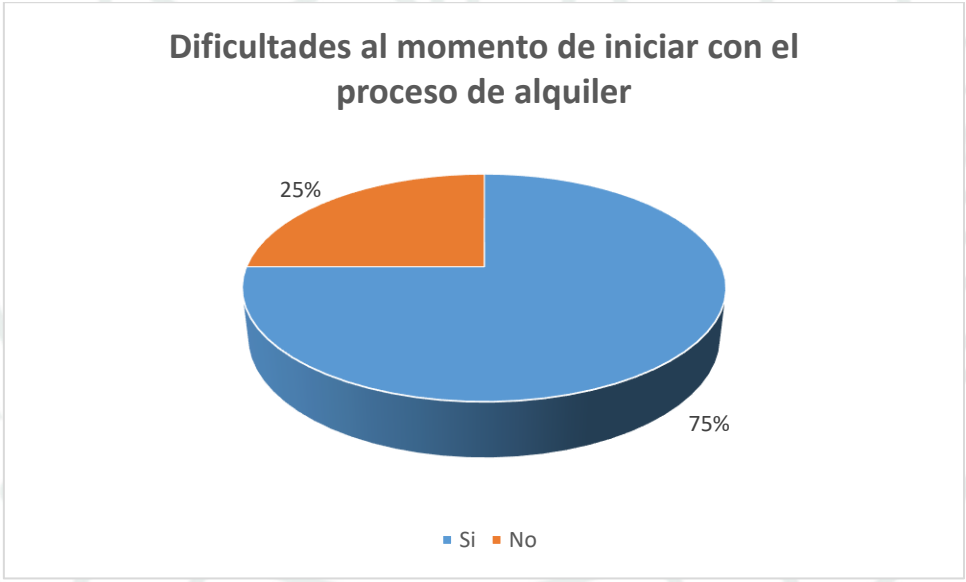
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 12

¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?	# Arrendatarios	%
Si	12	75.00%
No	4	25.00%
Total	**16**	**100%**

Nota. En base a la tabla el 75% de los arrendatarios actuales tuvieron problemas al momento de arrendar el local comercial, elaboración propia.

Figura 35

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 12



Nota. De acuerdo con la gráfica, las 3/4 partes de los arrendatarios actuales de Solymar Plaza manifestaron problemas o dificultades al momento de arrendar el local comercial, elaboración propia.

Tabla 28

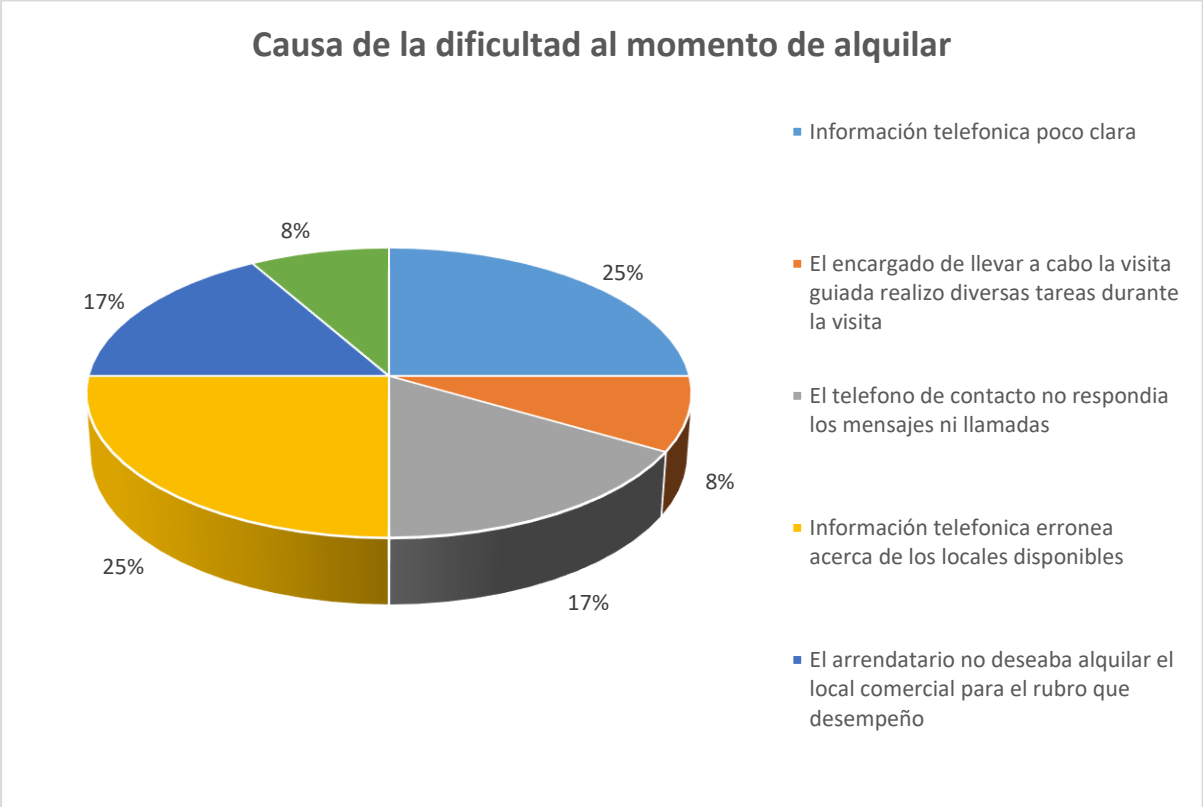
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 13

Causa de la dificultad	# Arrendatarios	%
Información telefónica poco clara	3	25.00%
El encargado de llevar a cabo la visita guiada realizo diversas tareas durante la visita	1	8.33%
El teléfono de contacto no respondía los mensajes ni llamadas	2	16.67%
Información telefónica errónea acerca de los locales disponibles	3	25.00%
El arrendatario no deseaba alquilar el local comercial para el rubro que desempeño	2	16.67%
La persona de contacto no tenía tiempo disponible para llevar a cabo una visita guiada en la fecha que tenía disponible	1	8.33%
Total	**12**	**100%**

Nota. Se puede apreciar que el 25% de los arrendatarios que tuvieron dificultades antes de arrendar el local afirmaron que el problema era que información telefónica acerca de los locales disponibles era poco clara, otro 25% afirmo que la información telefónica fue errónea, elaboración propia.

Figura 36

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 13



Nota. En base a la gráfica, una cuarta parte de los arrendatario que tuvieron dificultades antes de arrendar un local manifestaron que el problema fue la información telefónica errónea que les brindaron acerca de los locales, otra cuarta parte afirmo que la información inicial recibida telefónicamente era errónea, elaboración propia.

Figura 37

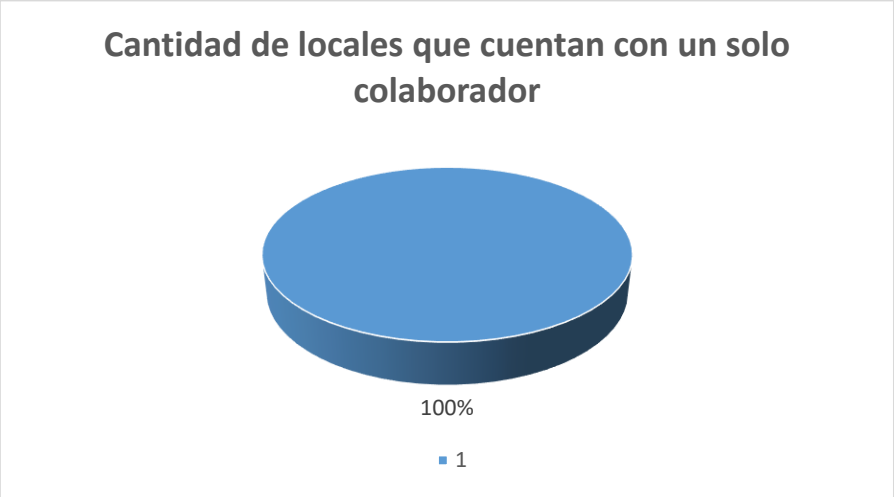
Estadísticas en base a las respuestas a la pregunta 14

¿Qué cantidad de trabajadores operan en su local comercial?	# Arrendatarios	%
1	16	100%
Total	**16**	100%

Nota. Todos los arrendatarios manifestaron tener solo a una persona laborando en su local comercial, elaboración propia.

Figura 38

Diagrama pastel en base a las respuestas a la pregunta 14



Nota. El 100% de los arrendatarios manifestaron que en su local comercial solo trajaba un solo colaborador, elaboración propia

3.14. Análisis del Proceso de Arrendamiento de Locales Comerciales

Pese a que el proceso de arrendamiento de locales comerciales parece estar bien estructurado y consta de varias actividades, se ha detectado que el problema principal no son las actividades que presenta el proceso, si no, la forma de ejecución de estas actividades. Puesto que estas actividades son las actividades básicas que todo centro comercial posee para el alquiler de sus locales comerciales o stands.

En la siguiente tabla se puede observar los problemas identificados en cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales de Solymar Plaza

En la siguiente tabla se puede observar los problemas identificados en cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales de Solymar Plaza

Tabla 29

Análisis del proceso de arrendamiento de locales comerciales

#	Actividad	Responsable	Perfil Actual	Área	Descripción de la actividad	Problemas Identificados
1	Publicación del local disponible	Deinner Herrera Bartolo	Titulado en Ing. Comercial	Marketing	Publicación de post y anuncios publicitarios de aquellos locales comerciales que se encuentran disponibles a través de las plataformas Instagram, Facebook y Tik Tok	Ninguno
2	Entrega de información del local comercial disponible	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Atención vía telefónica, mensajería instantánea o presencial acerca de las características de aquellos locales comerciales disponibles que generaron intereses en el espectador	Actividad no acorde al perfil de un administrador.
3	Visita guiada a Solymar Plaza	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Llevar a cabo la visita guiada de la parte interesada en arrendar un local comercial de Solymar Plaza	Actividad no acorde al perfil de un administrador.
4	Recepción de documentos	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Recepción del documento de identidad y recibo de agua o luz de la parte interesada en arrendar un local comercial	Pocos documentos solicitados, no se solicita reporte de infocorp que garantice que el arrendatario es una persona responsable o cuenta con la rentabilidad suficiente para pagar el alquiler a tiempo. No se solicita una constancia que garantice que el arrendatario potencial cuenta con una empresa o negocio rentable
5	Elaboración del contrato de arrendamiento	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Elaborar el contrato de arrendamiento en base a los acuerdos establecidos entre el administrador (representante de Solymar Plaza) y el arrendatario	El perfil del administrador no es apto para elaborar un contrato de arrendamiento, dado que este carece de conocimientos de derecho civil.
6	Cobro de primera mensualidad y garantía	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Llevar a cabo el cobro de la primera mensualidad y la garantía (50%) del valor de alquiler mensual	El valor de la garantía equivale al 50% del valor del alquiler del local comercial, lo cual genera pérdidas considerables ya que el valor de la garantía casi nunca cubre los gastos de mantenimiento y reparación de locales comerciales

7	Entrega del local comercial	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Entregar la llave del local comercial al arrendatario	Ninguno
8	Evaluación de arrendatario	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Analizar y evaluar si el arrendatario con el fin de llevar a cabo una renovación contractual o un retiro inesperado	No existen criterios estandarizados para la evaluación de arrendatarios
9	Renovación contractual	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Elaborar el contrato de arrendamiento en base a los acuerdos establecidos entre el administrador (representante de Solymar Plaza) y el arrendatario	El perfil del administrador no es apto para elaborar un contrato de arrendamiento, dado que este carece de conocimientos de derecho civil.
10	Verificación del estado del local comercial	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Inspeccionar y verificar el estado del local comercial que esta siendo recientemente desalojado	No existen criterios ni formatos estandarizados para la verificación del local comercial
11	Retención de la garantía	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Inspeccionar y verificar el estado del local comercial que esta siendo recientemente desalojado	Ninguno
12	Devolución de la garantía	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Devolver la garantía al arrendatario que esta que dejando de alquilar un local comercial	La garantía se devuelve antes que el arrendatario desaloje su local comercial, trayendo consigo mayor tiempo al momento de desocupar el local.
13	Desalojo de local comercial	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Contratar estibadores y un transporte para desalojar el local comercial que el ultimo arrendatario no desocupo	Esta actividad debe recaer en el arrendatario, sumado a ello, no existe un tiempo determinado para que Solymar Plaza desaloje el local comercial, lo cual genera que este este no disponible por un mayor tiempo antes que pueda volver a ser arrendado.
14	Mantenimiento del Local Comercial	Katherine Araujo Montesinos	Estudiante de Ingeniería Industrial	Administración y Finanzas	Contratar estibadores y un transporte para desalojar el local comercial que el ultimo arrendatario no desocupo	Esta actividad debe recaer en el jefe de operaciones, quien es el encargado de velar por el mantenimiento del centro comercial.

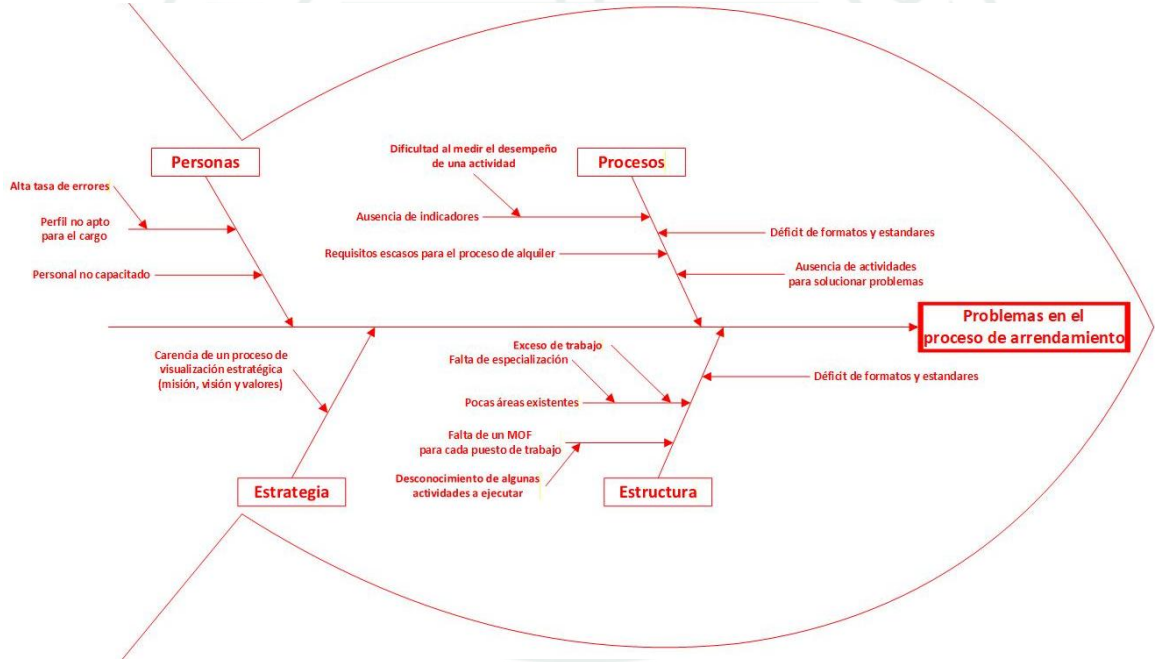
Nota. De las 14 actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales se han detectado problemas en 11 actividades, lo cual significa que el 78.57% del proceso de arrendamiento de locales comerciales presenta deficiencias, por lo tanto, es imperativo rediseñar cada una de estas actividades, elaboración propia.

3.15. Análisis Causa-Efecto

La siguiente figura corresponde al diagrama de Ishikawa, donde se llevó a cabo el análisis causa-efecto, reconociendo y adecuando las categorías de cada una de las causas: estrategia, personas, procesos y estructura.

Figura 39

Diagrama Causa-Efecto



Nota. Se puede apreciar un total de 11 causas principales dentro de los 04 grupos, las cuales son las principales responsables de originar problema principal, elaboración propia.

3.16. Aplicación de la Matriz de Riegos

Considerando los datos de la Tabla 29 y tomando como base el estándar internacional ISO 31000 se procede a elaborar una matriz de riesgos del proceso de arrendamiento de locales comerciales de Solymar Plaza. Esta herramienta permite cuantificar y clasificar los riesgos presentes en cada actividad del proceso de arrendamiento de locales comerciales, posteriormente a ello se aplicarán medidas correctivas, cuyo propósito será minimizar las causas que originan estos riesgos.

En la siguiente figura se logra apreciar la tabla de probabilidades en base a la frecuencia con la que puede manifestarse un determinado suceso

Figura 40

Tabla de frecuencias

PROBABILIDAD		Frecuencia
Muy Alta	5	Mas de 6 veces al año
Alta	4	5 veces al año
Media	3	3-4 veces al año
Baja	2	2 veces al año
Muy Baja	1	1 vez al año

Nota. Se puede apreciar que en total figuran 05 niveles de probabilidad, con calificación creciente del 01 al 05, esta probabilidad depende de la cantidad de veces en que un evento puede manifestarse dentro de un periodo de 12 meses, elaboración propia.

La figura que se muestra a continuación corresponde a la tabla de impactos de determinados sucesos, lo cual permite medir el impacto económico que puede llevar a ocasionar uno o más eventos.

Figura 41

Tabla de impactos

IMPACTO		Perdida (S/.)
Máximo	16	> S/9076.00
Mayor	8	> S/6852.00 y ≤ S/9076.00
Moderado	4	> S/4628.00 y ≤ S/6852.00
Menor	2	> S/2404.00 y ≤ S/4628.00
Mínimo	1	>S/0.00 y ≤ S/2404.00

Nota. Se puede apreciar que en total figuran 05 niveles de impacto, con valores de 1, 2, 4, 8 y 16 respectivamente, el nivel de impacto depende de las pérdidas económicas total que uno o más eventos pueden ocasionar dentro de un periodo de 12 meses, elaboración propia.

En la figura que se muestra a continuación figuran todos los niveles de riesgo que pueden llegar a tener cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales

Figura 42

Niveles de riesgo

NIVEL	COLOR
Riesgo Bajo	
Riesgo Moderado	
Riesgo Alto	
Riesgo Extremo	

Nota. El nivel de riesgo será el producto de la calificación de la probabilidad con la que pueda manifestarse un evento y la calificación del nivel de impacto que este pueda generar, elaboración propia.

En la Figura 43 se puede observar la escala de nivel de riesgo

Figura 43

Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS		IMPACTO				
		Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Máximo
PROBABILIDAD		1	2	4	8	16
Muy Alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy Baja	1	1	2	4	8	16

Nota. El nivel de riesgo de cada evento es el producto de la probabilidad con la que puede manifestarse un evento y el impacto económico que este ocasiona, elaboración propia.

En la Figura 44 se puede observar la matriz de riesgos de todas las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales que representan algún nivel de riesgo.

Figura 44

Matriz de riesgos de cada actividad del proceso de arrendamiento de locales comerciales

Identificación del Riesgo			Análisis del Riesgo		Evaluación del Riesgo			
Nº	**Actividad**	**Riesgo**	**Causa**	**Efecto**	**Indicador**	**Probabilidad**	**Impacto**	**PxI**
1	Entrega de información del local comercial	Perder un cliente potencial	Perfil profesional con escasa experiencia en ventas	Perdidas monetarias por mayor tiempo que el local comercial se encuentra sin arrendar	Ninguno	Baja	Menor	4
2	Visita guiada a Solymar Plaza	Perder un cliente potencial	Perfil profesional con escasa experiencia en ventas	Perdidas monetarias por mayor tiempo que el local comercial se encuentra sin arrendar	Ninguno	Baja	Menor	4
3	Recepción de documentos de la parte interesada	Arrendar un local a una persona poco ética y con bajo poder adquisitivo	Solicitud de pocos requisitos para arrendar un local	Falta de liquidez por mensualidades atrasadas o jamás saldadas	$C_{MV} = Costo\ Mensualidad * N°Meses$	Alta	Máximo	64
4	Elaboración del contrato de arrendamiento	Elaborar un contrato de arrendamiento con muchos vacíos legales	Perfil profesional no acorde a la actividad	Perdidas monetarias para Solymar Plaza al no haber suficientes cláusulas que respalden un buen contrato de arrendamiento	$CT_{ARD} = CF_{EA} + CR_{ARD} + C'_{MV} \dots M^2$	Muy Alta	Máximo	80
5	Cobro de la primera mensualidad y la garantía	El costo de reparación y mantenimiento supere el valor de la garantía	El valor de la garantía es muy bajo, siendo este el 50% del valor de una mensualidad	Perdidas monetarias por sobrecostos de mantenimiento y reparación asumidos por Solymar Plaza	$MG = Gastos\ Reparación - Garantía$	Muy Alta	Menor	10
6	Evaluación del Arrendatario	Arrendar un local a una persona poco ética y con bajo poder adquisitivo	No existen criterios estandarizados de evaluación, haciendo que esta sea subjetiva	Falta de liquidez por mensualidades atrasadas o jamás saldadas	$C_{MV} = Costo\ Mensualidad * N°Meses$	Alta	Máximo	64
7	Renovación Contractual	Renovar un contrato de arrendamiento con muchos vacíos legales	Perfil profesional no acorde a la actividad	Perdidas monetarias para Solymar Plaza al no haber suficientes cláusulas que respalden un buen contrato de arrendamiento	$CT_{ARD} = CF_{EA} + CR_{ARD} - CR_{MG} + MG$	Muy Alta	Máximo	80
8	Verificación del Estado del Local	Evaluar erróneamente la condición del local comercial	No existen criterios estandarizados de evaluación ni formatos, haciendo que esta sea subjetiva	Perdidas monetarias por asumir costos de reparación en caso de no haber evaluado correctamente la condición de un local comercial	$MG = Gastos\ Reparación - Garantía$	Muy Alta	Menor	10
9	Devolución de la Garantía	No incentivar al arrendatario para que desaloje el local comercial en el menor tiempo posible	Devolver la garantía antes que desaloje el local comercial	Perdidas monetarias por mayor tiempo que el local comercial se encuentra indispuesto para ser arrendado	$T'_{LND} = T'_{CLC} + T_{DLC}$ $C_{DG} = \dots$	Muy Alta	Moderado	20
10	Desalojo del Local Comercial	Afrontar gastos de traslado de materiales ajenos y uso de mano de obra por desalojo	Ausencia de una cláusula que establezca un tiempo determinado de desocupación de un local	Perdidas monetarias por costos de traslado y empleo de mano de obra para el desalojo de un local comercial	$C_{DA} = Costo\ Transporte - Costo\ Socio$	Muy Alta	Menor	8
11	Mantenimiento del Local Comercial	Tardar demasiados días en desalojar y reparar un local comercial	Tiempo de actividad de desalojo y mantenimiento no definidos	Perdidas monetarias por el tiempo que el centro comercial no puede ser rentado	$T'_{LND} = T'_{CLC} + T_{DLC}$ $CT_{LCD} = T_{LCD} * Costo\ Mantenimiento$	Muy Alta	Moderado	20

Nota. Se observa que 04 actividades representan un riesgo extremo y 02 actividades representan un riesgo alto, elaboración propia

La tabla que figura a continuación contiene la estadística de los tipos de riesgos presentes en el proceso de arrendamiento

Tabla 30

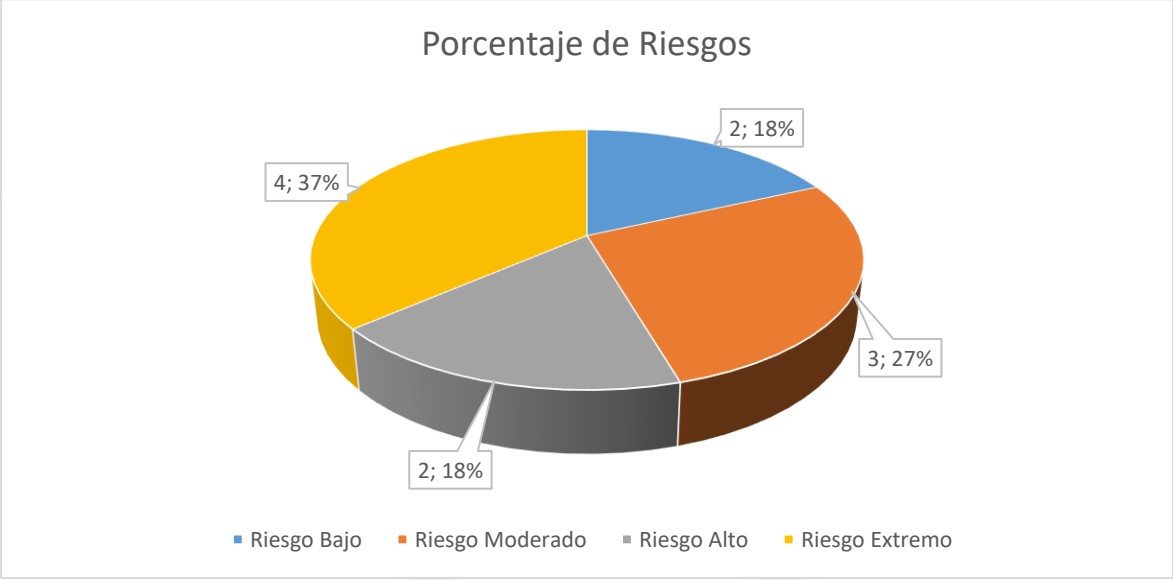
Estadística de los riesgos presentes en el proceso de arrendamiento

Nivel	#Actividades	%	% Acumulado
Riesgo Bajo	2	18.18%	18.18%
Riesgo Moderado	3	27.27%	45.45%
Riesgo Alto	2	18.18%	63.64%
Riesgo Extremo	4	36.36%	100.00%
Total	**11**	**100%**	

Nota. En la tabla se puede observar que el 36.36% de las actividades del proceso de arrendamiento representan un riesgo extremo, siendo este el porcentaje de riesgo más alto, elaboración propia.

Figura 45

Diagrama pastel de los riesgos presentes en el proceso de arrendamiento



Nota. En la gráfica se puede observar que el 36.36% de las actividades del proceso de arrendamiento representan un riesgo extremo, siendo este el porcentaje de riesgo más alto, elaboración propia.

3.17. Ingresos Percibidos por Solymar Plaza

En la siguiente tabla se muestran los ingresos percibidos por Solymar Plaza por el alquiler de cada local comercial en base a los meses que se encontraron arrendados durante los últimos tres años

Tabla 31

Ingresos anuales por locales comerciales arrendados en los últimos tres años

Año		**2023**			**2024**			**2025**		**Total**	**Promedio Anual**
Local	Meses	Costo Alquiler	Total Anual	Meses	Costo Alquiler	Total Anual	Meses	Costo Alquiler	Total Anual		
101-103	0	S/ 0.00	S/ 0.00	0	S/ 0.00	S/ 0.00	0	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
102-104	12	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	12	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	12	S/ 2,650.00	S/ 31,800.00	S/ 91,800.00	S/ 30,600.00
105	10	S/ 850.00	S/ 8,500.00	12	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	12	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	S/ 32,500.00	S/ 10,833.33
106	12	S/ 850.00	S/ 10,200.00	12	S/ 850.00	S/ 10,200.00	12	S/ 900.00	S/ 10,800.00	S/ 31,200.00	S/ 10,400.00
108	10	S/ 800.00	S/ 8,000.00	12	S/ 800.00	S/ 9,600.00	10	S/ 900.00	S/ 9,000.00	S/ 26,600.00	S/ 8,866.67
109	12	S/ 700.00	S/ 8,400.00	3	S/ 850.00	S/ 2,550.00	6	S/ 900.00	S/ 5,400.00	S/ 16,350.00	S/ 5,450.00
110	12	S/ 750.00	S/ 9,000.00	12	S/ 950.00	S/ 11,400.00	12	S/ 650.00	S/ 7,800.00	S/ 28,200.00	S/ 9,400.00
111	9	S/ 600.00	S/ 5,400.00	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	9	S/ 600.00	S/ 5,400.00	S/ 18,000.00	S/ 6,000.00
112	8	S/ 800.00	S/ 6,400.00	12	S/ 800.00	S/ 9,600.00	8	S/ 650.00	S/ 5,200.00	S/ 21,200.00	S/ 7,066.67
113	12	S/ 700.00	S/ 8,400.00	9	S/ 700.00	S/ 6,300.00	9	S/ 600.00	S/ 5,400.00	S/ 20,100.00	S/ 6,700.00
115	0	S/ 300.00	S/ 0.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
116	6	S/ 300.00	S/ 1,800.00	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	11	S/ 350.00	S/ 3,850.00	S/ 9,850.00	S/ 3,283.33
117	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	S/ 12,600.00	S/ 4,200.00
118	12	S/ 300.00	S/ 3,600.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	S/ 3,600.00	S/ 1,200.00
201	12	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	6	S/ 1,100.00	S/ 6,600.00	7	S/ 1,000.00	S/ 7,000.00	S/ 25,600.00	S/ 8,533.33
202	9	S/ 1,100.00	S/ 9,900.00	10	S/ 1,100.00	S/ 11,000.00	12	S/ 900.00	S/ 10,800.00	S/ 31,700.00	S/ 10,566.67
203	4	S/ 750.00	S/ 3,000.00	3	S/ 500.00	S/ 1,500.00	7	S/ 500.00	S/ 3,500.00	S/ 8,000.00	S/ 2,666.67
204	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	12	S/ 650.00	S/ 7,800.00	12	S/ 650.00	S/ 7,800.00	S/ 22,800.00	S/ 7,600.00
205	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
206-208	12	S/ 1,050.00	S/ 12,600.00	12	S/ 1,100.00	S/ 13,200.00	12	S/ 1,300.00	S/ 15,600.00	S/ 41,400.00	S/ 13,800.00
209	7	S/ 550.00	S/ 3,850.00	9	S/ 550.00	S/ 4,950.00	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	S/ 16,000.00	S/ 5,333.33
210	7	S/ 600.00	S/ 4,200.00	7	S/ 600.00	S/ 4,200.00	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	S/ 15,600.00	S/ 5,200.00
211	3	S/ 500.00	S/ 1,500.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	2	S/ 600.00	S/ 1,200.00	S/ 2,700.00	S/ 900.00
212	3	S/ 650.00	S/ 1,950.00	4	S/ 800.00	S/ 3,200.00	3	S/ 800.00	S/ 2,400.00	S/ 7,550.00	S/ 2,516.67
213	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
214	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Total Anual			**S/ 160,100.00**			**S/ 159,700.00**			**S/ 163,550.00**	**S/ 483,350.00**	**S/ 161,116.67**

Nota. Los locales comerciales 102-104, 106, 110, 117, 204 y 206-208 estuvieron arrendados todo el tiempo, elaboración propia.

La tabla a continuación presenta el ingreso porcentual que genero cada local comercial en los últimos tres años

Tabla 32

Ingresos anuales expresados porcentualmente por locales comercial arrendados

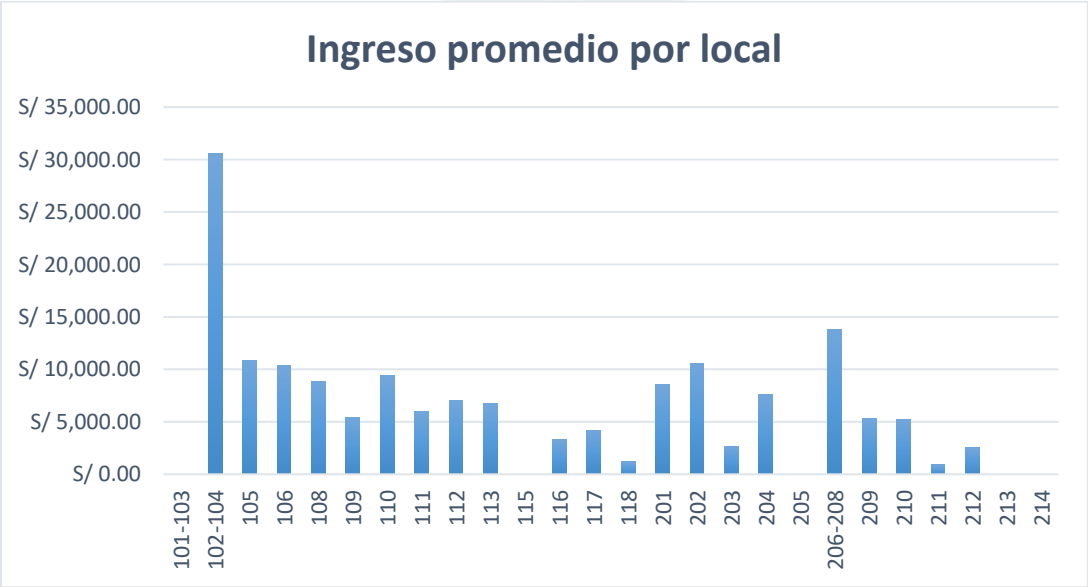
Año	**2023**		**2024**		**2025**		**Promedio Anual**	**% Anual**
Local	Total Anual	% Ingreso	Total Anual	% Ingreso	Total Anual	% Ingreso		
101-103	S/ -	0.00%	S/ -	0.0%	S/ -	0.00%	S/ -	0.00%
102-104	S/ 30,000.00	18.74%	S/ 30,000.00	18.8%	S/ 31,800.00	19.44%	S/ 30,600.00	18.99%
105	S/ 8,500.00	5.31%	S/ 12,000.00	7.5%	S/ 12,000.00	7.34%	S/ 10,833.33	6.72%
106	S/ 10,200.00	6.37%	S/ 10,200.00	6.4%	S/ 10,800.00	6.60%	S/ 10,400.00	6.45%
108	S/ 8,000.00	5.00%	S/ 9,600.00	6.0%	S/ 9,000.00	5.50%	S/ 8,866.67	5.50%
109	S/ 8,400.00	5.25%	S/ 2,550.00	1.6%	S/ 5,400.00	3.30%	S/ 5,450.00	3.38%
110	S/ 9,000.00	5.62%	S/ 11,400.00	7.1%	S/ 7,800.00	4.77%	S/ 9,400.00	5.83%
111	S/ 5,400.00	3.37%	S/ 7,200.00	4.5%	S/ 5,400.00	3.30%	S/ 6,000.00	3.72%
112	S/ 6,400.00	4.00%	S/ 9,600.00	6.0%	S/ 5,200.00	3.18%	S/ 7,066.67	4.39%
113	S/ 8,400.00	5.25%	S/ 6,300.00	3.9%	S/ 5,400.00	3.30%	S/ 6,700.00	4.16%
115	S/ -	0.00%	S/ -	0.0%	S/ -	0.00%	S/ -	0.00%
116	S/ 1,800.00	1.12%	S/ 4,200.00	2.6%	S/ 3,850.00	2.35%	S/ 3,283.33	2.04%
117	S/ 4,200.00	2.62%	S/ 4,200.00	2.6%	S/ 4,200.00	2.57%	S/ 4,200.00	2.61%
118	S/ 3,600.00	2.25%	S/ -	0.0%	S/ -	0.00%	S/ 1,200.00	0.74%
201	S/ 12,000.00	7.50%	S/ 6,600.00	4.1%	S/ 7,000.00	4.28%	S/ 8,533.33	5.30%
202	S/ 9,900.00	6.18%	S/ 11,000.00	6.9%	S/ 10,800.00	6.60%	S/ 10,566.67	6.56%
203	S/ 3,000.00	1.87%	S/ 1,500.00	0.9%	S/ 3,500.00	2.14%	S/ 2,666.67	1.66%
204	S/ 7,200.00	4.50%	S/ 7,800.00	4.9%	S/ 7,800.00	4.77%	S/ 7,600.00	4.72%
205	S/ -	0.00%	S/ -	0.0%	S/ -	0.00%	S/ -	0.00%
206-208	S/ 12,600.00	7.87%	S/ 13,200.00	8.3%	S/ 15,600.00	9.54%	S/ 13,800.00	8.57%
209	S/ 3,850.00	2.40%	S/ 4,950.00	3.1%	S/ 7,200.00	4.40%	S/ 5,333.33	3.31%
210	S/ 4,200.00	2.62%	S/ 4,200.00	2.6%	S/ 7,200.00	4.40%	S/ 5,200.00	3.23%
211	S/ 1,500.00	0.94%	S/ -	0.0%	S/ 1,200.00	0.73%	S/ 900.00	0.56%
212	S/ 1,950.00	1.22%	S/ 3,200.00	2.0%	S/ 2,400.00	1.47%	S/ 2,516.67	1.56%
213	S/ -	0.00%	S/ -	0.0%	S/ -	0.00%	S/ -	0.00%
214	S/ -	0.00%	S/ -	0.0%	S/ -	0.00%	S/ -	0.00%
Total Anual	**S/ 160,100.00**	**100.00%**	**S/ 159,700.00**	**100.0%**	**S/ 163,550.00**	**100.00%**	**S/ 161,116.67**	**100.00%**

Nota. Se puede afirmar que los locales 102-104 generó la mayor cantidad de ingresos, elaboración propia.

La figura que se muestra a continuación plasma los ingresos que cada local comercial genera en promedio anualmente.

Figura 46

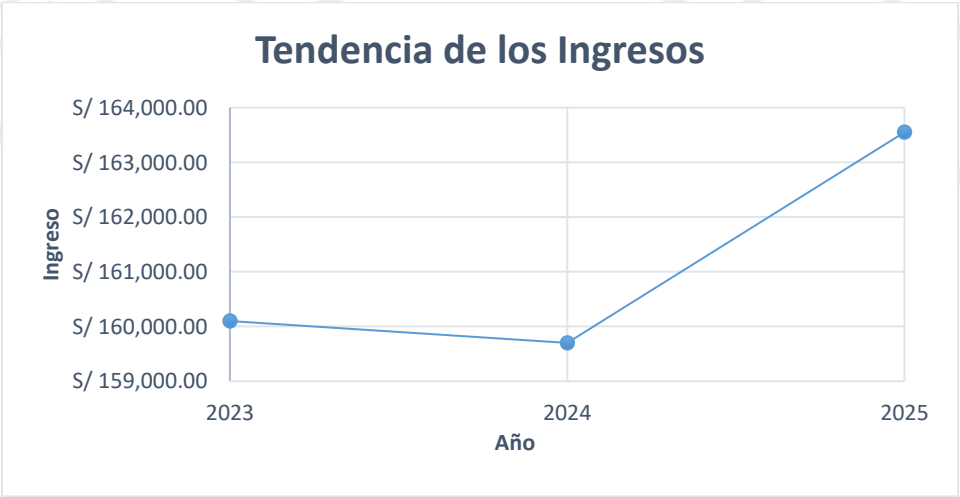
Grafico de barras de ingresos anuales generados por cada local arrendado



Nota. La grafica de barras brinda un panorama general de forma rápida, de aquellos locales que generan un alto ingreso, un ingreso medio y un bajo ingreso, elaboración propia

Figura 47

Comportamiento de los ingresos en los últimos tres años

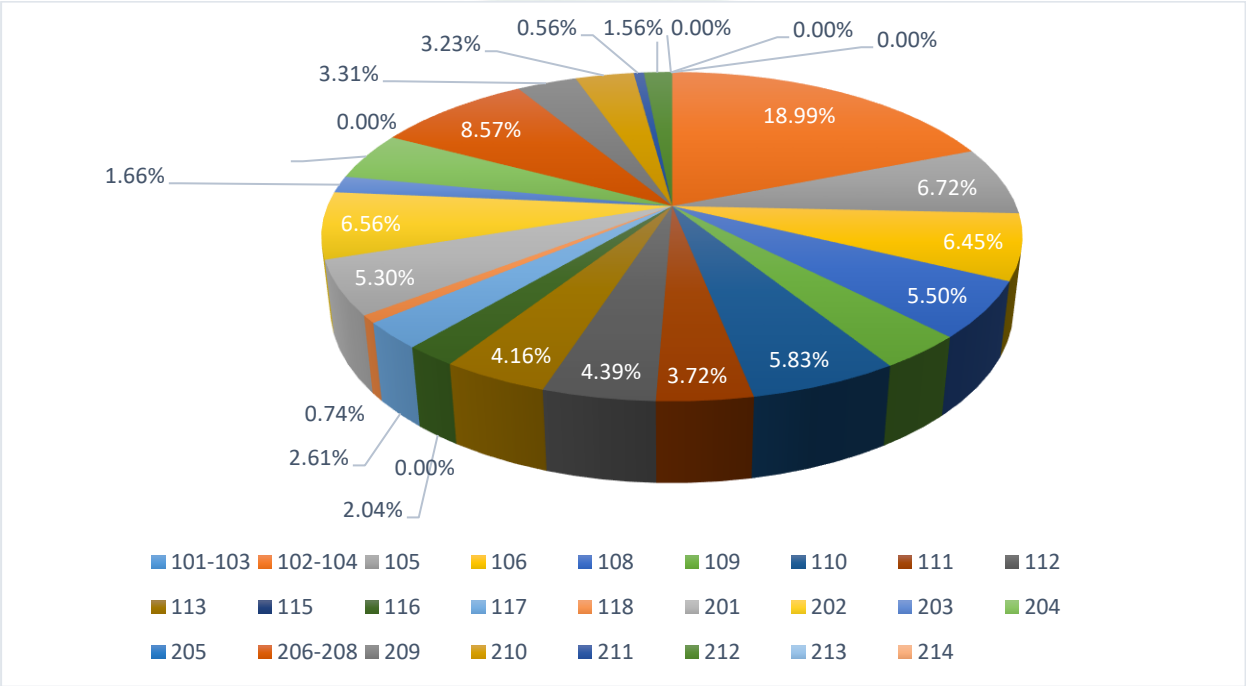


Nota. Los ingresos por alquiler de locales comerciales tuvieron una caída en el año 2024, sin embargo, en el año 2025 crecieron significativamente, elaboración propia.

En la siguiente figura se puede apreciar el diagrama sectorial de ingresos elaborado a partir de la Tabla 32

Figura 48

Diagrama sectorial de ingresos anuales por local comercial



Nota. El diagrama sectorial plasma la cantidad porcentual de ingresos que genera cada local comercial anualmente, elaboración propia.

3.18. Perdidas Monetarias Anuales Percibidas por Solymar Plaza

En la Tabla 33 que se muestra a continuación se detallan las perdidas monetarias que se manifestaron durante el año en 2023 a causa de los costos asumidos por Solymar Plaza por aquellas deficiencias presentes en el proceso de arrendamiento.

Tabla 33

Perdidas monetarias en el año 2023 por fallos en el proceso de arrendamiento

Año																					
												2023									
Local	Meses	Costo Alquiler		# Meses no pagados	Falta de Alquiler		Valor Garantía (50% Alquiler)		Costo Reparación		Margen de garantía		Costo Desalojo		Tiempo Local Ocupado (días)	Costo por día		Costo por días ocupados		Costo Total		Pérdida Total	
105	10	S/	850.00	3	-S/	2,550.00	S/	425.00	-S/	1,275.00	-S/	850.00	-S/	500.00	48	S/	28.33	-S/	1,360.00	-S/	5,685.00	-S/	5,260.00
108	10	S/	800.00	5	-S/	4,000.00	S/	400.00	-S/	1,200.00	-S/	800.00	-S/	500.00	26	S/	26.67	-S/	693.33	-S/	6,393.33	-S/	5,993.33
111	9	S/	600.00		S/	-	S/	300.00	-S/	300.00	S/	-	S/	-	0	S/	20.00	S/	-	-S/	300.00	S/	-
112	8	S/	800.00		S/	-	S/	400.00	S/	-	S/	400.00	-S/	475.00	12	S/	26.67	-S/	320.00	-S/	795.00	-S/	795.00
116	6	S/	300.00	3	-S/	900.00	S/	150.00	S/	-	S/	150.00	-S/	500.00	18	S/	10.00	-S/	180.00	-S/	1,580.00	-S/	1,430.00
202	9	S/	1,100.00		S/	-	S/	550.00	-S/	1,650.00	-S/	1,100.00	S/	-	0	S/	36.67	S/	-	-S/	1,650.00	-S/	1,100.00
203	4	S/	750.00	2	-S/	1,500.00	S/	375.00	S/	-	S/	375.00	-S/	500.00	38	S/	25.00	-S/	950.00	-S/	2,950.00	-S/	2,575.00
209	7	S/	550.00		S/	-	S/	275.00	-S/	775.00	-S/	500.00	S/	-	0	S/	18.33	S/	-	-S/	775.00	-S/	500.00
210	7	S/	600.00	2	-S/	1,200.00	S/	300.00	-S/	500.00	-S/	200.00	-S/	500.00	41	S/	20.00	-S/	820.00	-S/	3,020.00	-S/	2,720.00
211	3	S/	500.00	1	-S/	500.00	S/	250.00	-S/	750.00	-S/	500.00	-S/	475.00	65	S/	16.67	-S/	1,083.33	-S/	2,808.33	-S/	2,558.33
212	3	S/	650.00	1	-S/	650.00	S/	325.00	-S/	750.00	-S/	425.00	-S/	450.00	58	S/	21.67	-S/	1,256.67	-S/	3,106.67	-S/	2,781.67
Total Anual					**-S/**	**11,300.00**	**S/**	**3,350.00**	**-S/**	**7,200.00**	**-S/**	**3,450.00**	**-S/**	**3,900.00**				**-S/**	**6,663.33**	**-S/**	**29,063.33**	**-S/**	**25,713.33**

Nota. Se puede apreciar que en el año 2023 Solymar Plaza asumió un total de S/29,063.33 en costos extra por deficiencias en el proceso de arrendamiento, sin embargo, llego a perder un total de S/25,713.33, debido a que empleo S/3350.00 que recibió como garantía al inicio del alquiler de algunos locales comerciales, elaboración propia.

Tabla 34

Distribución de las perdidas monetarias de Solymar Plaza durante el año 2023

Motivo del Gasto	Total		%
Falta de Alquiler	S/	11,300.00	39%
Costo de reparación y mantenimiento	S/	7,200.00	25%
Costo de desalojo	S/	3,900.00	13%
Costo por días ocupados	S/	6,663.33	23%
Total	**S/**	**29,063.33**	**100%**

Nota. De acuerdo con la Tabla 34, existieron 04 tipos de perdidas monetarias asumidas por Solymar Plaza durante el año 2023, siendo la falta de pagos de alquileres la mayor de todas, elaboración propia.

Figura 49

Diagrama sectorial de las perdidas monetarias de Solymar Plaza en el año 2023



Nota. De acuerdo a la Figura 49, el mayor porcentaje de perdidas monetarias en el 2023 lo ocasionaron aquellos arrendatarios que se retiraron debiendo varios meses de alquiler, elaboración propia.

En la Tabla 35 que se muestra a continuación se detallan las perdidas monetarias que se manifestaron durante el año en 2024 a causa de los costos asumidos por Solymar Plaza por aquellas deficiencias presentes en el proceso de arrendamiento.

Tabla 35

Perdidas monetarias en el año 2024 por fallos en el proceso de arrendamiento

Año																					
												2024									
Local	Meses	Costo Alquiler		# Meses no pagados	Falta de Alquiler		Valor Garantía (50% Alquiler)		Costo Reparación		Margen de Garantía		Costo Desalojo		Tiempo local Ocupado (días)	Costo por día		Costo por dias ocupados		Costo Total		Pérdida Total	
109	3	-S/	850.00	2	-S/	1,700.00	S/	425.00	S/	-			-S/	550.00	69	-S/	28.33	-S/	1,955.00	-S/	4,205.00	-S/	3,780.00
113	9	-S/	700.00	4	-S/	2,800.00	S/	350.00	-S/	1,050.00	-S/	1,400.00	-S/	550.00	39	-S/	23.33	-S/	910.00	-S/	5,310.00	-S/	4,960.00
201	6	-S/	1,100.00	3	-S/	3,300.00	S/	550.00	S/	-			-S/	550.00	43	-S/	36.67	-S/	1,576.67	-S/	5,426.67	-S/	4,876.67
203	3	-S/	500.00		S/	-	S/	250.00	-S/	750.00	-S/	1,000.00	S/	-	0	-S/	16.67	S/	-	-S/	750.00	-S/	500.00
209	9	-S/	550.00		S/	-	S/	275.00	S/	-			-S/	550.00	49	-S/	18.33	-S/	898.33	-S/	1,448.33	-S/	1,448.33
210	7	-S/	600.00				S/	300.00	-S/	900.00	-S/	1,200.00				-S/	20.00	S/	-	-S/	900.00	-S/	600.00
212	4	-S/	800.00		S/	-	S/	400.00	-S/	1,200.00			-S/	475.00	31	-S/	26.67	-S/	826.67	-S/	2,501.67	-S/	2,101.67
Total Anual					**-S/**	**7,800.00**	**S/**	**2,275.00**	**-S/**	**3,900.00**	**-S/**	**3,600.00**	**-S/**	**2,675.00**				**-S/**	**6,166.67**	**-S/**	**20,541.67**	**-S/**	**18,266.67**

Nota. Se puede apreciar que en el año 2024 Solymar Plaza asumió un total de S/20,541.67 en costos extra por deficiencias en el proceso de arrendamiento, sin embargo, llego a perder un total de S/18,266.67, debido a que empleo S/2,275.00 que recibió como garantía al inicio del alquiler de algunos locales comerciales, elaboración propia

Tabla 36

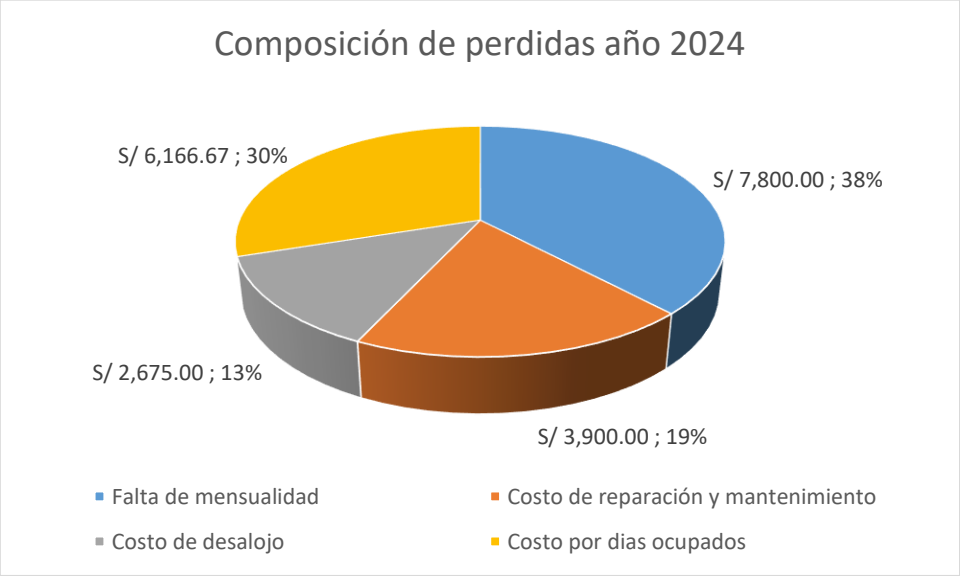
Distribución de las perdidas monetarias de Solymar Plaza durante el año 2024

Motivo del Gasto		Total	%
Falta de alquiler	S/	7,800.00	38%
Costo de reparación y mantenimiento	S/	3,900.00	19%
Costo de desalojo	S/	2,675.00	13%
Costo por días ocupados	S/	6,166.67	30%
Total	**S/**	**20,541.67**	**100%**

Nota. En base a la Tabla 36, existieron 04 tipos de perdidas monetarias asumidas por Solymar Plaza durante el año 2024, siendo la falta de pagos de alquileres la mayor de todas, elaboración propia.

Figura 50

Diagrama sectorial de las perdidas monetarias de Solymar Plaza en el año 2024



Nota. El mayor porcentaje de perdidas monetarias en el 2024 lo ocasionaron aquellos arrendatarios que se retiraron debiendo varios meses de alquiler, elaboración propia.

En la Tabla 37 que se muestra a continuación se detallan las perdidas monetarias que se manifestaron durante el año en 2025 a causa de los costos asumidos por Solymar Plaza por aquellas deficiencias presentes en el proceso de arrendamiento.

Tabla 37

Perdidas monetarias en el año 2025 por fallos en el proceso de arrendamiento

Año																					
												2025									
Local	# Meses Rentado	Costo Alquiler		# Meses sin pagar	Total Alquiler sin pagar		Garantía (50% Alquiler)		Costo Reparación		Margen de Garantía		Costo Desalojo		Tiempo local no disponible (días)	Costo por día		Costo por días ocupados		Costo Total		Pérdida Neta	
108	10	S/	900.00	4	-S/	3,600.00	S/	450.00	-S/	1,350.00	-S/	900.00	-S/	500.00	21	S/	30.00	-S/	630.00	-S/	6,080.00	-S/	5,630.00
109	6	S/	900.00				S/	450.00	-S/	1,350.00	-S/	900.00	-S/	550.00	36	S/	30.00	-S/	1,080.00	-S/	2,980.00	-S/	2,530.00
111	9	S/	600.00	1	-S/	600.00	S/	300.00	-S/	800.00	-S/	500.00	-S/	500.00	46	S/	20.00	-S/	920.00	-S/	2,820.00	-S/	2,520.00
112	8	S/	650.00		S/	-	S/	325.00	-S/	650.00	-S/	325.00	S/	-		S/	21.67	S/	-	-S/	650.00	-S/	325.00
113	9	S/	600.00		S/	-	S/	300.00	-S/	825.00	-S/	525.00	S/	-		S/	20.00	S/	-	-S/	825.00	-S/	525.00
116	11	S/	350.00	5	-S/	1,750.00	S/	175.00	S/	-	S/	175.00	-S/	350.00	52	S/	11.67	-S/	606.67	-S/	2,706.67	-S/	2,531.67
201	7	S/	1,000.00	3	-S/	3,000.00	S/	500.00	-S/	580.00	-S/	80.00	-S/	400.00	38	S/	33.33	-S/	1,266.67	-S/	5,246.67	-S/	4,746.67
203	7	S/	500.00		S/	-	S/	250.00	-S/	680.00	-S/	430.00	S/	-		S/	16.67	S/	-	-S/	680.00	-S/	430.00
211	2	S/	600.00		S/	-	S/	300.00	-S/	850.00	-S/	550.00	S/	-		S/	20.00	S/	-	-S/	850.00	-S/	550.00
212	3	S/	800.00		S/	-	S/	400.00	-S/	1,100.00	-S/	700.00	-S/	425.00	63	S/	26.67	-S/	1,680.00	-S/	3,205.00	-S/	2,805.00
Total Anual					**-S/**	**8,950.00**	**S/**	**3,450.00**	**-S/**	**8,185.00**	**-S/**	**4,735.00**	**-S/**	**2,725.00**				**-S/**	**6,183.33**	**-S/**	**26,043.33**	**-S/**	**22,593.33**

Nota. Se puede apreciar que en el año 2025 Solymar Plaza asumió un total de S/26,043.33 en costos extra por deficiencias en el proceso de arrendamiento, sin embargo, llego a perder un total de S/22,593.33, debido a que empleo S/3450.00 que recibió como garantía al inicio del alquiler de algunos locales comerciales, elaboración propia.

Tabla 38

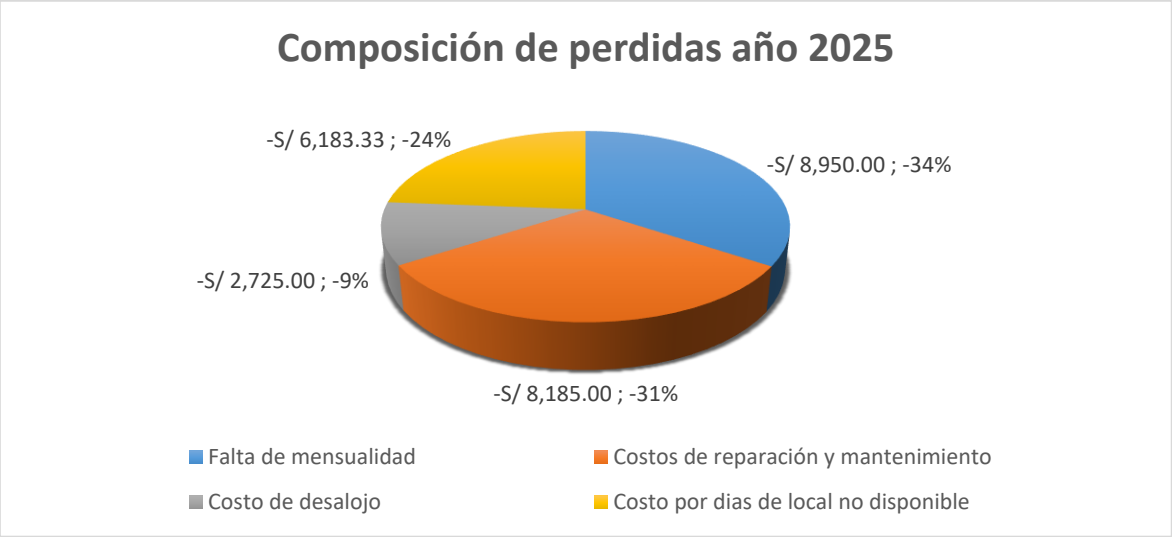
Distribución de las perdidas monetarias de Solymar Plaza durante el año 2025

Motivo del Gasto	Total	%
Falta de mensualidad	-S/ 8,950.00	34%
Costos de reparación y mantenimiento	-S/ 8,185.00	31%
Costo de desalojo	-S/ 2,725.00	10%
Costo por días de local no disponible	-S/ 6,183.33	24%
Total	**-S/ 26,043.33**	**100%**

Nota. Según la Tabla 38, existieron 04 tipos de perdidas monetarias asumidas por Solymar Plaza durante el año 2025, siendo la falta de pagos de alquileres la mayor de todas, elaboración propia.

Figura 51

Diagrama sectorial de las perdidas monetarias de Solymar Plaza en el año 2025



Nota. El mayor porcentaje de perdidas monetarias en el 2024 lo ocasionaron aquellos arrendatarios que se retiraron debiendo varios meses de alquiler, elaboración propia

En la siguiente tabla se detalla un resumen de las perdidas monetarias que se llevaron a cabo en los años 2023, 2024 y 2025, a causa de los 04 factores principales originados por las deficiencias en el proceso de arrendamiento de locales comerciales.

Tabla 39

Resumen de las perdidas monetarias asumidas por Solymar Plaza

Año	**2023**		**2024**		**2025**		**Resumen**		
Detalle	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Total	Promedio	%
Alquiler sin pagar	-S/ 11,300.00	38.88%	-S/ 7,800.00	37.97%	-S/ 8,950.00	34.37%	-S/ 28,050.00	-S/ 9,350.00	37.08%
Costo Reparación	-S/ 7,200.00	24.77%	-S/ 3,900.00	18.99%	-S/ 8,185.00	31.43%	-S/ 19,285.00	-S/ 6,428.33	25.49%
Costo Desalojo	-S/ 3,900.00	13.42%	-S/ 2,675.00	13.02%	-S/ 2,725.00	10.46%	-S/ 9,300.00	-S/ 3,100.00	12.29%
Costo Días Ocupados	-S/ 6,663.33	22.93%	-S/ 6,166.67	30.02%	-S/ 6,183.33	23.74%	-S/ 19,013.33	-S/ 6,337.78	25.13%
Costo Total	**-S/ 29,063.33**	**100.00%**	**-S/ 20,541.67**	**100.00%**	**-S/ 26,043.33**	**100.00%**	**-S/ 75,648.33**	**-S/ 25,216.11**	**100.00%**
Garantía	S/ 3,350.00		S/ 2,275.00		S/ 3,450.00		S/ 9,075.00	S/ 3,025.00	
Pérdida Total	**-S/ 25,713.33**		**-S/ 18,266.67**		**-S/ 22,593.33**		**-S/ 66,573.33**	**-S/ 22,191.11**	

Nota. En la tabla se pueden observar los porcentajes de perdida que representaron cada uno de los costos anualmente, y en las dos últimas columnas se observa el promedio de pérdida anual de cada costo y el porcentaje de perdida que este representa, elaboración propia.

La siguiente figura plasma los datos cuantitativos necesarios para elaborar el diagrama de Pareto.

Figura 52

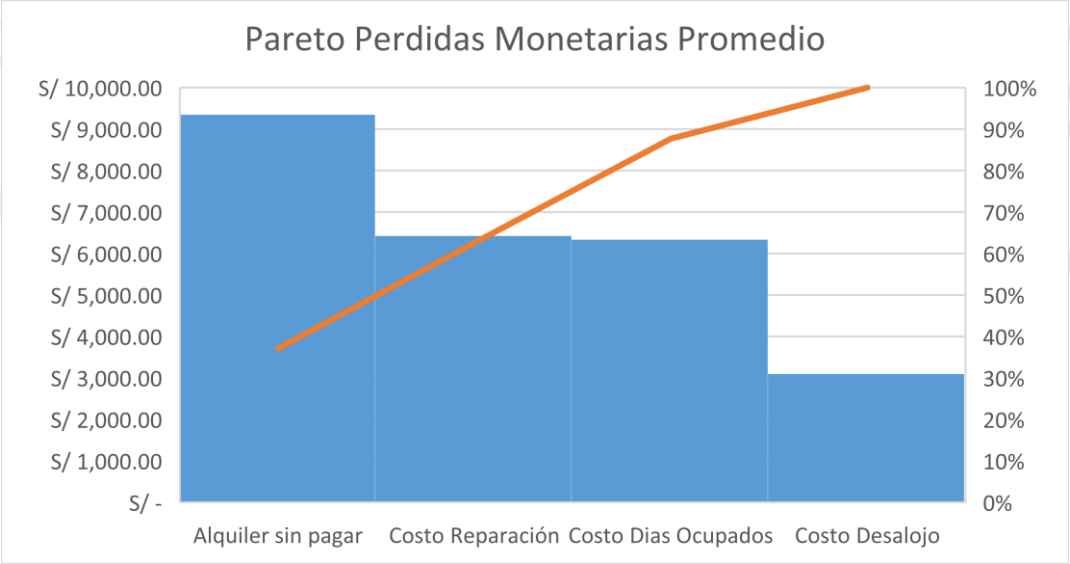
Clasificación de las perdidas monetarias anuales promedio

Motivo de Perdida	Total	Acumulado	%	% Acumulado	Zona
Alquiler sin pagar	S/ 9,350.00	S/ 9,350.00	37.08%	37.08%	A
Costo Reparación	S/ 6,428.33	S/ 15,778.33	25.49%	62.57%	A
Costo Días Ocupados	S/ 6,337.78	S/ 22,116.11	25.13%	87.71%	B
Costo Desalojo	S/ 3,100.00	S/ 25,216.11	12.29%	100.00%	C
Total	S/ 25,216.11		100%		

Nota. Los costos de reparación y mantenimiento son aquellos costos que generan mayor perdida al centro comercial, por ende, es imperativo proponer mejora que eliminen estos problemas inmediatamente, elaboración propia

Figura 53

Diagrama de Pareto de las perdidas monetaria anuales promedios



Nota. Este diagrama permite identificar qué factores son los que generan mayor perdida monetaria, una perdida monetaria moderada y una perdida monetaria baja, elaboración propia.

3.19. Utilidades Brutas Anuales Después de Perdidas Monetarias

En la Tabla 40 se pueden observar las utilidades brutas percibidas por Solymar Plaza una vez que el centro comercial había asumido las pérdidas monetarias en los años 2023, 2024 y 2025 respectivamente.

Tabla 40

Utilidades brutas de Solymar después de perdidas

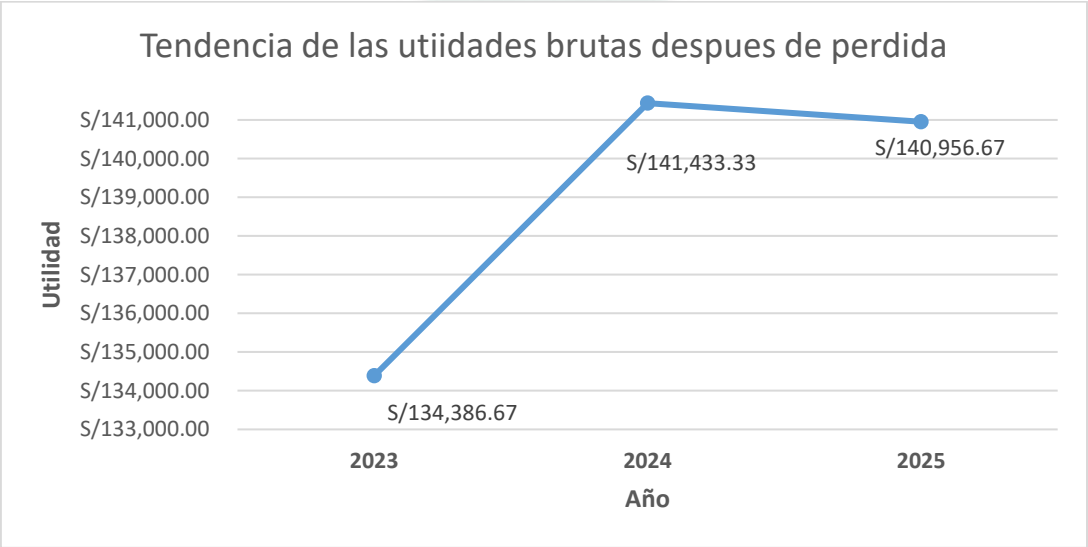
Año		2023	% Variación		2024	% Variación		2025		Total		Promedio
Ingresos	S/	160,100.00	-0.25%	S/	159,700.00	2.41%	S/	163,550.00	S/	483,350.02	S/	161,116.67
Perdidas Monetarias	-S/	29,063.33	-29.32%	-S/	20,541.67	26.78%	-S/	26,043.33	-S/	75,648.36	-S/	25,216.11
Garantía	S/	3,350.00	-32.09%	S/	2,275.00	51.65%	S/	3,450.00	S/	9,075.20	S/	3,025.00
Utilidad Bruta Total	**S/**	**134,386.67**	**5.24%**	**S/**	**141,433.33**	**-0.34%**	**S/**	**140,956.67**	**S/**	**416,776.72**	**S/**	**138,925.56**
% Perdida respecto a Ingreso		**18.15%**			**12.86%**			**15.92%**		**15.65%**		**15.65%**

Nota. Se puede observar el porcentaje de variación entre ingresos, perdidas monetarias, garantía y utilidad de un año con respecto al año anterior, además, la tabla también muestra que porcentaje del ingreso se convirtió en perdida a causa de los problemas en el proceso de arrendamiento de locales comerciales, elaboración propia.

La grafica que se muestra a continuación muestra el comportamiento que tuvieron las utilidades brutas después de asumir las pérdidas de Solymar Plaza en los últimos tres años.

Figura 54

Comportamiento de las utilidades brutas después de perdidas en los últimos tres años



Nota. A pesar que los ingresos en el año 2025 fueron superiores con respecto a los años 2024 y 2023, las utilidades brutas después de perdidas monetarias disminuyeron este año, esto debido a que las perdidas monetarias en el proceso de arrendamiento en el año 2025 incrementaron en un 26.78% con respecto año anterior, elaboración propia.

3.20. Identificación de Locales Comerciales Críticos

Con el propósito de identificar a los locales comerciales más críticos, medianamente críticos y poco críticos del centro comercial se procedió a ejecutar la herramienta conocida como Diagrama de Pareto, esto en base a los ingresos que generados por cada local comercial en los últimos tres años.

3.20.1. Aplicación del Diagrama de Pareto

En la siguiente tabla se ordenaron los locales de forma decreciente en base los ingresos monetarios que generó cada local comercial en promedio anualmente, siendo el valor superior aquel que genero mayor ingreso.

Tabla 41

Organización de datos para elaboración de diagrama ABC

Local	Promedio Anual	Total Acumulado	% Ingreso	% Ingreso Acumulado	Zona	Ingreso por Zona	% Ingreso por Zona
102-104	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	18.99%	18.99%	A		
206-208	S/ 13,800.00	S/ 44,400.00	8.57%	27.56%	A		
105	S/ 10,833.33	S/ 55,233.33	6.72%	34.28%	A		
202	S/ 10,566.67	S/ 65,800.00	6.56%	40.84%	A		
106	S/ 10,400.00	S/ 76,200.00	6.45%	47.29%	A		
110	S/ 9,400.00	S/ 85,600.00	5.83%	53.13%	A	S/ 124,366.67	77.19%
108	S/ 8,866.67	S/ 94,466.67	5.50%	58.63%	A		
201	S/ 8,533.33	S/ 103,000.00	5.30%	63.93%	A		
204	S/ 7,600.00	S/ 110,600.00	4.72%	68.65%	A		
112	S/ 7,066.67	S/ 117,666.67	4.39%	73.03%	A		
113	S/ 6,700.00	S/ 124,366.67	4.16%	77.19%	A		
111	S/ 6,000.00	S/ 130,366.67	3.72%	80.91%	B		
109	S/ 5,450.00	S/ 135,816.67	3.38%	84.30%	B		
209	S/ 5,333.33	S/ 141,150.00	3.31%	87.61%	B	S/ 26,183.33	16.25%
210	S/ 5,200.00	S/ 146,350.00	3.23%	90.83%	B		
117	S/ 4,200.00	S/ 150,550.00	2.61%	93.44%	B		
116	S/ 3,283.33	S/ 153,833.33	2.04%	95.48%	C		
203	S/ 2,666.67	S/ 156,500.00	1.66%	97.13%	C		
212	S/ 2,516.67	S/ 159,016.67	1.56%	98.70%	C		
118	S/ 1,200.00	S/ 160,216.67	0.74%	99.44%	C		
211	S/ 900.00	S/ 161,116.67	0.56%	100.00%	C		
101-103	S/ 0.00	S/ 161,116.67	0.00%	100.00%	C	S/ 10,566.67	6.56%
115	S/ 0.00	S/ 161,116.67	0.00%	100.00%	C		
205	S/ 0.00	S/ 161,116.67	0.00%	100.00%	C		
213	S/ 0.00	S/ 161,116.67	0.00%	100.00%	C		
214	S/ 0.00	S/ 161,116.67	0.00%	100.00%	C		
Total	**S/ 161,116.67**		**100.00%**			**S/ 161,116.67**	**100.00%**

Nota. Se puede apreciar que la Zona A contiene al 77.19% de los ingresos, los locales comerciales ubicados en la Zona B contienen el 16.25% de los ingresos y los locales comerciales ubicados en la Zona C contienen el 6.56% de los ingresos, elaboración propia.

La tabla que se muestra a continuación es un resumen del análisis ABC que se llevó a cabo para identificar la cantidad de locales altamente críticos, medianamente críticos y ligeramente críticos.

Tabla 42

Análisis estadístico ABC

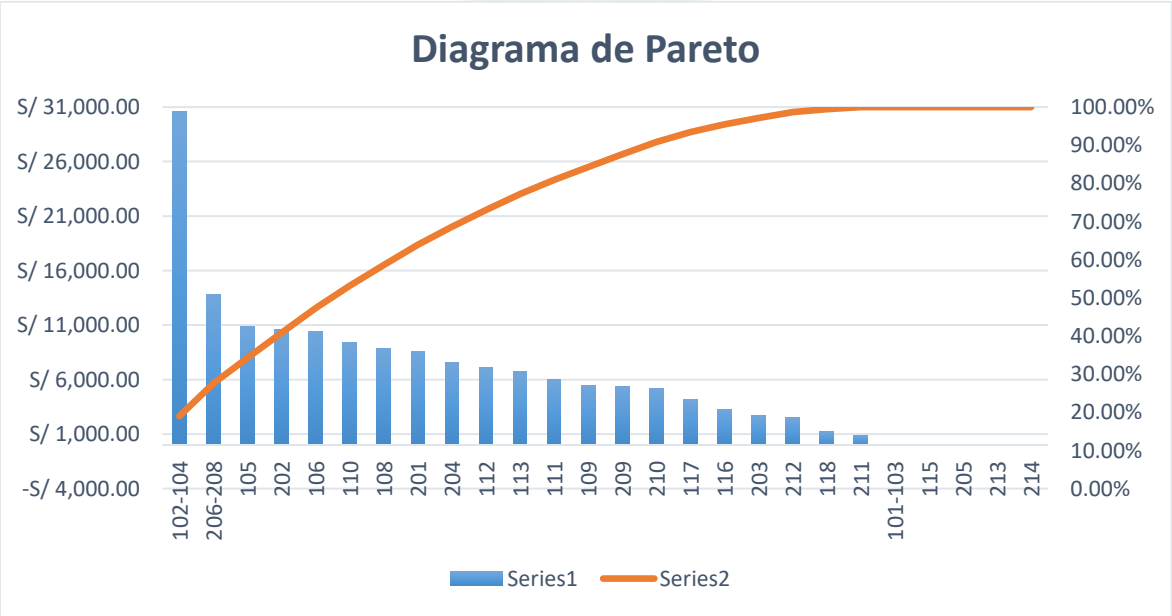
Zona	# Locales	%Locales	%Acumulado	%Ingreso	% Ingreso Acumulado
A	11	42.31%	42.31%	77.19%	77.19%
B	5	19.23%	61.54%	16.25%	93.44%
C	10	38.46%	100.00%	6.56%	100.00%
Total	**26**	**100.00%**		**100.00%**	

Nota. En la tabla se puede apreciar que la Zona A contiene el 42.31% de los locales comerciales, y es aquí en donde se generan el 77.19% de los ingresos, que anualmente fueron de S/ 124,366.67, la Zona B contiene el 19.23% de los locales comerciales y genero el 16.25% de los ingresos, equivalentes a S/ 26,183.33y por último la zona C está compuesta del 38.46% de los locales comerciales, generando ingresos del 6.56%, equivalentes a S/ S/ 10,566.67, elaboración propia.

La siguiente figura corresponde a la elaboración del Diagrama de Pareto para identificar aquellos locales comerciales más críticos, medianamente críticos y poco críticos

Figura 55

Diagrama de Pareto de locales críticos y no críticos



Nota. La gráfica permite a identificar mejor a los locales comerciales críticos y a aquellos que no generaron ingresos hasta la fecha, elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Creación del Proceso de Visualización Estratégica

Debido a que Solymar Plaza no cuenta con una misión, visión y valores definidos de acuerdo a la afirmación que se llevó a cabo en el punto 3.18 presente en el Capítulo III, es fundamental ejecutar el proceso de visualización estratégica que permita la definición y el establecimiento de estos mismos.

4.1.1. Definición de la Misión

Para definir la misión es necesario evaluar preguntas que figuran en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 43

Elementos para definir la misión

Elementos	Respuesta
¿Quién es el cliente?	El perfil del cliente está compuesto por profesionales, emprendedores pequeños, microcomerciantes y macrocomerciantes que deseen un espacio como, seguro y de fácil acceso, en el cual puedan ofrecer sus productos y/o servicios.
¿Es de preocupación para la empresa los temas sociales, comunitarios o ambientales de nuestra sociedad?	Solymar Plaza vela por la seguridad de sus arrendatarios y de todo el personal que se encuentre dentro de sus instalaciones.
¿Existe interés por alcanzar objetivos corporativos y económicos?	El principal objetivo de Solymar es tener arrendado el 100% de sus locales comerciales, maximizando sus ingresos.
¿Cuáles son los valores, principios y creencias de la empresa?	La organización tiene como principio fundamental la trascendencia, seguridad, bienestar y trabajo en equipo
¿Qué servicios ofrece la empresa?	El servicio principal es el alquiler de locales comerciales.
¿Qué diferencia a Solymar de otros competidores el mismo sector?	Su diferenciación está en los tipos de locales que alquila, ya que cuenta con locales comerciales amplios y muy atractivos.

Nota. Estas preguntas sirven de soporte para llevar a cabo la definición de la misión de Solymar Plaza, elaboración propia.

4.1.1.1. Misión de Solymar Plaza. Ofrecer locales atractivos a un precio altamente competitivo para aquellos comerciantes, micro emprendedores y profesionales que deseen un espacio cómodo y seguro, en el cual puedan desempeñar sus actividades comerciales o profesionales de manera eficiente.

4.1.2. Definición de la Visión

La tabla que se muestra a continuación está conformada por las preguntas necesarias para definir la visión de la organización.

Tabla 44

Elementos para la visión

Elementos	Respuesta
¿Qué se quiere obtener?	Ser uno de los centros comerciales preferidos por aquellos que desean adquirir un stand comercial
¿Cómo se va a obtener?	Brindando stands amplios y atractivos a un precio asequible.
¿Qué elementos se requieren?	Compromiso, responsabilidad y lealtad por parte de los colaboradores.
¿Cuáles son los valores que orientan a la organización?	Tolerancia, Respeto, Honestidad y Libertad
¿Cuál será el logro y como de qué forma será evaluado?	Fidelizaremos a nuestros clientes y permanentemente se evaluará el tiempo en que cada stand se encuentra arrendado a un cliente respectivo.

Nota. Estas preguntas permitirán servirán de soporte para establecer la visión de Solymar Plaza, elaboración propia.

4.1.2.1. Visión de Solymar Plaza. Convertirse en el centro comercial preferido en la ciudad de Arequipa por aquellos comerciantes, micro emprendedores y profesionales que desean adquirir un espacio cómodo y seguro en el cual puedan ofrecer sus productos y/servicios.

4.1.3. Definición de los Valores

Nuestras políticas de calidad en el servicio de arrendamiento de locales comerciales se basan en los siguientes valores:

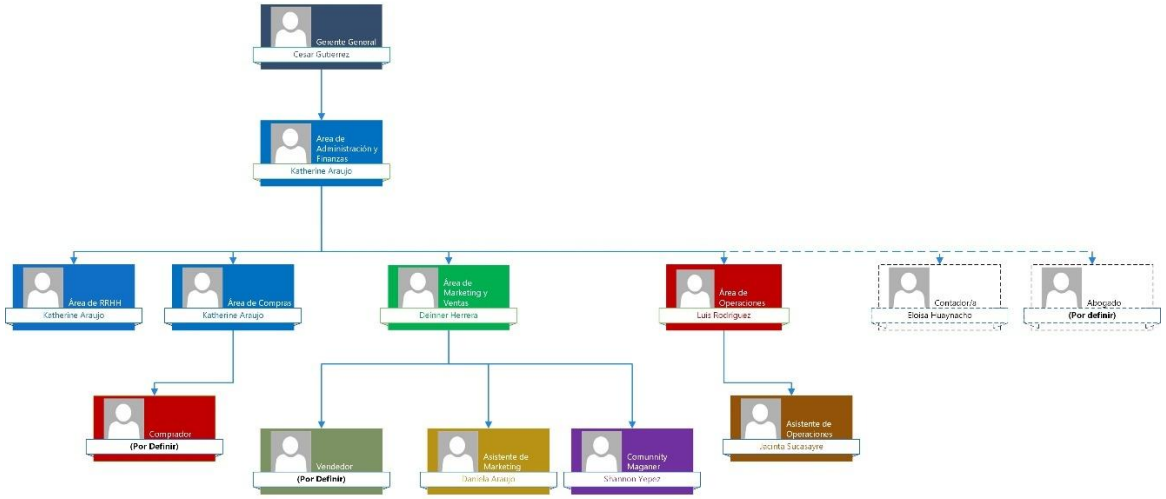
- Honestidad
- Seguridad
- Limpieza
- Comodidad
- Confianza

4.2. Propuesta de la Nueva Estructura Organizacional para Solymar Plaza

El organigrama propuesto está compuesto por un total de 05 áreas o departamentos, 01 contador externo y 01 abogado externo, el cual se encargará de elaborar y legalizar los contratos de arrendamiento frente a un notario. Al igual que en el organigrama actual, el área de administración y finanzas será la encargada de supervisar y dirigir a todas las áreas y a los consultores externos.

Figura 56

Organigrama propuesto para Solymar Plaza



Nota. En el organigrama actual de Solymar Plaza se puede apreciar que cada color representa al mismo colaborador, y los cargos que figuran con líneas puntuadas representan a consultores externos, elaboración propia.

4.2.1. Elaboración de los MOF para cada Puesto de Trabajo

Parte del proceso de visualización estratégica de Solymar Plaza fue la elaboración los Manuales de Operaciones y Funciones (MOF) de cada uno de los puestos de trabajo, ya que actualmente la organización no cuenta con estos formatos, los cuales son fundamental para que cada colaborador conozca cuales son las funciones que debe realizar, además de ello, el MOF permite acercarse más al perfil deseado durante los procesos de convocatoria y reclutamiento.

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto de jefe de administración de Solymar Plaza

Figura 57

Manual de organizaciones y funciones del jefe de administración°

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Administrador/a**
Unidad Orgánica	Área de Administración y Finanzas
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Supervisar y llevar a cabo las coordinaciones respectivas con el área de marketing y el área de operaciones	
b) Evaluar el cumplimiento de las actividades, funciones y metas de las otras áreas	
c) Gestionar todo el proceso de arrendamiento de locales comerciales	
d) Gestionar todo el proceso de desalojo de locales comerciales	
d) Elaborar los requerimientos respectivos para la compra o adquisición de artículos o servicios para el centro comercial	
e) Llevar a cabo el proceso de cobro de la mensualidad de los arrendatarios	
f) Realizar el pago de todos los servicios e impuestos del centro comercial	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Gerencia General
Supervisa a	Jefe de RRHH
	Jefe de Compras
	Vendedor
	Jefe de Marketing y Ventas
	Jefe de Operaciones
	Contador (Tercero)
	Abogado (Tercero)
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Bachiller o Título Profesional en Administración y/o Ingeniería Industrial
Experiencia Laboral	Mínima de 02 años como administrador o jefe de proyecto
Conocimientos	Microsoft Office a nivel intermedio
	Manejo de base de datos
	Normatividad aplicable a las funciones del cargo
	Ingles Básico (Deseable)
	Quechua Básico (Deseable)
	Aimara Básico (Deseable)
Competencias	Liderazgo
	Pensamiento Critico
	Resolución de Problemas
	Responsabilidad
	Trabajo en Equipo
	Honestidad
	Respeto

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto de jefe de recursos humanos de Solymar Plaza

Figura 58

Manual de organización y funciones del jefe de recursos humanos

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Jefe de Recursos Humanos**
Unidad Orgánica	Área de Recursos Humanos
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Ejecutar los procesos de reclutamiento de personal	
b) Gestionar los legajos de cada uno de los trabajadores del Solymar Plaza	
c) Controlar la hora de ingreso y salida de los colaboradores del Solymar Plaza	
d) Realizar el pago de haberes de los colaboradores de Solymar Plaza	
d) Reasignar funciones extra a los colaboradores cuando la situación lo amerite	
e) Evaluar los permisos solicitados por el personal de Solymar Plaza	
f) Enviar memorándums, amonestaciones y sanciones al personal cuando incurra en el cumplimiento ineficiente de sus funciones o del reglamento interno	
g) Ejecutar los procesos de despido y cese de personal	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Administrador/a
Supervisa a	
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Título Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o Psicología
Experiencia Laboral	Mínima de 01 año como asistente, coordinador o jefe de RRHH
Conocimientos	Microsoft Office a nivel intermedio
	Manejo de base de datos
	Normatividad aplicable a las funciones del cargo
	Ingles Básico (Deseable)
Competencias	Asertividad
	Pensamiento Critico
	Tolerancia
	Responsabilidad
	Trabajo en Equipo
	Honestidad
	Respeto

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto de jefe de compras de Solymar Plaza

Figura 59

Manual de organización y funciones del jefe de compras

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Jefe de Compras**
Unidad Orgánica	Área de Compras
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Aprobar los requerimientos de adquisición de bienes y/servicios para Solymar Plaza en base al presupuesto	
b) Atender los requerimientos aprobados	
c) Garantizar el cumplimiento eficiente de los servicios solicitadas y la llegada de bienes en caso de la compra de productos.	
d) Proceder con el proceso de pago a los proveedores	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Administrador/a
Supervisa a	Asistente de Logística
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Título Profesional en la carrera de Contabilidad, Economía y/o Ingeniería Industrial
Experiencia Laboral	Mínima de 02 años como contador, comprador o coordinador logística
Conocimientos	Excel a nivel Intermedio
	Manejo de base de datos
	Normas NIF
	Restricciones de traslado de materiales
	Detracción para Servicios
Competencias	Liderazgo
	Pasamiento Critico
	Resolución de Problemas
	Responsabilidad
	Trabajo en Equipo
	Honestidad
	Respeto

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto de asistente de logística de Solymar Plaza

Figura 60

Manual de organización y funciones del asistente de logística

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Asistente de Logística**
Unidad Orgánica	Área de Compras
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Realizar las cotizaciones respectivas en búsqueda del mejor precio	
b) Elaborar las órdenes de compra o servicio	
c) Verificar el estado de la mercadería ingresante y la calidad de los servicios solicitados	
d) Documentar los archivos necesarios para proceder con el pago (Orden de Compra, Factura y Acta de Conformidad)	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Jefe de Compras
Supervisa a	
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Bachiller o Título Profesional en la carrera de Contabilidad, Economía y/o Ingeniería Industrial
Experiencia Laboral	Mínima de 06 meses como comprador
Conocimientos	Excel a nivel Básico
	Manejo de base de datos
	Restricciones en el traslado de materiales
	Detracción para Servicios
Competencias	Honestidad
	Responsabilidad
	Pensamiento critico
	Velocidad
	Ética
	Trabajo en Equipo
	Proactividad

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto vendedor de Solymar Plaza

Figura 61

Manual de organización y funciones del jefe de marketing

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Jefe de Marketing y Ventas**
Unidad Orgánica	Área de Marketing
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Elaborar los requerimientos para la adquisición de servicios de publicidad televisiva, publicidad radial y servicios de volanteo	
b) Coordinar los servicios de marketing con emisoras de radio y canales televisivos	
d) Dar el visto de aprobación para el pago de los servicios solicitados por su área	
e) Gestionar los servicios de marketing por campaña y dirigir un estudio de mercados cuando este se requiera	
f) Dirigir y controlar el buen desempeño de funciones del Asistente de Marketing y el Comunnity Manager	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Administrador/a
Supervisa a	Asistente de Marketing
	Comunnity Manager
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Título Profesional en la carrera de Ing. Comercial y/o Marketing
Experiencia Laboral	Mínima de 01 año como Jefe de Marketing y/o 03 años como Asistente de Marketing
Conocimientos	Adobe Photoshop a nivel Intermedio
	Canva a Nivel Intermedio
	Redes Sociales a nivel Intermedio
	Word a nivel Intermedio
	Power Point a nivel Avanzado
Competencias	Liderazgo
	Trabajo en Equipo
	Tolerancia
	Comunicación Asertiva
	Respeto
	Responsabilidad

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto jefe de marketing de Solymar Plaza

Figura 62

Manual de organización y funciones del vendedor

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Vendedor**
Unidad Orgánica	Área de Marketing y Ventas
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Brindar información clara y concisa a aquellos interesados en rentar un local comercial	
b) Coordinar las visitas guiadas con aquellos interesados en adquirir un local comercial	
c) Guardar los datos de aquellos interesados con el fin de brindar promociones a futuro	
d) Solicitar publicidad personalizada al área de marketing	
e) Coordinar con el área de marketing la elaboración de diseños publicitarios personalizados	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Jefe de Marketing
Supervisa a	
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Bachiller o Título Profesional en la carrera de Ing. Comercial y/o Marketing
Experiencia Laboral	Mínima de 06 meses como vendedor o call center
Conocimientos	Excel a nivel Básico
	Word a nivel Básico
	Power Point a nivel Básico
	Manejo de base de datos
Competencias	Puntualidad
	Perseverancia
	Tolerancia
	Comunicación Asertiva
	Ética
	Trabajo en Equipo
	Proactividad

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto asistente de marketing de Solymar Plaza

Figura 63

Manual de organización y funciones del asistente de marketing

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Asistente de Marketing**
Unidad Orgánica	Área de Marketing
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Elaborar los videos publicitarios para las plataformas de Tik Tok, Facebook e Instagram	
b) Programar los posts que se suben de forma diaria en redes sociales	
c) Brindar soporte al Comunnity Manager cuando este lo requiera	
d) Realizar otras funciones acordes al cargo delegadas por el jefe de Marketing	
e) Llevar a cabo un estudio de mercados cuando este se requiera	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Jefe de Marketing
Supervisa a	
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Bachiller o Titulo Profesional en la carrera de Ing Comercial y/o Marketing
Experiencia Laboral	Mínima de 03 meses como Asistente de Marketing
Conocimientos	Redes Sociales a Nivel Avanzado
	Canva a Nivel Avanzado
	Diseño de Video a Nivel Avanzado
	Word a Nivel Avanzado
Competencias	Trabajo en Equipo
	Responsabilidad
	Puntualidad
	Tolerancia
	Perseverancia

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto comunnity manager de Solymar Plaza

Figura 64

Manual de organización y funciones del comunnity manager

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Comunnity Manager**
Unidad Orgánica	Área de Marketing
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Revisar y aprobar todo el contenido multimedia elaborador por la Asistente de Marketing	
b) Dar los últimos retoques al contenido multimedia elaborado por la Asistente de Marketing	
c) Llevar a cabo el seguimiento respectivo de los servicios actuales de emisoras de radio y canales televisivos	
d) Coordinar personal cuando se lleven a cabo servicios de volanteo por campaña	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Jefe de Marketing y Ventas
Supervisa a	
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Bachiller o Titulo Profesional en la carrera de Ing Comercial y/o Marketing
Experiencia Laboral	Mínima de 06 meses como Asistente de Marketing y/o 03 meses como Comunnity Manager
Conocimientos	Adobe Photoshop a nivel Avanzado
	Canva a Nivel Avanzado
	Redes Sociales a nivel Avanzado
	Word a nivel Intermedio
	Power Point a nivel Avanzado
Competencias	Liderazgo
	Trabajo en Equipo
	Tolerancia
	Comunicación Asertiva
	Respeto
	Responsabilidad

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto jefe de operaciones manager de Solymar Plaza

Figura 65

Manual de organización y funciones del jefe de operaciones

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Jefe de Operaciones**
Unidad Orgánica	Área de Operaciones
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCIPALES	
a) Velar por la seguridad de todos aquellos que se encuentre en el interior del centro comercial	
b) Reportar al administrador las incidencias o faltas que se manifiesten en el interior del centro comercial	
c) Elaborar los requerimientos relacionados con la reparación y/o mantenimiento de la infraestructura del centro comercial	
d) Garantizar el orden y limpieza en los interiores del centro comercial	
e) Supervisar el garantizar el buen desempeño de funciones del Asistente de Operaciones	
f) Coordinar los eventos, agasajos y celebraciones que se lleven a cabo en el interior del centro comercial	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Administrador/a
Supervisa a	Asistente de Operaciones
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Estudios Truncos, Bachiller o Título Profesional en la carreras de Ing. Industrial y/o Ingeniería de Seguridad
Experiencia Laboral	Mínima de 06 meses como Agente de Seguridad
Conocimientos	Manejo de Revolver
	Manejo de Arma Blanca
	Seguridad de Personal
	Manejo de Alarmas
Competencias	Liderazgo
	Responsabilidad
	Respeto
	Comunicación Asertiva
	Honestidad
	Trabajo en Equipo

Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

La figura que se muestra a continuación corresponde al diagrama de organización y funciones elaborado para el puesto asistente de operaciones manager de Solymar Plaza

Figura 66

Manual de organización y funciones del asistente de operaciones

IDENTIFICACIÓN DE CARGO	
Denominación de Cargo	**Asistente de Operaciones**
Unidad Orgánica	Área de Operaciones
Número de Plazas	1
FUNCIONES PRINCI PALES	
a) Mantener limpios los pasillos, fachada y servicios higiénicos del centro comercial	
b) Reportar incidencias, acontecimientos anómalos o problemas al Jefe de Operaciones	
c) Garantizar el desempeño adecuado de los servicios contratados por el Área de Operaciones	
d) Verificar el estado de toda la infraestructura del centro comercial	
e) Inspeccionar el estado de los locales comercial una vez que culmino el contrato de arrendamiento	
f) Apoyar al jefe de Operaciones con el desarrollo de eventos que se lleven a cabo en el centro comercial	
LINEAS DE AUTORIDAD	
Depende de	Jefe de Operaciones
Supervisa a	
REQUISITOS MINIMOS	
Formación Académica	Secundaria Completa
Experiencia Laboral	Mínima de 06 meses como Agente de Seguridad
Conocimientos	Manejo de Revolver
	Manejo de Arma Blanca
	Seguridad de Personal
	Manejo de Alarmas
Competencias	Honestidad
	Responsabilidad
	Comunicación Asertiva
	Compromiso
	Puntualidad

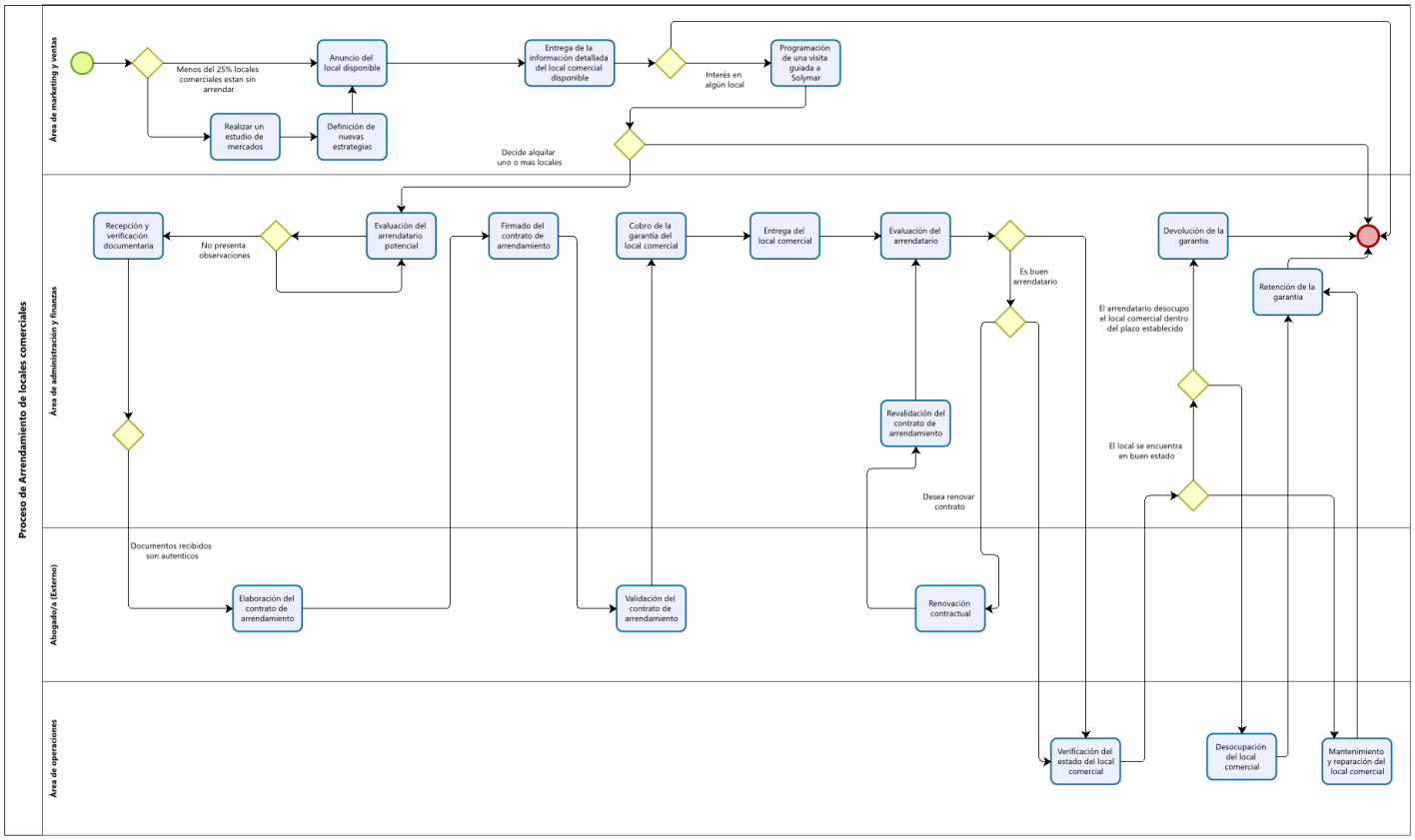
Nota. Se puede apreciar que la formación académica, experiencia laboral y los conocimientos van acorde al puesto de trabajo, elaboración propia

4.3. Modificación y Estandarización del Proceso de Arrendamiento de Locales

En el diagrama que se muestra a continuación se puede observar el proceso de arrendamiento de locales comerciales propuesto, para esta mejora se modificaron algunas de las actividades existentes y se añadieron nuevas actividades complementarias, finalmente se elaboraron manuales de ejecución de cada una de las actividades con el fin de estandarizar todo el proceso.

Figura 67

Diagrama propuesto para el proceso de arrendamiento de locales comerciales



Nota. Pese a que varias de las actividades del proceso de arrendamiento actual de locales comerciales se manifiestan en el diagrama de procesos propuesto, el modo de ejecución de cada una de estas fue modificado, estandarizandose en diversos formatos, elaboración propia.

Figura 68

Formato de actividades de la primera actividad del proceso de arrendamiento

Estudio de mercados					
Actividad	Nº1	**Precedida por:**		**Sucedida por:**	Actividad Nº2
Área Encargada	Área de Marketing y Ventas	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	Que más del 25% de los locales no tengan arrendatario
Colaboradores Responsables	Jefe de Marketing	Asistente de Marketing	Comunnity Manager		
Externos Involucrados	Encuestadores				
Ingreso		**Salida**	Diagnóstico del mercado actual		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Realizar encuestas a micro comerciantes y macro comerciantes ajenos a Solymar Plaza				72h
2	Realizar un análisis de la situación del mercado actual				48h
3	Emitir un diagnóstico de la situación del mercado actual				4h
				Tiempo Total:	**124h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 69

Formato de actividades de la segunda actividad del proceso de arrendamiento

Estudio de mercados					
Actividad	Nº2	**Precedida por:**	Actividad Nº1	**Sucedida por:**	Actividad Nº3
Área Encargada	Área de Marketing y Ventas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Jefe de Marketing	Asistente de Marketing	Comunnity Manager		
Externos Involucrados	Encuestadores				
Ingreso	Diagnostico del mercado actual	**Salida**	Definición de nuevas estrategias		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Definir nuevas extrategias nunca ante aplicadas basadas en el diagnostico del mercado actual para la captación de nuevos clientes				16h
				Tiempo Total:	**16h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 70

Formato de actividades de la tercera actividad del proceso de arrendamiento

Publicación del local disponible					
Actividad	Nº3	**Precedida por:**	Actividad Nº2	**Sucedida por:**	Actividad Nº4
Área Encargada	Área de Marketing y Ventas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Jefe de Marketing	Asistente de Marketing	Comunnity Manager		
Externos Involucrados	Volanteros	Emisoras de Radio			
Ingreso	Anuncio publicitario electrónico y físico	**Salida**	Publicación del anuncio en redes sociales y distribución de volantes físicos		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Elaboración de un anuncio publicitario en formato de imagen con fotos reales del local comercial disponible				2h
2	Elaboración e impresión de afiches con imágenes reales e información del local comercial disponible				5h
3	Grabación y postproducción de un video sobre el local comercial disponible, detallando cada una de sus características, tales como (área, ubicación y posible uso)				2h
4	Publicación de los anuncios de aquellos locales comerciales disponibles en las plataformas de Tik Tok, Facebook e Instagram				2h
5	Volanteo en distintas zonas de la ciudad de Arequipa de forma mensual anunciando aquellos locales que van más de tres meses sin ser arrendados				16h
				Tiempo Total:	**27h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 71

Formato de actividades de la cuarta actividad del proceso de arrendamiento

Entrega de información detallada del local comercial disponible					
Actividad	Nº4	**Precedida por:**	Actividad Nº3	**Sucedida por:**	Actividad Nº5
Área Encargada	Área de Marketing y Ventas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Vendedor	Asistente de Marketing y Ventas			
Externos Involucrados	Cliente/s interesados				
Ingreso	Primer contacto mediante llamada telefónica o mensajería por redes sociales	**Salida**	Entrega de Información detallada acerca de las características de todos los locales disponibles		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Entrega de información acerca de los locales comerciales disponibles de forma telefónica o por medio de redes sociales				3h
				Tiempo Total:	**3h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 72

Formato de actividades de la quinta actividad del proceso de arrendamiento

Programación de una visita guiada a Solymar Plaza					
Actividad	Nº5	**Precedida por:**	Actividad Nº4	**Sucedida por:**	Actividad Nº6
Área Encargada	Área de Marketing y Ventas	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	Una o más personas se encuentren interesadas en alquilar un local
Colaboradores Responsables	Vendedor	Jefe de Marketing			
Externos Involucrados	Cliente/s interesados				
Ingreso	Cliente/s interesados	**Salida**	Visita guiada a las instalaciones de Solymar Plaza		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Coordinar y llevar a cabo una visita guiada con la parte interesada a las instalaciones del centro comercial				4h
				Tiempo Total:	**4h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 73

Formato de actividades de la sexta actividad del proceso de arrendamiento

Evaluación del arrendatario potencial					
Actividad	Nº6	**Precedida por:**	Actividad Nº5	**Sucedida por:**	Actividad Nº7
Área Encargada	Área de Administración y Finanzas	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	Una persona este convencida de alquilar un local comercial en Solymar Plaza
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario Potencial				
Ingreso	Reporte financiero empresarial, judicial y policial del arrendatario potencial	**Salida**	Confirmar si el arrendatario potencial cumple con los requisitos para arrendar un local comercial		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Verificar que el arrendatario potencial no se encuentre en Infocorp				3h
2	Corroborar que el arrendatario potencial cuente con un RUC o RUS activo que le permita emitir facturas o boletas de venta				2h
				Tiempo Total:	**6h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 74

Formato de actividades de la séptima actividad del proceso de arrendamiento

Recepción y verificación de documentos del arrendatario					
Actividad	Nº7	**Precedida por:**	Actividad Nº6	**Sucedida por:**	Actividad Nº8
Área Encargada	Área de Administración y Finanzas	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	No presentar observaciones en Infocorp ni tener antecedentes penales y/ o judiciales
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario Potencial				
Ingreso	DNI, recibo de luz o agua, certificado de antecedentes penales y policiales y ficha RUC o RUS activa	**Salida**	Información necesaria para elaborar un contrato de arrendamiento adecuado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Recepción el DNI, recibo de luz o agua, certificado de antecedentes penales y policiales su la ficha RUC o RUS.				24h
2	Verificar la autenticidad de los documentos entregados por el arrendatario potencial				3h
3	Escanear y armar un documento virtual del nuevo arrendatario				1h
				Tiempo Total:	**28h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 75

Formato de actividades de la octava actividad del proceso de arrendamiento

Elaboración del contrato de arrendamiento					
Actividad	Nº8	**Precedida por:**	Actividad Nº7	**Sucedida por:**	Actividad Nº9
Área Encargada	Abogado (Tercero)	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	Los documentos entregados por el arrendatario potencial deben ser auténticos
Colaboradores Responsables	Abogado (Tercero)	Administrador			
Externos Involucrados	Arrendatario Potencial				
Ingreso	Documentos del arrendatario y del gerente de Solymar Plaza	**Salida**	Contrato de arrendamiento		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Elaboración del contrato de arrendamiento en base a la información entregada por el futuro arrendatario y el administrador del centro comercial				24h
				Tiempo Total:	**24h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 76

Formato de actividades de la novena actividad del proceso de arrendamiento

Firmado del contrato de arrendamiento					
Actividad	Nº9	**Precedida por:**	Actividad Nº8	**Sucedida por:**	Actividad Nº10
Área Encargada	Administración y Finanzas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Abogado (Tercero)	Administrador			
Externos Involucrados	Arrendatario Potencial				
Ingreso	Contrato de arrendamiento	**Salida**	Contrato de arrendamiento firmado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Firmado del Contrato de Arrendamiento entre el arrendatario y el administrador del centro comercial				1h
				Tiempo Total:	**1h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 77

Formato de actividades de la décima actividad del proceso de arrendamiento

Validación del contrato de arrendamiento					
Actividad	Nº10	**Precedida por:**	Actividad Nº9	**Sucedida por:**	Actividad Nº11
Área Encargada	Abogado (Tercero)	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Abogado (Tercero)	Administrador			
Externos Involucrados	Arrendatario Potencial				
Ingreso	Contrato de arrendamiento firmado	**Salida**	Contrato de arrendamiento legalizado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Validación del contrato de arrendamiento frente a una notaria				5h
				Tiempo Total:	**5h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 78

Formato de actividades de la décimo primera actividad del proceso de arrendamiento

Cobro de la garantía del local comercial					
Actividad	Nº11	**Precedida por:**	Actividad Nº10	**Sucedida por:**	Actividad Nº12
Área Encargada	Administración y Finanzas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario				
Ingreso	Garantía del Local Comercial	**Salida**			
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Cobro al arrendatario de la garantía del local comercial por un valor del 150% correspondiente al costo de alquiler del local comercial				16h
				Tiempo Total:	**16h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 79

Formato de actividades de la décimo segunda actividad del proceso de arrendamiento

Entrega del local comercial					
Actividad	Nº12	**Precedida por:**	Actividad Nº11	**Sucedida por:**	Actividad Nº13
Área Encargada	Administración y Finanzas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario				
Ingreso	Local Comercial Disponible	**Salida**	Local Comercial Arrendado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Explicación de la normativa interna del centro comercial y entrega de esta al arrendatario				1h
2	Entrega de la llave del local comercial				1h
				Tiempo Total:	**2h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 80

Formato de actividades de la décimo tercera actividad del proceso de arrendamiento

Evaluación del arrendatario					
Actividad	Nº13	**Precedida por:**	Actividad Nº12	**Sucedida por:**	Actividad Nº14
Área Encargada	Administración y Finanzas	**Condición**	No	**Condición para iniciar con la ejecución**	
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario				
Ingreso	Informe del comportamiento del arrendatario	**Salida**	Confirmar si el arrendatario tendrá la posibilidad de seguir arrendando un local comercial en Solymar Plaza		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Evaluar el comportamiento del arrendatario con respecto a la normativa interna del centro comercial				1h
				Tiempo Total:	**1h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 81

Formato de actividades de la décimo cuarta actividad del proceso de arrendamiento

Renovación contractual					
Actividad	Nº14	**Precedida por:**	Actividad Nº13	**Sucedida por:**	Actividad Nº15
Área Encargada	Abogado (Tercero)	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	Tener una evaluación anual positiva como arrendatario
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario				
Ingreso	Contrato de arrendamiento caduco	**Salida**	Contrato de arrendamiento actualizado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Renovar el contrato de arrendamiento manteniendo o modificando ciertas clausulas en base al acuerdo entre el administrador y el arrendatario				1h
				Tiempo Total:	**1h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 82

Formato de actividades de la décimo quinta actividad del proceso de arrendamiento

Revalidación del contrato de arrendamiento					
Actividad	Nº15	**Precedida por:**	Actividad Nº14	**Sucedida por:**	Actividad Nº16
Área Encargada	Abogado (Tercero)	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	Tener una evaluación anual positiva como arrendatario
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario				
Ingreso	Contrato de arrendamiento actualizado	**Salida**	Contrato de arrendamiento actualizado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Revalidación de nuevo contrato de arrendamiento frente a una notaria				5h
				Tiempo Total:	**5h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 83

Formato de actividades de la décimo sexta actividad del proceso de arrendamiento

Verificación del estado del local comercial					
Actividad	Nº16	**Precedida por:**	Actividad Nº15	**Sucedida por:**	Actividad Nº17, Nº18 o Nº19
Área Encargada	Operaciones	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	No estar calificado como buen arrendatario u optar por no renovar el contrato
Colaboradores Responsables	Jefe de Operaciones	Asistente de Operaciones			
Externos Involucrados					
Ingreso	Local comercial	**Salida**	Local comercial inspeccionado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Inspección de la condición del local comercial				1h
2	Evaluación de los criterios de un local comercial en buen estado				1h
2	Emisión del juicio acerca del estado del local comercial				1h
				Tiempo Total:	**3h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 84

Formato de actividades de la décimo séptima actividad del proceso de arrendamiento

Devolución de la garantía					
Actividad	Nº17	**Precedida por:**	Actividad Nº16	**Sucedida por:**	
Área Encargada	Administración y Finanzas	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	Recibir el local comercial en buen estado y desocupado por el arrendatario
Colaboradores Responsables	Administrador				
Externos Involucrados	Arrendatario				
Ingreso		**Salida**			
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Devolución del valor de la garantía del local comercial, el cual es el equivalente al 150% del valor del alquiler				1h
				Tiempo Total:	**1h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 85

Formato de actividades de la décimo octava actividad del proceso de arrendamiento

Desocupación del local comercial					
Actividad	Nº18	**Precedida por:**	Actividad Nº16	**Sucedida por:**	Actividad Nº20
Área Encargada	Operaciones	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	El arrendatario no desocupo el local comercial
Colaboradores Responsables	Jefe de Operaciones	Asistente de Operaciones			
Externos Involucrados					
Ingreso	Local comercial amoblado	**Salida**	Local comercial desamoblado		
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Desocupación del local comercial				8h
2	Traslado de la mercadería a un local comercial desocupado del segundo nivel				8h
				Tiempo Total:	**16h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 86

Formato de actividades de la décimo novena actividad del proceso de arrendamiento

Manteniendo y reparación del local comercial					
Actividad	Nº19	**Precedida por:**	Actividad Nº16	**Sucedida por:**	Actividad Nº20
Área Encargada	Operaciones	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	El local comercial no se encuentre en optimo estado después de la inspección
Colaboradores Responsables	Jefe de Operaciones	Asistente de Operaciones			
Externos Involucrados	Pintores	Albañiles			
Ingreso		**Salida**			
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	Reparación y mantenimiento del local comercial				24h
				Tiempo Total:	**24h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

Figura 87

Formato de actividades de la vigesima actividad del proceso de arrendamiento

Retención de la garantía					
Actividad	Nº20	**Precedida por:**	Actividad Nº18 o Actividad Nº19	**Sucedida por:**	
Area Encargada	Operaciones	**Condición**	Si	**Condición para iniciar con la ejecución**	El arrendatario no desocupo el local comercial
Colaboradores Responsables	Jefe de Operaciones	Asistente de Operaciones			
Externos Involucrados					
Ingreso		**Salida**			
Tarea	**Forma de ejecución**				**Tiempo**
1	El dinero de la garantía pasa a ser propiedad de Solymar Plaza				
				Tiempo Total:	**0h**

Nota. Los formatos de actividades permiten saber cuál es el área responsable de la ejecución de una actividad, quienes son los colaboradores encargados de ejecutar esta actividad, aquellos elementos ajenos a la empresa involucrados en la actividad, el número de tareas que comprende la actividad y la existencia de alguna condición para que se dé inicio a la actividad, elaboración propia.

4.4. Estrategias para el incremento de Ingresos

4.4.1. Reubicación de la Oficina Administrativa

En base a las dimensiones y ubicación del local comercial 101-103, el cual opera como oficina administrativa, se determinó que la habilitación de este local para que pueda ser arrendado es capaz de incrementar los ingresos del centro comercial significativamente, ya que este local cuenta con una mayor área que el local 102-104, y al igual que este, se

encuentra al costado del ingreso del centro comercial, habiendo una alta probabilidad de que sea rentado de forma rápida, por un mayor tiempo y un valor considerable.

Por lo tanto, se propone que la oficina administrativa que actualmente opera en el local 101-103 sea reubicada en otro local comercial, puesto que, de ser así, el local comercial 101-103 estaría disponible para ser rentado, atrayendo a un mayor número de clientes y como consecuencia de ello maximizado los ingresos de aquellos locales comerciales que ya se encuentran arrendados, garantizando una mayor permanencia de los arrendatarios.

Para la selección del local comercial que operara como oficina administrativa se consideraron dos criterios importantes, el primero fue la identificación de los locales más críticos, la cual se llevó a cabo gracias a la aplicación del Diagrama de Pareto, tal como se muestra en la Figura 30, y el otro consistió consiste en elaborar análisis cuantitativo que permita asignar un nivel de rentabilidad a cada local comercial.

En la siguiente tabla se pueden observar los locales comerciales pertenecientes en la zona C, como resultado del diagrama de Pareto de la Figura 30, cabe resaltar que estos locales comerciales generaron bajos ingresos en los últimos tres años al haber sido arrendados por un periodo corto de tiempo e incluso algunos de ellos nunca fueron arrendados.

Tabla 45

Locales comerciales poco críticos

Local	Promedio Anual	% Ingreso	Zona	Ingreso por Zona	% Ingreso por Zona
116	S/ 3,283.33	2.04%	C	S/ 10,566.67	6.56%
203	S/ 2,666.67	1.66%	C		
212	S/ 2,516.67	1.56%	C		
118	S/ 1,200.00	0.74%	C		
211	S/ 900.00	0.56%	C		
101-103	S/ 0.00	0.00%	C		
115	S/ 0.00	0.00%	C		
205	S/ 0.00	0.00%	C		
213	S/ 0.00	0.00%	C		
214	S/ 0.00	0.00%	C		
Total	**S/ 10,566.67**	**6.56%**			

Nota. En la tabla se logra observar que los locales comerciales 115, 205, 213, y 214 nunca generaron ingresos, lo cual significa que jamás han sido alquilados, concluyendo así, que son los menos rentables de todo el centro comercial.

Para determinar el nivel de rentabilidad de cada local comercial se evaluaron tres criterios: costo de alquiler, ubicación del local dentro del centro comercial y área del local comercial, de esta forma fue factible establecer una puntuación más objetiva, la cual será necesaria para establecer un modelo de programación lineal que señale defina el local comercial que ha de operar como oficina administrativa.

En la tabla que se muestra a continuación se detalla el costo de alquiler, el área y la distancia de cada local comercial con respecto al ingreso del centro comercial.

Tabla 46

Especificaciones de los locales comerciales

	Costo de Alquiler			Ubicación		Área	
Local	Costo	Puntaje	m	Puntaje	Area	Puntaje	m
101-103	2650	22		22	46.4286	19	
102-104	2650	22		22	38.6044	15	
105	1000	7		20	20.8372	7	
106	900	6		20	23.1297	8	
108	900	6		18	25.3302	9	
109	900	6		18	26.1617	9	
110	650	4		16	26.1876	9	
111	600	3		16	20.6449	7	
112	650	4		14	29.197	11	
113	600	3		14	21.5628	7	
115	350	1		22	8.58	1	
116	350	1		20	8.58	1	
117	350	1	0.009130435	18	8.58	1	0.47475008
118	350	1		16	8.58	1	
201	1000	7		12	24.9314	9	
202	900	6		11	18.8284	6	
203	500	2		10	21.3044	7	
204	650	4		9	23.616	8	
205	500	2		8	20.8833	7	
206-208	1300	10		7	52.8138	22	
209	600	3		6	28.3856	10	
210	600	3		5	27.2238	10	
211	600	3		4	21.6987	7	
212	800	5		3	29.294	11	
213	500	2		2	21.658	7	
214	500	2		1	29.6079	11	

Nota. El puntaje en cuanto al alquiler y el área se determinó por medio de un modelo de ecuación lineal, oscilando entre valores enteros del 1 al 22, elaboración propia

En la siguiente tabla se puede apreciar el nivel de rentabilidad que obtuvo cada local comercial, una vez que estos fueron calificados con una escala del 1 al 22 teniendo en cuenta tres aspectos: costo de alquiler, área y ubicación.

Tabla 47

Nivel de rentabilidad de los locales comerciales

Aspecto	**Costo de Alquiler**		**Ubicación**		**Área**		
Local	Puntaje	Ponderado (45%)	Puntaje	Ponderado (30%)	Puntaje	Ponderado (25%)	Nivel Rentabilidad
101-103	22	9.9	22	6.6	19	4.75	21.25
102-104	22	9.9	22	6.6	15	3.75	20.25
105	7	3.15	20	6	7	1.75	10.90
106	6	2.7	20	6	8	2	10.70
108	6	2.7	18	5.4	9	2.25	10.35
109	6	2.7	18	5.4	9	2.25	10.35
110	4	1.8	16	4.8	9	2.25	8.85
111	3	1.35	16	4.8	7	1.75	7.90
112	4	1.8	14	4.2	11	2.75	8.75
113	3	1.35	14	4.2	7	1.75	7.30
115	1	0.45	22	6.6	1	0.25	7.30
116	1	0.45	20	6	1	0.25	6.70
117	1	0.45	18	5.4	1	0.25	6.10
118	1	0.45	16	4.8	1	0.25	5.50
201	7	3.15	12	3.6	9	2.25	9.00
202	6	2.7	11	3.3	6	1.5	7.50
203	2	0.9	10	3	7	1.75	5.65
204	4	1.8	9	2.7	8	2	6.50
205	2	0.9	8	2.4	7	1.75	5.05
206-208	10	4.5	7	2.1	22	5.5	12.10
209	3	1.35	6	1.8	10	2.5	5.65
210	3	1.35	5	1.5	10	2.5	5.35
211	3	1.35	4	1.2	7	1.75	4.30
212	5	2.25	3	0.9	11	2.75	5.90
213	2	0.9	2	0.6	7	1.75	3.25
214	2	0.9	1	0.3	11	2.75	3.95

Nota. Se observa que el local comercial 101-103 obtuvo la puntuación más elevada, siendo este el más rentable para el arrendador, por otra parte, el local 213 resulto ser el menos rentable, ya que obtuvo la puntuación menor, elaboración propia.

Modelo de Programación Lineal para la Selección del Lugar. Finalmente, con los niveles ponderados de la Tabla 47 se procede a elaborar un modelo de programación lineal, cuyo objetivo será elegir aquel local comercial que sea menos rentable, para que este pueda operar como oficina administrativa.

Tabla 48

Definición de variables

Local Comercial	Variable	Nivel de Rentabilidad	Costo Alquiler
101-103	L1	21.25	S/ 2,650.00
102-104	L2	20.25	S/ 2,650.00
105	L3	10.90	S/ 1,000.00
106	L4	10.70	S/ 900.00
108	L5	10.35	S/ 900.00
109	L6	10.35	S/ 900.00
110	L7	8.85	S/ 650.00
111	L8	7.90	S/ 600.00
112	L9	8.75	S/ 650.00
113	L10	7.30	S/ 600.00
115	S11	7.30	S/ 350.00
116	S12	6.70	S/ 350.00
117	S13	6.10	S/ 350.00
118	S14	5.50	S/ 350.00
201	L15	9.00	S/ 1,000.00
202	L16	7.50	S/ 900.00
203	L17	5.65	S/ 500.00
204	L18	6.50	S/ 650.00
205	L19	5.05	S/ 500.00
206-208	L20	12.10	S/ 1,300.00
209	L21	5.65	S/ 600.00
210	L22	5.35	S/ 600.00
211	L23	4.30	S/ 600.00
212	L24	5.90	S/ 800.00
213	L25	3.25	S/ 500.00
214	L26	3.95	S/ 500.00

Nota. Las variables S11, S12, S13 y S14 correspondientes a los stands comerciales 115, 116, 117 y 118 tendrán el valor de 0, esto debido a que, al no ser locales comerciales, no podrían ser usados como oficina administrativa, elaboración propia.

Definición de la Función Objetivo. Para la función objetivo se empleó un modelo de minimización, puesto que el objetivo es minimizar las perdidas al establecer la nueva oficina administrativa. Adicional a ello añadió la puntuación que obtuvo cada stand, ya que también se busca usar el stand menos rentable.

MIN

21.25L1+20.25L2+10.9L3+10.7L4+10.35L5+10.35L6+8.85L7+7.9L8+8.75L9+7.3L10+7.3S11+6.7S12+6.1S13+5.5S14+9L15+7.5L16+5.65L17+6.5L18+5.05L19+12.1L20+5.65L21+5.35L22+4.3L23+5.9L24+3.25L25+3.95L26

Planteamiento de las Restricciones. En cuanto a las restricciones, estas se dividen en tres partes, la primera parte está conformada solo por una restricción, en donde se dispuso a que la sumatoria de todos los stands sean iguales a uno, ya que se busca seleccionar solo un stand para que opere como oficina administrativa

ST

L1+L2+L3+L4+L5+L6+L7+L8+L9+L10+S11+S12+S13+S14+L15+L16+L17+L18+L19+L20+L21+L22+L23+L24+L25+L26=1

Respecto a la segunda parte, está compuesta de cuatro restricciones, estableciendo que los stands 115, 116, 117 y 118 no sean considerados para operar como oficina administrativa debido a que son stands de venta y no locales comerciales como tal.

S11=0
S12=0
S13=0
S14=0

Y la última parte de restricciones está compuesta por un total de veintidós restricciones, una por cada stand y se dispuso que el valor que puede tener cada stand sea 0 o 1, 0 en caso que no opere como oficina administrativa y 1 si operara como oficina administrativa

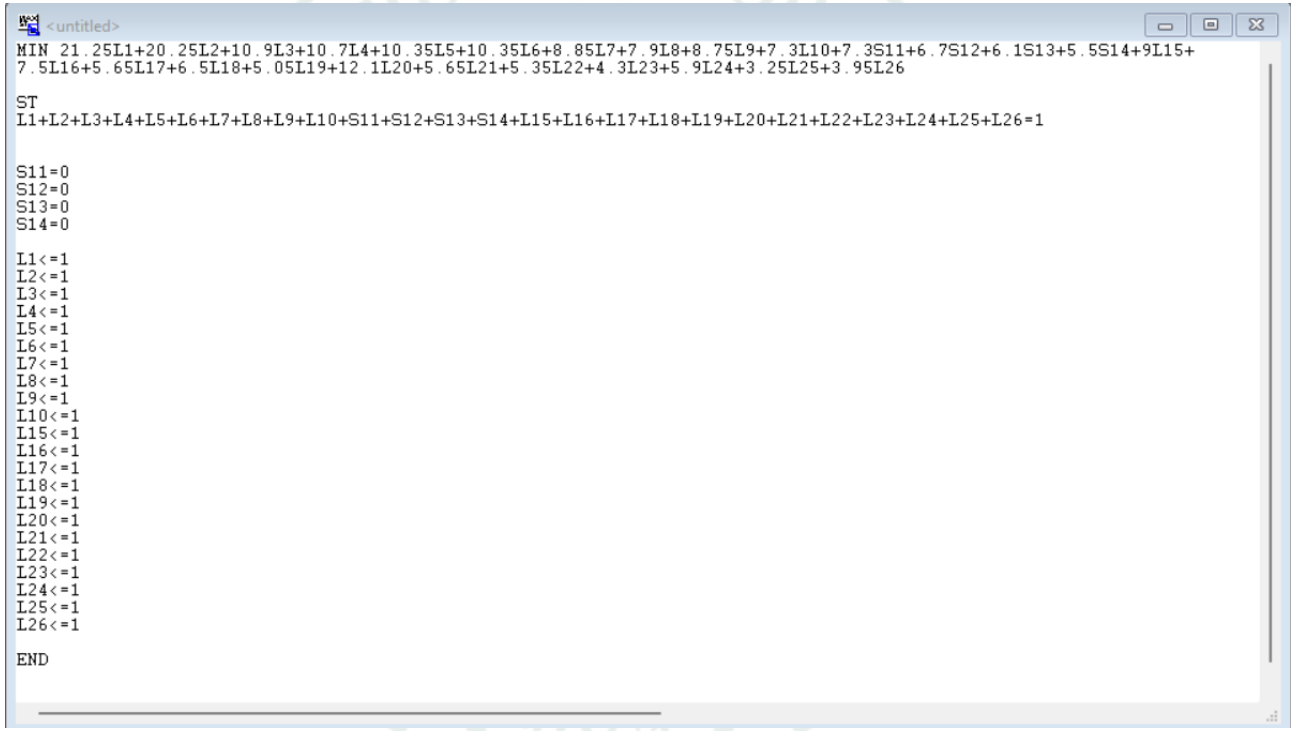
L1 <= 1
L2 <= 1
L3 <= 1
L4 <= 1
L5 <= 1
L6 <= 1
L7 <= 1
L8 <= 1
L9 <= 1
L10 <= 1
S11 <= 1
S12 <= 1
S13 <= 1
S14 <= 1
L15 <= 1
L16 <= 1
L17 <= 1
L18 <= 1
L19 <= 1
L20 <= 1
L21 <= 1
L22 <= 1
L23 <= 1
L24 <= 1
L25 <= 1
L26 <= 1

END

Una vez planteado el modelo de programación lineal, este se ingresa al software lindo, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 88

Modelo de optimización en el software Lindo



Nota. La función objetivo está compuesta por el nivel de rentabilidad de cada local comercial, siendo el más optimo elegir aquel que implique un menor costo y tenga un menor nivel de rentabilidad, elaboración propia

En la siguiente figura se observa la variable L25, tiene el valor de 1, siendo esta variable la que corresponde al local comercial 213, por lo que este local es el propuesto para operar como oficina administrativa.

Figura 89

Resultados del modelo planteado

LP OPTIMUM FOUND AT STEP 0

OBJECTIVE FUNCTION VALUE

1) 3.250000

VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
L1	0.000000	17.299999
L2	0.000000	16.299999
L3	0.000000	6.950000
L4	0.000000	6.750000
L5	0.000000	6.400001
L6	0.000000	6.400001
L7	0.000000	4.900001
L8	0.000000	3.950000
L9	0.000000	4.800000
L10	0.000000	3.350000
S11	0.000000	0.000000
S12	0.000000	0.000000
S13	0.000000	0.000000
S14	0.000000	0.000000
L15	0.000000	5.050000
L16	0.000000	3.550000
L17	0.000000	1.700000
L18	0.000000	2.550000
L19	0.000000	1.100000
L20	0.000000	8.150001
L21	0.000000	1.700000
L22	0.000000	1.400000
L23	0.000000	0.350000
L24	0.000000	1.950000
L25	1.000000	0.000000
L26	0.000000	0.000000

Nota. El resultado del modelo de asignación elige a la variable L25, lo cual significa que el local comercial 213 sería el más óptimo para operar como oficina administrativa dado que posee el nivel de rentabilidad más bajo, elaboración propia.

Cabe resaltar que el traslado de la oficina administrativa del local 101-103 hacia el local 213 será la parte más costosa de la propuesta, debido a que será necesario realizar la compra de equipos y herramientas que permitan que la oficina administrativa este monitoreando todos los sucesos y acontecimientos del centro comercial, pese a que esta se encontrará en el punto más lejano de todo el centro comercial.

Layout Propuesto para la Empresa. El Layout de Solymar Plaza una vez que se reubique la oficina administrativa se encuentra en el apartado de Anexos, como Anexo 17, debido al formato en el cual se encuentra el documento.

4.4.2. Empleo de Publicidad Radial y Campañas de Activación

Solymar Plaza es un centro comercial que se encuentra en fase de crecimiento, para el año 2025 ya contaba con 16 de sus locales comerciales arrendados, un equivalente al 64.00% de sus locales. Pese a que un poco más de la tercera parte de sus locales no se encuentran arrendados, este 36.00% podría generar ingresos mensuales de S/6950.00

Por lo tanto, se hará uso de servicios publicidad radial y campañas de activación, para el servicio de publicidad radial se contratará a Radio Yaraví, para lanzar anuncios de 20 segundos, 04 veces al día, de lunes a domingo.

En cuanto a las campañas de activación, se harán mediante una agencia, la cual enviara a un volantero a operar en lugares de la zona sur como: Arequipa, Moquegua y Cusco, de forma rotativa.

Figura 90

Plan de publicidad radial y campañas de activación

	Publicidad Radial	**Campañas de Activación**
Proveedor	Radio Yaravi	Agencia WHO!
Costo Mensual	S/ 600.00	S/ 627.37
Frecuencia publicitaria	04 veces al día por 20 segundos	Volanteo diario por 03 horas
Frecuencia	AM 1300 y FM 90.9	
Cobertura	**Todo el Perú**	**Arequipa, Cusco (Espinar) y Moquegua**

Nota. De acuerdo con el plan, las campañas de activación se darán en la zona sur, puesto que el centro comercial se ubica en la ciudad de Arequipa, elaboración propia.

4.4.3. Incremento de la Amplitud de Rubros de los Locales Comercial

En la actualidad, Solymar Plaza solo alquila sus locales comerciales para que operen dentro de 09 rubros, por lo tanto, se propone aumentar la cantidad de rubros en los que puede operar un centro comercial con el propósito de elaborar publicidad que atraiga a un mayor público objetivo. Cabe resaltar que los locales comerciales no solo estarán disponibles para emprendedores y comerciantes como lo ha desde un inicio cuando el centro comercial entro en operación, ahora será posible que los locales comerciales operen como oficinas administrativas, creando un espacio para contadores, abogados u otros profesionistas que requieran de un lugar para desempeñarse y poder ofrecer sus servicios de manera eficiente.

A continuación, se muestran todos los rubros en los que podria desempeñarse un local comercial dentro de Solymar Plaza.

Tabla 49

Rubro de los locales comerciales de Solymar

Rubro	Locales Comerciales					Cantidad	%
Indumentaria	111	110	109	105	102-104	5	31.25%
Venta de Calzado	206-208	106				2	12.50%
Venta de Cosméticos	202	108				2	12.50%
Juguetería Infantil	112					1	6.25%
Accesorios para mascotas	113					1	6.25%
Bisutería	116					1	6.25%
Salón de belleza	203	117				2	12.50%
Clínica dental	201					1	6.25%
Minimarket	204					1	6.25%
Servicio Técnico						0	0.00%
Electrónica e informática						0	0.00%
Electrodomésticos						0	0.00%
Barberia						0	0.00%
Oficina (estudio contable, estudio jurídico, etc)						0	0.00%
Total	**9**	**4**	**1**	**1**	**1**	**16**	**100.00%**

Nota. Se observa que los locales comerciales con mayor visibilidad se encuentran arrendados, por ende, los nuevos rubros implementados no dependen mucho de la ubicación del local comercial, elaboración propia.

4.5. Plan de Implementación de la Propuesta de Mejora

En plan de implementación de la propuesta de mejora se desarrollará en cuatro etapas, en donde cada una dependerá de la ejecución de su etapa predecesora para poder ejecutarse.

4.5.1. Fase de Elaboración de la Propuesta de Mejora

La primera etapa corresponde a la elaboración de la propuesta de mejora la cual estuvo a cargo de un ingeniero industrial externo, el cual fue desarrollando la propuesta de mejora en base a los antecedentes y el entorno actual de la empresa, recibiendo asistencia del administrador/a de Solymar Plaza durante todo el periodo que se encontró trabajando en la propuesta de mejora.

Esta fase tendrá una duración no mayor a seis meses y tendrá un costo fijo de S/7500.00, el cual corresponde al costo del desarrollo de la propuesta de mejora.

4.5.2. Fase de Aprobación de la Propuesta de Mejora

La segunda etapa comprende la aprobación de la propuesta de mejora por parte de gerencia, en esta fase el Ingeniero Industrial que desarrollo la propuesta, en conjunto con el Administrador de Solymar Plaza

Tabla 50

Contenido de la Fase II

Actividad	Objetivo	Dia	Horas/Dia	Personal Involucrado
Implementación de la propuesta de mejora	Desarrollar el diagnostico actual de la empresa y elaborar una propuesta de mejora acorde a este	180 Dias		Consultor Externo
Revisión de la propuesta de mejora	Exponer la propuesta de mejora a gerencia con el fin de obtener el visto de aprobación	Dia 1	3h	Gerente Administrador/a Consultor Externo
		Dia 2	5h	Gerente Administrador/a Consultor Externo
Evaluación de viabilidad económica de la Propuesta	Evaluar la viabilidad económica con gerencia y contabilidad para proceder con su implementación	Dia 3	5h	Gerente Administrador/a Contador Consultor Externo
Aprobación de la Propuesta de Mejora	Adquirir el visto bueno de forma formal para proceder la inmediata implementación de la propuesta	Dia 4	2h	Gerente Administrador/a Consultor Externo
Total			**15h**	

Nota. De acuerdo con la información, la Fase II tiene una duración de 190 días, elaboración propia.

4.5.3. Fase de Implementación de la Propuesta de Mejora

La tercera fase consiste en la implementación de la propuesta de mejora, en esta fase se lleva a cabo el préstamo bancario necesario para proceder con la compra de equipos y materiales que forman parte de la propuesta de mejora.

Tabla 51

Contenido de la Fase III

Actividad	Objetivo	Dia	Horas/Dia	Personal Involucrado
Solicitar un préstamo bancario	Obtener la cantidad monetaria suficiente para financiar la propuesta de mejora	Dia 5	4h	Administrador/a
Comprar 01Televisor Samsung de 65"	Adquirir los equipos necesarios que forman parte de la propuesta de mejora	Dia 6	6h	Administrador/a
Comprar 1 Cámaras Hikvisión + DVR				Asistente de Logística
Comprar 01 Par de Radios de Comunicación Motorola		Dia 7	1h	Asistente de Logística
Comprar 01 Ecran con Trípode de 100" Comprar 01 cañón Multimedia EPSON Comprar 01 Pizarra Acrílica 1.60*1.20m Comprar 04 Plumones Faber Castell Comprar 01 Mota para Pizarra Imprimir 06 Manuales de los procesos modificados o corregidos Comprar 11 Cuadernos de Apuntes Comprar 11 Bolígrafos Comprar 03 Correctores	Conseguir los materiales necesarios para llevar a cabo la capacitación del personal	Dia 8	5h	Asistente de Logística
Contratar un servicio de publicidad radial	Garantizar mayor cobertura para los anuncios de aquellos locales comerciales disponibles	Dia 9	4h	Asistente de Marketing
Contratar un servicio de volanteo por medio de un tercero		Dia 10	4h	Asistente de Marketing
Total	**Total**		**16h**	

Nota. Según los datos, la Fase III tiene una duración de 45 días, además, casi el 90% de esta fase se destina a compras, elaboración propia.

4.5.4. Fase de Capacitación y Evaluación del Personal

La fase final corresponde a la fase de capacitación del personal de Solymar Plaza, en esta fase se explica todos los cambios que se hicieron en el proceso de arrendamiento de locales comerciales y la razón por la cual se hicieron cada uno de esos cambios, además se enseña la nueva forma de ejecución de la aquellas actividades que fueron modificadas

Tabla 52

Contenido de la Fase IV

Actividad	Día	Hora/Diá	Contenido	Tiempo	Participantes
Capacitación basada en la propuesta de mejora	Día 9	8h	Sustento del porque se estan realizando cambios en Solymar Plaza	2h	Gerente
			Explicación de aquellos procesos que fueron rediseñados y su forma de ejecución	3h	Consultor Externo
			Evaluación escrita y oral a los trabajadore acerca de la presentación y el contenido tratado	3h	Administrador/a Jefe de Operaciones Asistente de Operaciones Jefe de Marketing Asistente de Marketing Comunity Manager
Total				**8h**	

Nota. Al ser la ultima fase, la Fase IV es la mas corta de todas, con una duración total de 8h, elaboración propia.

4.6. Análisis de los Resultados

4.6.1. Reevaluación de la Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos correspondiente a la Figura 19 permitió identificar los riesgos y el nivel de estos de cada una de las actividades presentes en el proceso de arrendamiento de locales comerciales. Esto hizo posible aplicar un modelo de mejora enfocado en minimizar o eliminar estos riesgos por completo.

La implementación de un control de riesgo eficiente garantiza una disminución en el riesgo identificado, por lo tanto, es prescindible contar con los indicadores adecuados con el fin de cuantificar nuevamente los niveles de riesgo una vez implementados los controles.

De esta forma se obtienen los nuevos niveles de riesgo para cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales.

Figura 91

Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS		IMPACTO				
		Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Máximo
PROBABILIDAD		1	2	4	8	16
Muy Alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy Baja	1	1	2	4	8	16

Nota. El nivel de riesgo será el producto de la calificación de la probabilidad con la que pueda manifestarse un evento y la calificación del nivel de impacto que este pueda generar, elaboración propia.

Figura 92

Reevaluación de la matriz de riesgos

Identificación del Riesgo			Tratamiento del Riesgo			Revaluación del Riesgo		
Nº	**Actividad**	**Riesgo**	**Control Propuesto**	**Tipo de Tratamiento**	**Responsable**	**Probabilidad**	**Impacto**	**PXI**
1	Entrega de información del local comercial	Perder un cliente potencial	La entrega de información estará a cargo de un profesional del área de marketing experto en ventas	Reducir el Riesgo (Prob)	Jefe de Marketing y Ventas	Muy Baja	Menor	**2**
2	Visita guiada a Solymar Plaza	Perder un cliente potencial	La visita guiada estará a cargo de un profesional del área de marketing experto en ventas	Reducir el Riesgo (Prob)	Vendedor	Muy Baja	Menor	**2**
3	Recepción de documentos de la parte interesada	Arrendar un local a una persona poco ética y con bajo poder adquisitivo	Aumentar el número de documentos como requisito para poder arrendar un local comercial	Reducir el Riesgo (Prob e Impacto)	Administrador	Baja	Moderado	**8**
4	Elaboración del contrato de arrendamiento	Elaborar un contrato de arrendamiento con muchos vacíos legales	Encargar la elaboración del contrato a un especialista del área legal	Eliminar el Riesgo	Abogado (Tercero)	Muy Baja	Mínimo	**1**
5	Cobro de la primera mensualidad y la garantía	El costo de reparación y mantenimiento supere el valor de la garantía	Aumentar el valor de la garantía en un 150% correspondiente al valor del alquiler del local	Reducir el Riesgo (Impacto)	Administrador	Muy Alta	Mínimo	**5**
6	Evaluación del Arrendatario	Arrendar un local a una persona poco ética y con bajo poder adquisitivo	Llevar a cabo una evaluación del historial financiero y de sus antecedentes penales, policiales y judiciales de la parte interesada en arrendar	Reducir el Riesgo (Prob e Impacto)	Administrador	Media	Moderado	**12**
7	Renovación Contractual	Renovar un contrato de arrendamiento con muchos vacíos legales	Encargar la renovación del contrato al mismo especialista que lo elaboro inicialmente	Eliminar el Riesgo	Abogado (Tercero)	Muy Baja	Mínimo	**1**
8	Verificación del Estado del Local	Evaluar erróneamente la condición de la infraestructura del local comercial	Implementar una serie de criterios y estándares para llevar a cabo una evaluación eficiente de la infraestructura del local comercial	Reducir el Riesgo (Prob)	Jefe de Operaciones	Baja	Menor	**4**
9	Devolución de la Garantía	No incentivar al arrendatario para que desaloje el local comercial en el menor tiempo posible	Otorga un plazo máximo de 05 días hábiles para desalojar el local comercial o perder la garantía, incluso si el local se encuentra en condiciones óptimas.	Reducir el Riesgo (Prob e Impacto)	Administrador	Baja	Mínimo	2
10	Desalojo del Local Comercial	Afrontar gastos de traslado de materiales ajenos y uso de mano de obra por desalojo	Otorgar un plazo máximo de 05 días hábiles para desalojar el local comercial, de lo contrario la suma de bienes valorizados por un valor a S/5000,00 pasaran a ser propiedad del Centro Comercial	Reducir el Riesgo (Prob)	Jefe de Operaciones	Media	Menor	6
11	Mantenimiento del Local Comercial	Tardar demasiados días en desalojar y reparar un local comercial	Establecer un tiempo máximo de 03 días para llevar a cabo el mantenimiento completo de un local comercial	Reducir el Riesgo (Impacto)	Jefe de Operaciones	Baja	Mínimo	2

4.6.2. Disminución de las Perdidas Monetarias

Cada una de las mejoras del modelo propuesto fueron diseñadas con el único propósito de minimizar las perdidas monetarias que padecía el centro comercial continuamente, desde la elaboración de un proceso de visualización estratégica que permitió definir la misión, visión y valores de la empresa, hasta la modificación, restructuración, estandarización de procesos e implementación de formatos.

El resultado de estas mejoras se puede evidenciar de una forma más objetiva replicando los escenarios en los cuales Solymar Plaza padeció esta clase de perdidas en los años 2023, 2024 y 2025 respectivamente, consiguiendo una minimización de las perdidas monetarias y maximizando las utilidades brutas.

Por otra parte, la Tabla 30, Tabla 31 y Tabla 32 plasman el comportamiento de las utilidades brutas para los años 2023, 2024 y 2025 bajo estas nuevas condiciones, como resultado el modelo propuesto.

En la Tabla 52 se observa el comportamiento de las perdidas monetarias para el año 2023 bajo estas nuevas condiciones.

Tabla 53

Perdidas monetarias reajustadas para el año 2023

Año																					
												2023									
Local	Meses	Costo Alquiler		# Meses no pagados	Falta de Pago		Garantía (200%)		Costo Reparación		Margen de Garantía		Costo Desalojo		Días Local no Disponible	Costo por día		Costo por Días Ocupados		Costo Total		Pérdida Total	
105	10	S/	850,00	2	-S/	1.700,00	S/	1.700,00	-S/	1.275,00	S/	425,00	-S/	250,00	11	S/	28,33	-S/	311,67	-S/	3.536,67	-S/	1.836,67
108	10	S/	800,00	2	-S/	1.600,00	S/	1.600,00	-S/	1.200,00	S/	400,00	-S/	250,00	11	S/	26,67	-S/	293,33	-S/	3.343,33	-S/	1.743,33
111	9	S/	600,00				S/	1.200,00	-S/	300,00	S/	900,00			0	S/	20,00			-S/	300,00	S/	900,00
112	8	S/	800,00				S/	1.600,00			S/	1.600,00	-S/	250,00	11	S/	26,67	-S/	293,33	-S/	543,33	-S/	543,33
116	6	S/	300,00	2	-S/	600,00	S/	600,00			S/	600,00	-S/	250,00	11	S/	10,00	-S/	110,00	-S/	960,00	-S/	360,00
202	9	S/	1.100,00				S/	2.200,00	-S/	1.650,00	S/	550,00	S/	-	0	S/	36,67			-S/	1.650,00	S/	550,00
203	4	S/	750,00	2	-S/	1.500,00	S/	1.500,00			S/	1.500,00	-S/	250,00	11	S/	25,00	-S/	275,00	-S/	2.025,00	-S/	525,00
209	7	S/	550,00				S/	1.100,00	-S/	775,00	S/	325,00			0	S/	18,33			-S/	775,00	S/	325,00
210	7	S/	600,00	2	-S/	1.200,00	S/	1.200,00	-S/	500,00	S/	700,00	-S/	250,00	11	S/	20,00	-S/	220,00	-S/	2.170,00	-S/	970,00
211	3	S/	500,00	1	-S/	500,00	S/	1.000,00	-S/	750,00	S/	250,00	-S/	250,00	11	S/	16,67	-S/	183,33	-S/	1.683,33	-S/	683,33
212	3	S/	650,00	1	-S/	650,00	S/	1.300,00	-S/	750,00	S/	550,00	-S/	250,00	11	S/	21,67	-S/	238,33	-S/	1.888,33	-S/	588,33
Total Anual					**-S/**	**7.750,00**	**S/**	**13.400,00**	**-S/**	**7.200,00**	**S/**	**7.800,00**	**-S/**	**2.000,00**				**-S/**	**1.925,00**	**-S/**	**18.875,00**	**-S/**	**5.475,00**

Nota. De acuerdo con la Tabla 52 la cantidad de días que un local puede no estar disponible no es mayor a 11 días, esto debido a que una de las mejoras implementadas en el nuevo modelo estableció que el plazo máximo para desocupar un local comercial es de 05 días hábiles y el plazo máximo para la reparación y mantenimiento de un local no debe exceder los 03 días, elaboración propia

En la Tabla 53 se observa el comportamiento de las perdidas monetarias para el año 2024 bajo estas nuevas condiciones, como resultado el modelo propuesto.

Tabla 54

Perdidas monetarias reajustadas para el año 2024

Año																			
												2024							
Local	Meses	Costo Alquiler		# Meses no pagados	Total sin Pagar		Garantía (200% Alquiler)		Costo Reparación		Margen de Garantía	Costo Desalojo		Días Local No Disponible	Costo por día		Costo por Días Ocupados		Costo Total		Pérdida Total	
109	3	S/	850.00	2	-S/	1,700.00	S/	1,700.00	S/	-	S/ 1,700.00	-S/	250.00	11	S/	28.33	-S/	311.67	-S/	2,261.67	-S/	561.67
113	9	S/	700.00	2	-S/	1,400.00	S/	1,400.00	-S/	1,050.00	S/ 350.00	-S/	250.00	11	S/	23.33	-S/	256.67	-S/	2,956.67	-S/	1,556.67
201	6	S/	1,100.00	2	-S/	2,200.00	S/	2,200.00	S/	-	S/ 2,200.00	-S/	250.00	11	S/	36.67	-S/	403.33	-S/	2,853.33	-S/	653.33
203	3	S/	500.00				S/	1,000.00	-S/	750.00	S/ 250.00	S/	-	0	S/	16.67	S/	-	-S/	750.00	S/	250.00
209	9	S/	550.00				S/	1,100.00	S/	-	S/ 1,100.00	-S/	250.00	11	S/	18.33	-S/	201.67	-S/	451.67	S/	648.33
210	7	S/	600.00				S/	1,200.00	-S/	900.00	S/ 300.00			0	S/	20.00	S/	-	-S/	900.00	S/	300.00
212	4	S/	800.00				S/	1,600.00	-S/	1,200.00	S/ 400.00	-S/	250.00	11	S/	26.67	-S/	293.33	-S/	1,743.33	-S/	143.33
Total Anual					**-S/**	**5,300.00**	**S/**	**10,200.00**	**-S/**	**3,900.00**	**S/ 6,300.00**	**-S/**	**1,250.00**				**-S/**	**1,466.67**	**-S/**	**11,916.67**	**-S/**	**1,716.67**

Nota. Según la Tabla 53, pese a haber asumido unos costos totales de S/11.916.67, la pérdida neta fue solo de S/1716.67, lo cual garantiza que la propuesta de incremento de la garantía en un 200% si contribuirá favorablemente a Solymar Plaza, elaboración propia.

En la Tabla 54 se observa el comportamiento de las perdidas monetarias para el año 2025 bajo estas nuevas condiciones, como resultado el modelo propuesto.

Tabla 55

Perdidas monetarias reajustadas para el año 2025

Año	**2025**																			
Local	# Meses Rentado	Costo Alquiler		# Meses sin pagar	Total Alquiler sin pagar		Garantía (200%)		Costo Reparación		Margen de Garantía		Costo Desalojo		Días Local No Disponible	Costo por día		Costo por Días Ocupados		Costo Total		Perdida Neta	
108	10	S/	900.00	2	-S/	1,800.00	S/	1,800.00	-S/	1,350.00	S/	450.00	-S/	250.00	11	S/	30.00	-S/	330.00	-S/	3,730.00	-S/	1,930.00
109	6	S/	900.00				S/	1,800.00	-S/	1,350.00	S/	450.00	-S/	250.00	11	S/	30.00	-S/	330.00	-S/	1,930.00	-S/	130.00
111	9	S/	600.00	1	-S/	600.00	S/	1,200.00	-S/	800.00	S/	400.00	-S/	250.00	11	S/	20.00	-S/	220.00	-S/	1,870.00	-S/	670.00
112	8	S/	650.00		S/	-	S/	1,300.00	-S/	650.00	S/	650.00	S/	-		S/	21.67	S/	-	-S/	650.00	S/	650.00
113	9	S/	600.00		S/	-	S/	1,200.00	-S/	825.00	S/	375.00	S/	-		S/	20.00	S/	-	-S/	825.00	S/	375.00
116	11	S/	350.00	2	-S/	700.00	S/	700.00	S/	-	S/	700.00	-S/	250.00	11	S/	11.67	-S/	128.33	-S/	1,078.33	-S/	378.33
201	7	S/	1,000.00	2	-S/	2,000.00	S/	2,000.00	-S/	580.00	S/	1,420.00	-S/	250.00	11	S/	33.33	-S/	366.67	-S/	3,196.67	-S/	1,196.67
203	7	S/	500.00		S/	-	S/	1,000.00	-S/	680.00	S/	320.00	S/	-		S/	16.67	S/	-	-S/	680.00	S/	320.00
211	2	S/	600.00		S/	-	S/	1,200.00	-S/	850.00	S/	350.00	S/	-		S/	20.00	S/	-	-S/	850.00	S/	350.00
212	3	S/	800.00		S/	-	S/	1,600.00	-S/	1,100.00	S/	500.00	-S/	250.00	11	S/	26.67	-S/	293.33	-S/	1,643.33	-S/	43.33
Total Anual					**-S/**	**5,100.00**	**S/**	**13,800.00**	**-S/**	**8,185.00**	**S/**	**5,615.00**	**-S/**	**1,500.00**				**-S/**	**1,668.33**	**-S/**	**16,453.33**	**-S/**	**2,653.33**

Nota. Como se observa en la Tabla 54, pese a haber asumido unos costos totales de S/16.453.33, la pérdida neta fue solo de S/2653.33, lo cual garantiza que la propuesta de mejora ha disminuido las perdidas monetarias considerablemente, elaboración propia.

En la tabla que se muestra a continuación se observa la comparación de las perdidas monetarias reales para los años 2023, 2024 y 2025 con las pérdidas estimadas bajo nuevas condiciones, como resultado del modelo de mejora propuesto.

Tabla 56

Comparación de las perdidas monetarias del centro comercial antes y después de aplicar el modelo de mejora

Año	**2023**			**2024**			**2025**			**Total**			**Promedio Anual**			
Detalle	Antes	Después	% Var	Antes	Después	% Var	Antes	Después	% Var	Antes	Después	% Var	Antes	Después	Var	% Var
Alquiler sin pagar	S/ 11,300.00	S/ 7,750.00	-31.42%	S/ 7,800.00	S/ 5,300.00	-32.05%	S/ 8,950.00	S/ 5,100.00	-43.02%	S/ 28,050.00	S/ 18,150.00	-35.29%	S/ 9,350.00	S/ 6,050.00	-S/ 3,300.00	-35.29%
Costo Reparación	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	0.00%	S/ 3,900.00	S/ 3,900.00	0.00%	S/ 8,185.00	S/ 8,185.00	0.00%	S/ 19,285.00	S/ 19,285.00	0.00%	S/ 6,428.33	S/ 6,428.33	S/ 0.00	0.00%
Costo Desalojo	S/ 3,900.00	S/ 2,000.00	-48.72%	S/ 2,675.00	S/ 1,250.00	-53.27%	S/ 2,725.00	S/ 1,500.00	-44.95%	S/ 9,300.00	S/ 4,750.00	-48.92%	S/ 3,100.00	S/ 1,583.33	-S/ 1,516.67	-48.92%
Costo Días Ocupados	S/ 6,663.33	S/ 1,925.00	-71.11%	S/ 6,166.67	S/ 1,466.67	-76.22%	S/ 6,183.33	S/ 1,668.00	-73.02%	S/ 19,013.33	S/ 5,059.67	-73.39%	S/ 6,337.78	S/ 1,686.56	-S/ 4,651.22	-73.39%
Costo Total	**S/ 29,063.33**	**S/ 18,875.00**	**-35.06%**	**S/ 20,541.67**	**S/ 11,916.67**	**-41.99%**	**S/ 26,043.33**	**S/ 16,453.00**	**-36.82%**	**S/ 75,648.33**	**S/ 47,244.67**	**-37.55%**	**S/ 25,216.11**	**S/ 15,748.22**	**-S/ 9,467.89**	**-37.55%**
Garantía	S/ 3,350.00	S/ 13,400.00	300.00%	S/ 2,275.00	S/ 10,200.00	348.35%	S/ 3,450.00	S/ 13,800.00	300.00%	S/ 9,075.00	S/ 37,400.00	312.12%	S/ 3,025.00	S/ 12,466.67	S/ 9,441.67	312.12%
Pérdida Total	**S/ 25,713.33**	**S/ 5,475.00**	**-78.71%**	**S/ 18,266.67**	**S/ 1,716.67**	**-90.60%**	**S/ 22,593.33**	**S/ 2,653.00**	**-88.26%**	**S/ 66,573.33**	**S/ 9,844.67**	**-85.21%**	**S/ 22,191.11**	**S/ 3,281.56**	**S/ 18,909.55**	**85.21%**

Nota. Se puede apreciar que los costos totales han disminuido considerablemente, sin embargo, a pesar que siguen siendo elevados, las pérdidas totales han logrado disminuir significativamente, como consecuencia del incremento del valor de la garantía, elaboración propia.

La tabla que se muestra a continuación plasma la comparación de las utilidades brutas reales para los años 2023, 2024 y 2025 con las utilidades brutas estimadas bajo nuevas condiciones, como resultado del modelo de mejora propuesto.

Tabla 57

Incremento en los ingresos de Solymar Plaza

Año	2023			2024			2025			Total	Promedio Anual
Local	Meses	Costo Alquiler	Total Anual	Meses	Costo Alquiler	Total Anual	Meses	Costo Alquiler	Total Anual		
101-103	12	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	12	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	12	S/ 2,650.00	S/ 31,800.00	S/ 91,800.00	S/ 30,600.00
102-104	12	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	12	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	12	S/ 2,650.00	S/ 31,800.00	S/ 91,800.00	S/ 30,600.00
105	10	S/ 850.00	S/ 8,500.00	12	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	12	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	S/ 32,500.00	S/ 10,833.33
106	12	S/ 850.00	S/ 10,200.00	12	S/ 850.00	S/ 10,200.00	12	S/ 900.00	S/ 10,800.00	S/ 31,200.00	S/ 10,400.00
108	10	S/ 800.00	S/ 8,000.00	12	S/ 800.00	S/ 9,600.00	10	S/ 900.00	S/ 9,000.00	S/ 26,600.00	S/ 8,866.67
109	12	S/ 700.00	S/ 8,400.00	3	S/ 850.00	S/ 2,550.00	6	S/ 900.00	S/ 5,400.00	S/ 16,350.00	S/ 5,450.00
110	12	S/ 750.00	S/ 9,000.00	12	S/ 950.00	S/ 11,400.00	12	S/ 650.00	S/ 7,800.00	S/ 28,200.00	S/ 9,400.00
111	9	S/ 600.00	S/ 5,400.00	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	9	S/ 600.00	S/ 5,400.00	S/ 18,000.00	S/ 6,000.00
112	8	S/ 800.00	S/ 6,400.00	12	S/ 800.00	S/ 9,600.00	8	S/ 650.00	S/ 5,200.00	S/ 21,200.00	S/ 7,066.67
113	12	S/ 700.00	S/ 8,400.00	9	S/ 700.00	S/ 6,300.00	9	S/ 600.00	S/ 5,400.00	S/ 20,100.00	S/ 6,700.00
115	0	S/ 300.00	S/ 0.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
116	6	S/ 300.00	S/ 1,800.00	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	11	S/ 350.00	S/ 3,850.00	S/ 9,850.00	S/ 3,283.33
117	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	12	S/ 350.00	S/ 4,200.00	S/ 12,600.00	S/ 4,200.00
118	12	S/ 300.00	S/ 3,600.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	0	S/ 350.00	S/ 0.00	S/ 3,600.00	S/ 1,200.00
201	12	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	6	S/ 1,100.00	S/ 6,600.00	7	S/ 1,000.00	S/ 7,000.00	S/ 25,600.00	S/ 8,533.33
202	9	S/ 1,100.00	S/ 9,900.00	10	S/ 1,100.00	S/ 11,000.00	12	S/ 900.00	S/ 10,800.00	S/ 31,700.00	S/ 10,566.67
203	4	S/ 750.00	S/ 3,000.00	3	S/ 500.00	S/ 1,500.00	7	S/ 500.00	S/ 3,500.00	S/ 8,000.00	S/ 2,666.67
204	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	12	S/ 650.00	S/ 7,800.00	12	S/ 650.00	S/ 7,800.00	S/ 22,800.00	S/ 7,600.00
205	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
206-208	12	S/ 1,050.00	S/ 12,600.00	12	S/ 1,100.00	S/ 13,200.00	12	S/ 1,300.00	S/ 15,600.00	S/ 41,400.00	S/ 13,800.00
209	7	S/ 550.00	S/ 3,850.00	9	S/ 550.00	S/ 4,950.00	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	S/ 16,000.00	S/ 5,333.33
210	7	S/ 600.00	S/ 4,200.00	7	S/ 600.00	S/ 4,200.00	12	S/ 600.00	S/ 7,200.00	S/ 15,600.00	S/ 5,200.00
211	3	S/ 500.00	S/ 1,500.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	2	S/ 600.00	S/ 1,200.00	S/ 2,700.00	S/ 900.00
212	3	S/ 650.00	S/ 1,950.00	4	S/ 800.00	S/ 3,200.00	3	S/ 800.00	S/ 2,400.00	S/ 7,550.00	S/ 2,516.67
213	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
214	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	0	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Total Anual			**S/ 190,100.00**			**S/ 189,700.00**			**S/ 195,350.00**	**S/ 575,150.00**	**S/ 191,716.67**

Tabla 58

Comparación de las utilidades brutas del centro comercial antes y después de aplicar el modelo de mejora

Año	2023			2024			2025			Total		
	Antes	Después	%Var	Antes	Después	%Var	Antes	Después	%Var	Antes	Después	%Var
Ingresos	S/ 160,100.00	S/ 190,100.00	18.74%	S/ 159,700.00	S/ 189,700.00	18.79%	S/ 163,550.00	S/ 195,350.00	19.44%	S/ 483,350.00	S/ 575,150.00	18.99%
Perdidas Monetarias	-S/ 29,063.33	-S/ 18,875.00	-35.06%	-S/ 20,541.67	-S/ 11,916.67	-41.99%	-S/ 26,043.33	-S/ 16,453.00	-36.82%	-S/ 75,648.33	-S/ 47,244.67	-37.55%
Garantía	S/ 3,350.00	S/ 13,400.00	300.00%	S/ 2,275.00	S/ 10,200.00	348.35%	S/ 3,450.00	S/ 13,800.00	300.00%	S/ 9,075.00	S/ 37,400.00	312.12%
Utilidad Bruta Total	**S/ 134,386.67**	**S/ 184,625.00**	**37.38%**	**S/ 141,433.33**	**S/ 187,983.33**	**32.91%**	**S/ 140,956.67**	**S/ 192,697.00**	**36.71%**	**S/ 416,776.67**	**S/ 565,305.33**	**35.64%**
% Perdida respecto a Ingreso	**18.15%**	**9.93%**	**-8.22%**	**12.86%**	**6.28%**	**-6.58%**	**15.92%**	**8.42%**	**-7.50%**	**15.65%**	**8.21%**	**-7.44%**

Nota. Los ingresos incrementaron en un 18.99% en promedio anualmente, observando que las utilidades brutas incrementaron en un 37.38% para el 2023, 32.91% para el 2024 y 36.71% para el 2025, esto debido a que el propósito del modelo de mejor es minimizar las perdidas monetarias del centro comercial, elaboración propia.

CAPÍTULO V

5. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

5.1. Costo de Elaboración y Aprobación de la Propuesta

Tabla 59

Costos de elaboración e implementación

Actividad	Objetivo	Tiempo (Días)	Horas/Dia	Personal Involucrado	Sueldo	Costo/H	Costo Total
Implementación de la propuesta de mejora	Desarrollar el diagnostico actual de la empresa y elaborar una propuesta de mejora acorde a este	180 días		Consultor Externo	S/ 7,500.00		S/ 7,500.00
Revisión de la propuesta de mejora	Exponer la propuesta de mejora a gerencia con el fin de obtener el visto de aprobación	Dia 1	3h	Gerente Administrador/a Consultor Externo	S/ 2,500.00 S/ 2,000.00	S/ 12.02 S/ 9.62	S/ 36.06 S/ 28.85
		Dia 2	5h	Gerente Administrador/a Consultor Externo	S/ 2,500.00 S/ 2,000.00	S/ 12.02 S/ 9.62	S/ 60.10 S/ 48.08
Evaluación de viabilidad económica de la Propuesta	Evaluar la viabilidad económica con gerencia y contabilidad para proceder con su implementación	Dia 3	5h	Gerente Administrador/a Contador Consultor Externo	S/ 2,500.00 S/ 2,000.00	S/ 12.02 S/ 9.62	S/ 60.10 S/ 48.08 S/ 200.00
Aprobación de la Propuesta de Mejora	Adquirir el visto bueno de forma formal para proceder la inmediata implementación de la propuesta	Dia 4	2h	Gerente Administrador/a Consultor Externo	S/ 2,500.00 S/ 2,000.00	S/ 12.02 S/ 9.62	S/ 24.04 S/ 19.23
Total			**15h**				**S/ 8,024.52**

Nota. El consultor externo cobrara un monto fijo de S/7,500.00 soles por elaborar la propuesta de mejora, el resto de costos asignados al personal de Solymar Plaza corresponden al costo de H/H por su participación durante el proceso de aprobación, elaboración propia.

5.2. Costo de Implementación de la Propuesta

Tabla 60

Costos de H/H por el tiempo invertido en la compra de equipos y materiales necesarios

Objetivo	Dia	Horas/Dia	Personal Involucrado	Sueldo	Costo/H	Costo Total
Obtener la cantidad monetaria suficiente para financiar la propuesta de mejora	Dia 5	4h	Administrador/a	S/ 2,000.00	S/ 9.62	S/ 38.46
Adquirir los equipos necesarios que forman parte de la propuesta de mejora	Dia 6	6h	Administrador/a Asistente de Logistica	S/ 2,000.00 S/ 1,900.00	S/ 9.62 S/ 9.13	S/ 57.69 S/ 54.81
	Dia 7	1h	Asistente de Logistica	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 9.13
Conseguir los materiales necesarios para llevar a cabo la capacitación del personal	Dia 8	5h	Asistente de Logistica	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 45.67
Garantizar mayor cobertura para los anuncios de aquellos locales comerciales disponibles	Dia 9	4h	Asistente de Marketing	S/ 750.00	S/ 3.61	S/ 14.42
	Dia 10	4h	Asistente de Marketing	S/ 750.00	S/ 3.61	S/ 14.42
Total		**16h**				**S/ 234.62**

Nota. Los costos que figura en la tabla son los costos del tiempo invertidos por el administrador y el asistente de logística para adquirir el préstamo bancario y los equipos y materiales necesarios para la implementación de la propuesta de mejora, elaboración propia.

La tabla que figura a continuación contiene una lista de aquellos equipos que requieren ser adquiridos por parte de Solymar Plaza para poder llevar a cabo monitoreo eficiente por parte de la oficina administrativa una vez que esta opere en el local 213, puesto que estos equipos forman parte del plan de mejora, siendo prescindibles para que esta se desarrolle de manera óptima.

Tabla 61

Equipos de monitoreo del centro comercial

Ítem	Articulo	Cantidad	Unidad Medida	Precio Unitario	Total
1	Televisor Samsung de 65"	1	UN	S/ 2,189.00	S/ 2,189.00
2	Servicio de Instalación de Televisor	1	Servicio	S/ -	S/ -
3	Kit de 12 Cámaras Hik Visión +DVR	1	KIT	S/ 3,709.00	S/ 3,709.00
4	Servicio de Instalación de Cámaras	12	Servicio	S/ 150.00	S/ 1,800.00
5	Radio FRS Motorola	1	PAA	S/ 849.00	S/ 849.00
	Total				**S/ 8,547.00**

Nota. Existe un total de cinco equipos, los cuales están destinados a mantener informada a la oficina administrativa de todo lo que ocurren en el centro comercial, siendo necesarios ahora que se propone que la oficina administrativa opere en el local más distante de Solymar, elaboración propia.

Tabla 62

Costo de materiales requeridos para la capacitación

Ítem	Material	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Ecran con Trípode de 100"	1	S/ 300.00	S/ 300.00
2	Cañón Multimedia EPSON	1	S/ 1,899.00	S/ 1,899.00
3	Pizarra Acrílica 1.60m*1.20m	1	S/ 360.00	S/ 360.00
4	Plumón de Pizarra Rojo Faber Castell	1	S/ 4.30	S/ 4.30
5	Plumón de Pizarra Azul Faber Castell	1	S/ 4.30	S/ 4.30
6	Plumón de Pizarra Negro Faber Castell	1	S/ 4.30	S/ 4.30
7	Plumón de Pizarra Verde Faber Castell	1	S/ 4.30	S/ 4.30
8	Mota de Pizarra Acrílica	1	S/ 3.90	S/ 3.90
9	Manual Impreso de diagramas y procesos de Solymar	7	S/ 18.50	S/ 129.50
10	Cuaderno de apuntes	3	S/ 5.50	S/ 16.50
11	Bolígrafos	6	S/ 2.00	S/ 12.00
12	Papel de Hojas Bond	60	S/ 0.10	S/ 6.00
13	Corrector	3	S/ 3.50	S/ 10.50
Total				**S/ 2,754.60**

Nota. La adquisición de cada uno de los materiales presentes en la tabla necesarios para llevar a cabo una buena capacitación del personal de Solymar Plaza, elaboración propia.

Tabla 63

Costos por publicidad radial y servicios de volanteo

Proveedor	Servicio	Descripción	Costo Trimestral	Costo Mensual	Costo Anual
Radio Yaraví	Publicidad Radial	04 avisos Diarios	S/ 1,800.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Agencia WHO	Servicio de Volanteo	29 fechas durante 03 meses	S/ 1,882.10	S/ 627.37	S/ 7,528.40
Total			**S/ 3,682.10**	**S/ 1,227.37**	**S/ 14,728.40**

Nota. Se cotizo los anuncios publicitarios radial con radio Yaravi y el servicio de volanteo a través de una agencia tercera, las cotizaciones respectivas se encuentran en los Anexos 11 y 12, elaboración propia

5.3. . Costo Horas-Hombre por Capacitación y Evaluación del Personal

Tabla 64

Costo de H/H por tiempo de capacitación y evaluación

Actividad	Día	Hora/Día	Contenido	Tiempo	Participantes	Sueldo	Costo/H	Costo Total
Capacitación basada en la propuesta de mejora	Día 9	5h	Sustento del porque se están realizando cambios en Solymar Plaza	2h	Gerente	S/ 2,500.00	S/ 12.02	S/ 24.04
					Administrador/a	S/ 2,000.00	S/ 9.62	S/ 19.23
					Jefe de RRHH	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 18.27
					Jefe de Compras	S/ 1,500.00	S/ 7.21	S/ 14.42
					Asistente de Logistica	S/ 1,200.00	S/ 5.77	S/ 11.54
					Vendedor	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 18.27
					Jefe de Marketing	S/ 1,500.00	S/ 7.21	S/ 14.42
					Asistente de Marketing	S/ 750.00	S/ 3.61	S/ 7.21
					Comunity Manager	S/ 1,300.00	S/ 6.25	S/ 12.50
					Jefe de Operaciones	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 18.27
					Asistente de Operaciones	S/ 1,200.00	S/ 5.77	S/ 11.54
					Consultor Externo			
			Explicación de aquellos procesos que fueron rediseñados y su forma de ejecución	3h	Administrador/a	S/ 2,000.00	S/ 9.62	S/ 28.85
					Jefe de RRHH	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 27.40
					Jefe de Compras	S/ 1,500.00	S/ 7.21	S/ 21.63
					Asistente de Logistica	S/ 1,200.00	S/ 5.77	S/ 17.31
					Vendedor	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 27.40
					Jefe de Marketing	S/ 1,500.00	S/ 7.21	S/ 21.63
					Asistente de Marketing	S/ 750.00	S/ 3.61	S/ 10.82
					Comunity Manager	S/ 1,300.00	S/ 6.25	S/ 18.75
					Jefe de Operaciones	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 27.40

					Asistente de Operaciones	S/ 1,200.00	S/ 5.77	S/ 17.31
Evaluación acerca de los cambios efectuados y su nueva forma de aplicación	Dia 10	3h	Evaluación escrita y oral a los trabajadore acerca de la presentación y el contenido tratado	3h	Consultor Externo			
					Administrador/a	S/ 2,000.00	S/ 9.62	S/ 28.85
					Jefe de RRHH	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 27.40
					Jefe de Compras	S/ 1,500.00	S/ 7.21	S/ 21.63
					Asistente de Logística	S/ 1,200.00	S/ 5.77	S/ 17.31
					Vendedor	S/ 1,900.00	S/ 9.13	S/ 27.40
					Jefe de Marketing	S/ 1,500.00	S/ 7.21	S/ 21.63
					Asistente de Marketing	S/ 750.00	S/ 3.61	S/ 10.82
					Comunity Manager	1300	S/ 6.25	S/ 18.75
					Jefe de Operaciones	1900	S/ 9.13	S/ 27.40
					Asistente de Operaciones	1200	S/ 5.77	S/ 17.31
Total								**S/ 606.73**

Nota. La tabla plasma detalladamente el tiempo que se empleara para cada uno de los tres contenidos que contiene el proceso de capacitación del personal, y en base a este tiempo se calculó el costo de hora hombre que se ha de emplear por cada colaborador, elaboración propia.

5.4. Costo Total de la Propuesta de Mejora

En la siguiente tabla se observa un resumen de todos los costos que figuran en las Tablas 26, 27, 28, 29 y 30, los cuales son parte de la propuesta de mejora. De esta forma se llega a estimar que el valor total de propuesta de mejora tendrá será de S/34,215.87.

Tabla 65

Costo total de la propuesta

Fase	Tipo de Costo	Total	Total Fase
I	Costo de Elaboración de la Propuesta	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00
II	Costo de Aprobación de la Propuesta	S/ 524.52	S/ 524.52
III	Costo de H/H por el tiempo Invertido en la compra de equipos y materiales necesarios	S/ 234.62	S/ 26,264.62
	Costo de Equipos de Monitoreo	S/ 8,547.00	
	Costo de Materiales Requeridos para la Capacitación	S/ 2,754.60	
	Costo de Publicidad Radial y Servicio de Volaneto	S/ 14,728.40	
IV	Costo de H/H por Capacitación y Evaluación del Personal	S/ 606.73	S/ 606.73
Total		**S/ 34,895.87**	**S/ 34,895.87**

Nota. Existen fases que forman parte de la propuesta de mejora, siendo la más costosa la Fase III, correspondiente a la Implementación de la Propuesta, elaboración propia

5.5. Financiamiento de la Propuesta

Para la propuesta de mejora se requiere de una inversión total de S/ 34,895.87, monto el cual será adquirido por medio de un préstamo bancario, para ello se evaluará el VAN con respecto a distintas entidades financieras para determinar la viabilidad de la propuesta.

Tabla 66

Flujos de caja primer año

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alquiler del local comercial 101-103		S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Alquileres antes no pagados													S/ 3,300.00
Costo por desalojos asumidos													S/ 1,516.67
Costo por días que el local no se encontraba disponible													S/ 4,651.22
Garantía Reajustada													S/ 9,441.67
Ingresos Totales		**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 21,409.55**
Costo de Elaboración de la Propuesta	-S/ 7,500.00												
Costo de Aprobación de la Propuesta	-S/ 524.52												
Costo de H/H por el tiempo Invertido en la compra de equipos y materiales necesarios	-S/ 234.62												
Costo de Equipos de Monitoreo	-S/ 8,547.00												
Costo de Materiales Requeridos para la Capacitación	-S/ 2,754.60												
Costo de Publicidad Radial y Servicio de Volanteo	-S/ 14,728.40												
Costo de H/H por Capacitación y Evaluación del Personal	-S/ 606.73												
Inversión Total	**-S/ 34,895.87**												
Flujo Neto	**-S/ 34,895.87**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 2,500.00**	**S/ 21,409.55**

Nota. Los ingresos corresponden a las ganancias obtenidas por el alquiler del local 101-103, la reducción de las perdidas monetarias y el incremento del valor de la garantía , elaboración propia.

5.5.1. Cálculo del VAN, B/C y ROI

Para el financiamiento de la propuesta de mejora se recurrió a cinco entidades financieras, teniendo en cuenta que este financiamiento será saldado en un plazo no mayor de 12 meses.

Para el cálculo del VNA se hace uso de la siguiente formula:

$$VNA = M\left(\frac{1-(1+Ti)^{-n}}{Ti}\right)$$

Donde:

- M = Mensualidad
- I = Inversión
- Ti = Tasa de interés mensual

Para el cálculo del B/C se emplea la siguiente formula:

$$B/C = \frac{M\left(\frac{1-(1+Ti)^{-n}}{Ti}\right)}{I}$$

Donde:

- M = Mensualidad
- I = Inversión
- Ti = Tasa de interés mensual

De esta forma en la siguiente tabla se pueden apreciar las tasas de interés anual de 180 días a 360 días y la conversión de estas tasas anuales a mensuales, la cual fue necesaria el cálculo del VNA.

Para el cálculo del ROI se emplea la siguiente formula

$$ROI = \left[\frac{M\left(\frac{1-(1+Ti)^{-12}}{Ti}\right) - I}{I} \right]$$

Donde:

- M = Mensualidad
- I = Inversión
- Ti = Tasa de interés mensual

De esta forma se reemplaza la tasa de interés con cada una de las entidades propuestas.

Tabla 67

Cálculo del VNA

Entidad	Tasa Anual	Tasa Mensual	VNA	B/C	ROI
BBVA	16.85%	1.31%	S/ 8,873.78	1.2542930	0.2542930
BCP	10.27%	0.82%	S/ 10,708.83	1.3068796	0.3068796
ScotiaBank	8.54%	0.69%	S/ 11,212.72	1.3213194	0.3213194
InterBank	17.00%	1.32%	S/ 8,837.35	1.2532493	0.2532493
Mi Banco	30.36%	2.23%	S/ 5,685.32	1.1629223	0.1629223

Nota. En todos los casos el VNA es positivo y el B/C es mayor a 1, lo cual indica que el proyecto es viable si se financia dentro de un año en cualquiera de las siguientes entidades, elaboración propia.

De esta forma se concluye que el proyecto es viable dentro de un año y debe ser financiado por ScotiaBank debido a que la tasa de interés es mucho menor, obteniendo un VNA de S/ 11,212.72, un B/C de 1.321, y un ROI 0.321 los cuales son mayores en esta entidad financiera con respecto a los otros bancos.

Esto significa que por cada S/1.00 invertido por parte de Solymar Plaza este ganara S/0.321

5.5.2. Cálculo de las Mensualidades a Pagar

Habiendo optado por el banco que financiara la propuesta de mejora se procede a calcular las mensualidades que se deberán pagar a ScotiaBank para saldar el préstamo dentro de los doce meses.

Para el cálculo de las mensualidades a pagar se aplicar la siguiente formula:

$$M = VNA\left(\frac{Ti}{1-(1+Ti)^{-n}}\right)$$

En la siguiente tabla se detalla el flujo de efectivo de los ingresos y el pago de las mensuales que tendrá Solymar Plaza

Tabla 68

Mensualidades por préstamo bancario

Mes	Mensualidad
1	S/ 3,040.06
2	S/ 3,040.06
3	S/ 3,040.06
4	S/ 3,040.06
5	S/ 3,040.06
6	S/ 3,040.06
7	S/ 3,040.06
8	S/ 3,040.06
9	S/ 3,040.06
10	S/ 3,040.06
11	S/ 3,040.06
12	S/ 3,040.06

Nota. Mensualmente se deberá pagar el valor de S/. 3,040.06 al banco por un periodo de doce meses, elaboración propia

CONCLUSIONES

Primera

Se diagnosticó que Solymar Plaza estaba manifestando pérdidas monetarias anuales promedio de S/22,191.11, un equivalente al 15.65% de sus ingresos anuales y que pese a reportar la mayor cantidad de ingresos durante el año 2025 con respecto al 2024, la utilidad bruta en el 2025 fue inferior, esto a causa del incremento de un 26.78% de las perdidas monetarias de este año con respecto al año anterior, por lo tanto, mediante la aplicación de la matriz de riesgos y encuestas realizadas a los colaboradores fue posible identificar y analizar los problemas que tenían cada una de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales, obteniendo que el 73.33% de las actividades manifestaban algún nivel de riesgo, de las cuales el 36.36% de las actividades representaban un riesgo extremo, un 18.18% un riesgo alto, un 27.27% un riesgo moderado y el otro 18.18% un riesgo bajo, sumado a ello, la empresa carecía de una misión, visión, de un MOF definido para cada puesto de trabajo, de estrategias y protocolos clave para desarrollar eficientemente el proceso de arrendamiento y de formatos estandarizados para la ejecución de tareas y actividades, ocasionando que el personal de Solymar Plaza no posea el perfil adecuado para desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficiente ni tampoco tenga una forma estandarizada de ejecutar cada una de tareas que le corresponden, siendo este incapaz de brindar soluciones frente a las problemáticas que llegasen a surgir. Concluyendo así, que el 73.33% de las actividades del proceso de arrendamiento de locales comerciales eran defectuosas.

Segunda

Se determinó que para optimizar el proceso de arrendamiento de locales comerciales era necesario implementar medidas de control en cada una de las actividades que manifestaban algún riesgo, llegando a minimizar la probabilidad y/o el impacto del riesgo, sin embargo, también fue imperativo añadir actividades adicionales que puedan

mejorar el proceso y complementar a las ya existentes, cabe resaltar que cada medida de control implicó un rediseño de cada una de las actividades y tareas, además se reestructuro por completo el organigrama de la empresa, se elaboraron MOF's para cada puesto de trabajo, se definieron formatos con el fin de estandarizar el proceso por completo, se modificó el contrato de arrendamiento y se emplearon estrategias para la captación de nuevos clientes como la reubicación de la oficina para así habilitar un local comercial altamente rentable y la contratación de servicios de volanteo y servicios de pauta radial.

Tercera

Se estableció que la aplicación del modelo de mejora propuesto basado en la gestión por procesos contribuiría a minimizar los problemas del proceso de arrendamiento en un 37.55% en promedio, equivalente a unos S/9467.89 anuales, como consecuencia de esta minimización y el incremento del valor de la garantía, las perdidas monetarias anuales disminuirán de S/22191.11 a S/3281.56, un 85.21% menos, generando ahorros anuales de S/18,909.55, adicionalmente el porcentaje de ingresos destinado a cubrir las perdidas monetarias ahora será de 8.21%, llegando a disminuir en un 7.44%. Concluyendo que el modelo de mejora minimizara considerablemente las perdidas monetarias de Solymar Plaza.

Cuarta

Se estableció que el modelo de mejora propuesto incrementara los ingresos anuales promedio de Solymar Plaza en un 18.99%, maximizando la utilidad bruta anual en S/49,509.55 en promedio, un 35.64% mayor a la utilidad bruta percibida antes de aplicar el modelo de mejora, concluyendo que parte de este aumento no solo es resultado de la habilitación del local comercial 101-103, sino también de la disminución de un 37.55% de las perdidas monetarias, sino también del incremento del valor de la garantía y al aumento

de criterios para que esta sea retenida. Por lo tanto, se concluye que el modelo de mejora maximizara significativamente las utilidades de Solymar Plaza.

Quinta

Se evaluó que la propuesta de mejora era altamente rentable, con un VAN de S/ 11,212.72, un B/C de 1.321, y un ROI 0.321. Lo cual implica que por cada S/1.00 que Solymar Plaza está invirtiendo en el modelo de mejora este ganara S/0.321.

RECOMENDACIONES

Primera

Evaluar constantemente los indicadores y el origen de toda perdida monetaria, aunque esta sea mínima, ello con el objetivo de aplicar medidas correctivas, puesto que, al no brindarle la importancia debida, las causas de estas pérdidas podrían agraviarse, incrementando los costos de perdida asumidos por Solymar Plaza y como consecuencia, ocasionando que la organización asuma costos que no estaban pronosticados.

Segunda

Monitorear de forma continua el funcionamiento del proceso de arrendamiento de locales comerciales, considerando que todo mercado se encuentra en evolución, por lo tanto, es fundamental estar informado acerca de las nuevas tendencias, herramientas y nuevas formas de ejecutar ciertas funciones dentro del rubro en el que una organización se desenvuelve.

Tercera

Emplear la gestión por procesos de forma continúa teniendo en cuenta que mientras mas se reduzcan las perdidas monetarias más se requerirán de nuevas medidas de control, las cuales serán cada vez más complejas al momento de implementar y controlar, de lo contrario, una deficiencia no controlada ni identificada podría agraviarse u originar otras deficiencias.

Cuarta

Llevar a cabo nuevos estudios e investigación de mercados cada vez que mas del 25% de locales comerciales no se encuentren arrendados, de esta forma será posible buscar nuevas estrategias basadas en el mercado actual para la captación de clientes.

Quinta

Velar siempre por el buen funcionamiento de las herramientas adquiridas para la propuesta de mejora, puesto que el proceso de arrendamiento de locales comerciales depende en parte del buen funcionamiento de estas herramientas y el mal funcionamiento de estas podrían llegar a comprometer el desempeño eficiente del proceso. Sumado a ello, evaluar constantemente otros proveedores con el propósito de encontrar mejores propuestas que la actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilera Morales, O. (2011). *GUIA DE BUENAS PRACTICAS PARA LA GESTION POR PROCESOS EN INSTALACIONES DEPORTIVAS.* Malaga: ACOMPANY. Retrieved from https://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/143320547.pdf

Amador Sotomayor, A. (2016). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS SU PROCESO ORGANIZACIONAL.* Monterrey: TENDENCIAS. Retrieved from http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf

Arias Gonzales, J. (2021). *DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.* Arequipa, Perú. Retrieved from: file:///Users/manuellongazegarra/Downloads/Arias_S2.pdf

BEGAZO MOLINA, S., BOJORQUEZ VALENCIA, J., & NUÑEZ ESTRADA, C. (2019). FACTORES QUE INHIBEN LA DECISIÓN DE COMPRA EN LOS CENTROS COMERCIALES TRADICIONALES (CCT) DE LA CIUDAD DE AREQUIPA. *Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración.* Universidad ESAN, Lima. Retrieved from https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/691147fa-8028-4ab3-b997-f74bedf3ded5/content

Bergholz, S. (2011, MAYO 1). *MEDWAVE*. Retrieved from MEDWAVE: https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html

Bravo Carrasco, J. (2009). *GESTIÓN DE PROCESOS.* SANTIAGO: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. Retrieved from https://www.academia.edu/6236588/Gestion_de_Procesos_Juan_Bravo_Carrasco

Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco.* SANTIGO, CHILE: EVOLUCION. Retrieved from https://www.academia.edu/6236588/Gestion_de_Procesos_Juan_Bravo_Carrasco

Cantón Mayo, I. (2010). *INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD.* REICE. Retrieved from file:///C:/Users/katyp/Downloads/Dialnet-IntroduccionALosProcesosDeCalidad-3920983.pdf

Carreño Leon, G. (2022). *Gestión por procesos y su incidencia en la eficiencia operativa en os procesos productivos de una empresa de empaques, periodo 2020-2021.* UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, Lima. Retrieved from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84751/Carre%c3%b1o_LGR-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Castilla, L. y. (2004). *GUIA PARA LA GESTION DE PROCESOS.* Junta de castilla y leon. Retrieved from https://es.slideshare.net/sihesafore/13891957-librogestionporprocesos

CONTRERAS, F., OLAYA GUERRERO, J., & MATOS URIBE, F. (2017). *GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE INFORMACIÓN.* LIMA, PERU: LA EDITORIAL. Retrieved from http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares.pdf

Flores Lovera, G. (2021). *Modelo de optimización de la gestión productiva de MYPES vitivinícolas, caso Pisco artesanal, Ica 2019.* Universidad Nacional de San Agustín, Ica. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=346465

GESTION. (2019, Setiembre 5). *Centros comerciales en Perú: estas son las cifras que rigen el mercado*. Retrieved from https://gestion.pe/economia/empresas/centros-comerciales-en-peru-estas-son-las-cifras-que-rigen-el-mercado-noticia/

Gonzáles Gonzáles, A., Leal Rodríguez, L., Morales Fonte, D., & Martinez Caballero, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV*(28), 1. Retrieved from https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003

Granizo Córdova, C. A. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso : BC Llantas.* Pontificia Universidad Catolica , Ecuador. Retrieved from https://catalogobiblioteca.puce.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=222077&shelfbrowse_itemnumber=315628#holdings

Huapaya Capcha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4*(8), 244. doi:https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277

INEI. (2023, Febrero). *Sector servicios prestados a empresas aumentó 1,49% en febrero de 2023*. Retrieved from https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-aumento-149-en-febrero-de-2023-14348/

Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de Futuro*, 1669-7634. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Martínez Pérez, M. (2013). *ELABORACIÓN DEL LIBRO DE TEXTO DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES I.* Metepec, Estado de México. Retrieved from https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/11972/1/Mart%C3%ADnez%20P%C3%A9rez%20Martha%20Beatriz%20-%20Investigaci%C3%B3n%20De%20Operaciones%20I.pdf

Milla. (2019, Septiembre 9). Perú: Ventas en centros comerciales alcanzarían los S/29.425 millones en 2019. Retrieved from https://www.peru-retail.com/peru-ventas-centros-comerciales-alcanzarian-2019/

MIRANDA PERALTA , W. (2021). *GESTION POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ZETTA COMUNICADORES – SEDE LURIN.* USIL, Lima. Retrieved from https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dbcdc4d5-0218-4987-baae-aef2b8c31d91/content

Muñoz Veloz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria.* Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Retrieved from https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf

Philco Baca, L. M. (2020). *Gestión por Procesos para mejorar el Servicio al Cliente en una empresa de Soluciones Modulares.* UNIVERSIDAD RICARDO PALMA, LIMA. Retrieved from https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/15a3929f-f5b4-4335-b360-7e54b02f288d/content

Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle*, 89-35. Retrieved from http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf

RAMIREZ TELLO , L. (n.d.). CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES. *CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES* . UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, MEDELLIN . Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/211/Cambio%20de%20cultura%20organizacional%20con%20el%20empoderamiento%20de%20los%20colaboradores.pdf;sequence=1

Ruiz Fuentes, D., MercedeS, R., & Hernández, I. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 11. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf

Sarmiento Sánchez, S. (2023). *"PROPUESTA DE MEJORA BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA SARCLETTI EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2021".* Universidad Católica de Santa María, Arequipa. Retrieved from https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9103eb41-cf1f-4239-88af-e9d8a577a017/content

Schoderbek, P. (1993). *Libro Sistemas De Gestión: Consideraciones Conceptuales Por Peter Schoderbek.* Subsequent. Retrieved from https://www.scribd.com/document/630457912/pdf-sistemas-administrativos-por-charles-g-schoderbek-peter-p-schoderbek-y-asteroid-g-kefalas-libro-completo-compress-1

SESCAM. (2002). LA GESTION POR PROCESOS. *TOLEDO*, 21. Retrieved from https://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf

Taha Hamdy, A. (2012). *INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES.* Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico. Editorial Pearson. Novena Edición. Retrieved from: https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/investigacic3b3n-de-operaciones-9na-edicic3b3n-hamdy-a-taha-fl.pdf

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. (2019). *MANUAL GESTIÓN POR PROCESOS.* ESPAÑA. Retrieved from https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf https

ANEXOS

ANEXO 1: Flujos de caja de Solymar Plaza año 2023

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DEBE												
EFECTIVO CAJA		S/ 3,424.64	S/ 4,159.01	S/ 2,278.27	S/ 3,040.95	S/ 4,842.33	S/ 3,146.10	S/ 7,029.57	S/ 7,547.86	S/ 7,664.65	S/ 10,370.15	S/ 10,715.60
ALQUILER TIENDAS SOLYMAR PLAZA	S/ 10,050.00	S/ 10,350.00	S/ 7,340.00	S/ 5,700.00	S/ 11,500.00	S/ 14,000.00	S/ 13,400.00	S/ 15,850.00	S/ 12,750.00	S/ 12,010.00	S/ 12,300.00	S/ 12,475.00
INGRESO POR MANTENIMIENTO SOLYMAR	S/ 2,910.40	S/ 3,039.00	S/ 2,944.70	S/ 3,114.00	S/ 2,734.50	S/ 2,642.20	S/ 3,142.90	S/ 3,832.00	S/ 3,993.50	S/ 3,372.50	S/ 3,661.30	S/ 3,579.40
PRESTAMOS FINANCIEROS OTORGADOS					S/ 2,900.00			S/ 820.20		S/ 50.00		
ALQUILER TIENDA EFECTIVO			S/ 356.80						S/ 608.00		S/ 300.00	
INGRESO SS.HH	S/ 369.70	S/ 309.80	S/ 392.10	S/ 430.00	S/ 455.30	S/ 398.60	S/ 436.90	S/ 496.70	S/ 532.60	S/ 490.50	S/ 480.60	S/ 887.30
INGRESO KOKOLAND	S/ 410.00	S/ 370.00	S/ 595.00	S/ 1,620.00	S/ 1,640.00	S/ 1,635.00	S/ 1,600.00	S/ 1,365.00	S/ 1,135.00	S/ 1,570.00	S/ 1,275.00	S/ 1,115.00
ALQUILER EVENTOS KOKOLAND				S/ 400.00	S/ 300.00	S/ 800.00	S/ -			S/ 300.00	S/ 400.00	S/ 300.00
LETRAS	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
OTROS SIN DETALLE	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 22,150.52	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ -			S/ 3,935.60	S/ 13,002.14
TOTAL INGRESO	**S/ 43,442.49**	**S/ 49,271.83**	**S/ 61,398.00**	**S/ 31,323.58**	**S/ 40,385.78**	**S/ 37,766.03**	**S/ 43,082.32**	**S/ 43,992.92**	**S/ 38,060.77**	**S/ 32,246.12**	**S/ 34,555.88**	**S/ 43,188.17**
HABER												
COMPRAS VARIOS EFECTIVO (SIN VALOR)	S/ 66.00	S/ 277.60	S/ 2,125.10	S/ 1,857.00	S/ 187.30	S/ 267.80	S/ 8.00	S/ 325.00	S/ 144.50	S/ 550.00	S/ 799.80	S/ 1,574.00
FACTURA COMPRAS DEPOSITO	S/ -	S/ -	S/ 30,000.00	S/ -	S/ -	S/ 4,031.61	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FACTURA COMPRA EFECTIVO	S/ 1,621.51	S/ 2,061.21	S/ 2,679.62	S/ 1,798.70	S/ 2,125.50		S/ 100.01	S/ 4,259.91	S/ 2,462.31	S/ 179.00	S/ 2,163.10	S/ 4,181.70
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR (PLANILLA)	S/ 1,147.38	S/ 1,147.38	S/ 1,147.38	S/ 1,147.38	S/ 1,147.38	S/ 1,147.38	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64
RENTA DE 5TA CATEGORIA		S/ -	S/ -			S/ 100.00			S/ 1,000.00			
ESSALUD	S/ 117.00	S/ 117.00	S/ 117.00	S/ 117.00	S/ 117.00	S/ 117.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00
AFP	S/ 152.62	S/ 152.62	S/ 152.62	S/ 152.62	S/ 152.62	S/ 152.62	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36
RENTA 1RA CATEGORIA	S/ 416.00	S/ 376.00	S/ 376.00	S/ 376.00	S/ 346.00	S/ 303.00	S/ 298.00	S/ 298.00	S/ 353.00	S/ 566.00	S/ 566.00	S/ 566.00
DEVOLUCIÓN GARANTIA ALQUILER				S/ -	S/ -			S/ -				
RECIBO POR HONORARIOS	S/ 4,700.00	S/ 4,500.00	S/ 4,720.00	S/ 5,000.00	S/ 4,900.00	S/ 4,700.00	S/ 5,300.00	S/ 4,700.00	S/ 5,100.00	S/ 4,200.00	S/ 4,600.00	S/ 4,900.00
PAGO PRESTAMO FINANCIERO	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14

ITF SOLES 215-928843-0-11	S/ 0.45	S/ 0.50	S/ 2.20	S/ 0.40	S/ 1.25	S/ 0.60	S/ 0.65	S/ 1.50	S/ 1.20	S/ 1.10	S/ 1.00	S/ 0.85
ENVIO ESTADO DE CUENTA 215-928843-0-11	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50
COMISION MANTENIMIENTO 215-928843-0-11	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00
ITF SOLES 215-01354570-0-48	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -		S/ -						
RETIRO DE CUENTA CORRIENTE BCP	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 12,900.00	S/ 125.00	S/ 1,200.00	S/ 820.20				S/ 6,500.00
ENTREGA EFECTIVO CESAR GUTIERREZ	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 200.00	S/ 2,300.00						
TOTAL SALIDA	**S/ 21,241.60**	**S/ 21,652.95**	**S/ 54,340.56**	**S/ 23,469.74**	**S/ 35,097.69**	**S/ 26,265.65**	**S/ 21,453.30**	**S/ 24,951.25**	**S/ 23,607.65**	**S/ 20,042.74**	**S/ 22,676.54**	**S/ 32,269.19**
TOTAL DE CAJA	**S/ 22,200.89**	**S/ 27,618.88**	**S/ 7,057.44**	**S/ 7,853.84**	**S/ 5,288.09**	**S/ 11,500.38**	**S/ 21,629.02**	**S/ 19,041.67**	**S/ 14,453.12**	**S/ 12,203.38**	**S/ 11,879.34**	**S/ 10,918.98**
CTA SOLES BCP 215-01354570-0-48	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -								
CTA SOLES BCP 215-928843-0-11	S/ 18,776.25	S/ 23,459.87	S/ 4,779.17	S/ 4,812.89	S/ 445.76	S/ 8,354.28	S/ 14,599.45	S/ 11,493.81	S/ 6,788.47	S/ 1,833.23	S/ 1,113.73	S/ 2,633.74
TOTAL DE CUENTA CORRIENTE	**S/ 18,776.25**	**S/ 23,459.87**	**S/ 4,779.17**	**S/ 4,812.89**	**S/ 445.76**	**S/ 8,354.28**	**S/ 14,599.45**	**S/ 11,493.81**	**S/ 6,788.47**	**S/ 1,833.23**	**S/ 1,113.73**	**S/ 2,633.74**
TOTAL EFECTIVO CAJA	**S/ 3,424.64**	**S/ 4,159.01**	**S/ 2,278.27**	**S/ 3,040.95**	**S/ 4,842.33**	**S/ 3,146.10**	**S/ 7,029.57**	**S/ 7,547.86**	**S/ 7,664.65**	**S/ 10,370.15**	**S/ 10,765.61**	**S/ 8,285.24**

ANEXO 2: Flujos de caja del año 2024

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DEBE												
EFECTIVO CAJA		S/ 7,853.18	S/ 8,466.52	S/ 936.26	S/ 2,877.20	S/ 4,675.24	S/ 5,972.58	S/ 7,089.92	S/ 8,814.51	S/ 12,382.34	S/ 12,182.13	S/ 4,293.46
ALQUILER TIENDAS SOLYMAR PLAZA	S/ 15,090.00	S/ 9,179.00	S/ 20,735.00	S/ 14,500.00	S/ 11,700.00	S/ 13,750.00	S/ 15,250.00	S/ 15,400.00	S/ 13,750.00	S/ 9,900.00	S/ 9,600.00	S/ 16,159.00
INGRESO POR MANTENIMIENTO SOLYMAR	S/ 3,106.30	S/ 4,204.10	S/ 3,896.00	S/ 4,692.20	S/ 4,111.90	S/ 4,486.80	S/ 4,216.60	S/ 3,815.10	S/ 3,979.60	S/ 3,496.00	S/ 3,251.30	S/ 3,400.70
PRESTAMOS FINANCIEROS OTORGADOS												
ALQUILER TIENDA EFECTIVO												
INGRESO SS.HH	S/ 572.40	S/ 490.50	S/ 618.10	S/ 578.40	S/ 634.90	S/ 597.60	S/ 605.80	S/ 639.00	S/ 611.40	S/ 659.90	S/ 597.80	S/ 1,177.50
ALQUILER EVENTOS KOKOLAND		S/ 400.00	S/ -	S/ 400.00	S/ -	S/ 400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 800.00	S/ 450.00	S/ -
INGRESO KOKOLAND	S/ 1,345.00	S/ 1,030.00	S/ 1,055.00	S/ 996.00	S/ 995.00	S/ 680.00	S/ 1,140.00	S/ 1,406.00	S/ 1,008.00	S/ 1,415.00	S/ 955.00	S/ 1,265.00
LETRAS	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
OTROS SIN DETALLE	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14				S/ -	S/ 71.77			
TOTAL INGRESO	**S/ 44,064.82**	**S/ 41,427.47**	**S/ 47,764.27**	**S/ 38,277.32**	**S/ 22,437.23**	**S/ 25,804.23**	**S/ 28,295.93**	**S/ 31,057.18**	**S/ 29,316.73**	**S/ 38,867.66**	**S/ 29,647.50**	**S/ 26,287.98**
HABER												
COMPRAS VARIOS EFECTIVO (SIN VALOR)	S/ 260.00	S/ 145.50	S/ 134.00	S/ 317.50	S/ 377.00	S/ 70.00	S/ 464.00	S/ 38.30	S/ 250.90	S/ 861.20	S/ 818.90	S/ 1,375.50
FACTURA COMPRAS DEPOSITO	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FACTURA COMPRA EFECTIVO	S/ 2,356.40	S/ 1,973.90	S/ 2,577.60	S/ 2,243.40	S/ 2,483.00	S/ 3,053.30	S/ 3,297.30	S/ 2,521.20	S/ 2,679.50	S/ 2,141.00	S/ 3,691.10	S/ 1,922.50
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR (PLANILLA)	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64	S/ 1,235.64
RENTA DE 3RA CATEGORIA	S/ 313.00											
ESSALUD	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 218.25	S/ 220.50	S/ 220.50	S/ 220.50	S/ 220.50
AFP	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 164.36	S/ 287.63	S/ 287.63	S/ 287.63	S/ 287.63
RENTA 1RA CATEGORIA	S/ 566.00	S/ 566.00	S/ 566.00	S/ 493.00	S/ 512.00	S/ 512.00	S/ 512.00	S/ 512.00	S/ 507.00	S/ 507.00	S/ 439.00	S/ 439.00
DEVOLUCIÓN GARANTIA ALQUILER		**S/ 345.50**		**S/ -**	**S/ -**					**S/ 1,100.00**		
RECIBO POR HONORARIOS	S/ 4,900.00	S/ 5,100.00	S/ 4,700.00	S/ 5,400.00	S/ 4,700.00	S/ 5,360.00	S/ 4,700.00	S/ 5,100.00	S/ 1,500.00	S/ 4,700.00	S/ 5,100.00	S/ 4,700.00
PAGO PRESTAMO FINANCIERO	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14	S/ 13,002.14								
ITF SOLES 215-928843-0-11	S/ 1.05	S/ 0.90	S/ 1.45	S/ 1.35	S/ 0.90	S/ 0.90	S/ 1.05	S/ 1.20	S/ 0.30	S/ 0.65	S/ 0.45	S/ 0.60
ENVIO ESTADO DE CUENTA 215-928843-0-11	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50

COMISION MANTENIMIENTO 215-928843-0-11	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00
RETIROS Y OTROS BCP	S/ 8,000.00	S/ 10,001.00	S/ 13,100.00	S/ 10,000.00	S/ 6,650.00	S/ 7,900.00	S/ 7,700.00	S/ 11,000.00		S/ 13,002.14	S/ 13,050.00	S/ 13,050.00
FRACCIONAMIENTO		S/ 290.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00				
MAS SIN DETALLE			S/ 7,750.00					S/ 71.77	S/ 20.00		S/ 500.00	S/ 69.25
TOTAL SALIDA	**S/ 30,943.09**	**S/ 32,969.44**	**S/ 43,655.69**	**S/ 33,281.89**	**S/ 16,547.40**	**S/ 18,720.70**	**S/ 18,498.85**	**S/ 21,161.22**	**S/ 6,719.97**	**S/ 24,074.26**	**S/ 25,361.72**	**S/ 23,319.12**
TOTAL DE CAJA	**S/ 13,121.73**	**S/ 8,458.03**	**S/ 4,108.58**	**S/ 4,995.43**	**S/ 5,889.83**	**S/ 7,083.53**	**S/ 9,797.08**	**S/ 9,895.96**	**S/ 22,596.76**	**S/ 14,793.40**	**S/ 4,285.78**	**S/ 2,968.86**
CTA SOLES BCP 215-01354570-0-48												
CTA SOLES BCP 215-928843-0-11	S/ 5,268.55	-S/ 8.49	S/ 3,172.32	S/ 2,118.23	S/ 1,214.59	S/ 1,110.95	S/ 2,707.16	S/ 1,081.45	S/ 10,214.42	S/ 2,611.27	-S/ 7.68	S/ 12.96
TOTAL DE CUENTA CORRIENTE	**S/ 5,268.55**	**-S/ 8.49**	**S/ 3,172.32**	**S/ 2,118.23**	**S/ 1,214.59**	**S/ 1,110.95**	**S/ 2,707.16**	**S/ 1,081.45**	**S/ 10,214.42**	**S/ 2,611.27**	**-S/ 7.68**	**S/ 12.96**
TOTAL EFECTIVO CAJA	**S/ 7,853.18**	**S/ 8,466.52**	**S/ 936.26**	**S/ 2,877.20**	**S/ 4,675.24**	**S/ 5,972.58**	**S/ 7,089.92**	**S/ 8,814.51**	**S/ 12,382.34**	**S/ 12,182.13**	**S/ 4,293.46**	**S/ 2,955.90**

ANEXO 3: Flujos de caja del año 2025

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DEBE												
EFECTIVO CAJA		S/ 1,700.74	S/ 3,589.54	S/ 3,593.80	S/ 3,082.00	S/ 1,405.10	S/ 2,509.70	S/ 1,902.80	S/ 1,902.80	S/ 1,902.80	S/ 1,902.80	S/ 1,902.80
ALQUILER TIENDAS SOLYMAR PLAZA	S/ 15,650.00	S/ 12,849.00	S/ 10,450.00	S/ 10,670.40	S/ 9,300.00	S/ 9,600.00	S/ 9,450.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
INGRESO POR MANTENIMIENTO SOLYMAR	S/ 3,969.70	S/ 3,970.60	S/ 3,957.50	S/ 3,129.10	S/ 3,258.70	S/ 2,507.20	S/ 2,628.40	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
PRESTAMOS FINANCIEROS OTORGADOS												
ALQUILER TIENDA EFECTIVO												
INGRESO SS.HH	S/ 682.00	S/ 558.00	S/ 624.00	S/ 694.00	S/ 630.00	S/ 595.00	S/ 686.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
ALQUILER EVENTOS KOKOLAND	S/ 540.00	S/ -	S/ -	S/ 650.00	S/ -	S/ 400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
INGRESO KOKOLAND	S/ 1,095.00	S/ 1,010.00	S/ 835.00	S/ 960.00	S/ 855.00	S/ 775.00	S/ 770.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
LETRAS	S/ -	S/ -	S/ -		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
OTROS SIN DETALLE												
TOTAL INGRESO	**S/ 24,892.60**	**S/ 21,047.61**	**S/ 19,960.47**	**S/ 23,532.78**	**S/ 20,914.73**	**S/ 15,311.08**	**S/ 16,612.78**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**
HABER												
COMPRAS VARIOS EFECTIVO (SIN VALOR)	S/ 586.50	S/ 40.60	S/ 1,666.00	S/ 714.46	S/ 345.00	S/ 599.30	S/ 347.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FACTURA COMPRAS DEPOSITO	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FACTURA COMPRA EFECTIVO	S/ 2,148.50	S/ 709.40	S/ 4,040.00	S/ 1,966.80	S/ 3,567.30	S/ 99.00	S/ 1,888.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR (PLANILLA)	S/ 1,234.24	S/ 1,234.24	S/ 1,234.24	S/ 1,234.24	S/ 1,236.20	S/ 1,236.20	S/ 1,236.20					
RENTA DE 3RA CATEGORIA	S/ -											
ESSALUD	S/ 220.50	S/ 220.50	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ -	S/ -	S/ -		
AFP	S/ 292.40	S/ 198.30	S/ 165.00	S/ 165.40	S/ 165.10	S/ 165.10	S/ 165.10		S/ -	S/ -		
RENTA 1RA CATEGORIA	S/ 581.00	S/ 581.00	S/ 581.00	S/ 386.00	S/ 381.00	S/ 389.00	S/ 429.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
DEVOLUCIÓN GARANTIA ALQUILER				**S/ -**	**S/ -**							
RECIBO POR HONORARIOS	S/ 5,100.00	S/ 5,100.00	S/ 4,700.00	S/ 4,100.00	S/ 3,700.00	S/ 3,700.00	S/ 4,100.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
PAGO PRESTAMO FINANCIERO	S/ -											
ITF SOLES 215-928843-0-11	S/ 0.95	S/ 1.10	S/ 0.45	S/ 0.35	S/ 0.35	S/ 0.35	S/ 0.30	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
ENVIO ESTADO DE CUENTA 215-928843-0-11	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ 3.50	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	

COMISION MANTENIMIENTO 215-928843-0-11	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ 15.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
RETIROS Y OTROS BCP	S/ 9,050.00	S/ 7,350.00		S/ -								
FRACCIONAMIENTO	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
MAS SIN DETALLE	S/ 3,000.00	S/ 1,500.00		S/ 8,048.00	S/ 9,941.40	S/ 5,899.25						
TOTAL SALIDA	**S/ 22,232.59**	**S/ 16,953.64**	**S/ 12,531.19**	**S/ 16,759.75**	**S/ 19,480.85**	**S/ 12,232.70**	**S/ 8,310.10**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**
TOTAL DE CAJA	**S/ 2,660.01**	**S/ 4,093.97**	**S/ 7,429.28**	**S/ 6,773.03**	**S/ 1,433.88**	**S/ 3,078.38**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**	**S/ 8,302.68**
CTA SOLES BCP 215-01354570-0-48												
CTA SOLES BCP 215-928843-0-11	S/ 959.27	S/ 504.43	S/ 3,835.48	S/ 3,789.03	S/ 28.78	S/ 568.68	S/ 6,399.88	S/ 6,399.88	S/ 6,399.88	S/ 6,399.88	S/ 6,399.88	S/ 6,399.88
TOTAL DE CUENTA CORRIENTE	**S/ 959.27**	**S/ 504.43**	**S/ 3,835.48**	**S/ 3,789.03**	**S/ 28.78**	**S/ 568.68**	**S/ 6,399.88**	**S/ 6,399.88**	**S/ 6,399.88**	**S/ 6,399.88**	**S/ 6,399.88**	**S/ 6,399.88**
TOTAL EFECTIVO CAJA	**S/ 1,700.74**	**S/ 3,589.54**	**S/ 3,593.80**	**S/ 2,984.00**	**S/ 1,405.10**	**S/ 2,509.70**	**S/ 1,902.80**	**S/ 1,902.80**	**S/ 1,902.80**	**S/ 1,902.80**	**S/ 1,902.80**	**S/ 1,902.80**

ANEXO 4: Costos por los meses sin arrendar en el 2023

Meses/Stand	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
101-103	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00
102-104													S/ -
105							S/ 850.00	S/ 850.00					S/ 1,700.00
106													S/ -
108			S/ 800.00	S/ 800.00									S/ 1,600.00
109													S/ -
110													S/ -
111				S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00							S/ 1,800.00
112	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00									S/ 3,200.00
113													S/ -
115	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
116						S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00		S/ 1,800.00
117													S/ -
118													S/ -
201													S/ -
202				S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00							S/ 3,300.00
203	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00					S/ 6,000.00
204													S/ -
205	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 6,000.00
206-208													S/ -
209	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00								S/ 2,750.00
210	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00								S/ 3,000.00
211	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00				S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 4,500.00
212	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00				S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 5,850.00

213	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/	6,000.00
214	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/	6,000.00
Total	**S/**	**8,150.00**	**S/**	**8,150.00**	**S/**	**8,950.00**	**S/**	**10,650.00**	**S/**	**9,050.00**	**S/**	**7,050.00**	**S/**	**6,200.00**	**S/**	**6,200.00**	**S/**	**5,750.00**	**S/**	**5,750.00**	**S/**	**5,750.00**	**S/**	**5,450.00**	**S/**	**87,100.00**

ANEXO 5: Ingresos por locales comercial arrendados durante el 2023

Meses/Stand	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
101-103													S/ -
102-104	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00
105	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00			S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 8,500.00
106	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 10,200.00
108	S/ 800.00	S/ 800.00			S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 8,000.00
109	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 8,400.00
110	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 9,000.00
111	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00				S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 5,400.00
112					S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 6,400.00
113	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 8,400.00
115													S/ -
116	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00							S/ 300.00	S/ 1,800.00
117	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
118	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
201	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
202	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00				S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 9,900.00
203									S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 3,000.00
204	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
205													S/ -
206-208	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 12,600.00
209						S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 3,850.00
210						S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 4,200.00
211						S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00					S/ 1,500.00
212						S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00					S/ 1,950.00

213													S/ -
214													S/ -
Total	**S/ 12,450.00**	**S/ 12,450.00**	**S/ 11,650.00**	**S/ 9,950.00**	**S/ 11,550.00**	**S/ 13,550.00**	**S/ 14,400.00**	**S/ 14,400.00**	**S/ 14,850.00**	**S/ 14,850.00**	**S/ 14,850.00**	**S/ 15,150.00**	**S/ 160,100.00**

ANEXO 6: Costos por los meses sin arrendar en el 2024

Meses/Stand	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
101-103	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S
102-104													S/
105													S/
106													S/
108													S/
109				S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S
110													S/
111													S/
112													S/
113										S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S
115	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S
116													S/
117													S/
118	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S
201	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00		S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00						S
202										S/ 1,100.00	S/ 1,100.00		S
203				S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S
204													S/
205	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S
206-208													S/
209										S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S
210								S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S
211	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S
212		S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00				S
213	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S
214	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S
Total	**S/ 6,300.00**	**S/ 7,100.00**	**S/ 7,100.00**	**S/ 7,350.00**	**S/ 8,450.00**	**S/ 8,450.00**	**S/ 8,450.00**	**S/ 7,950.00**	**S/ 7,950.00**	**S/ 9,500.00**	**S/ 9,500.00**	**S/ 8,400.00**	**S**

ANEXO 7: Ingresos por locales comercial arrendados durante el 2024

Meses/Stand	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
101-103													S/ -
102-104	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00
105	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
106	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 10,200.00
108	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 9,600.00
109	S/ 850.00	S/ 850.00	S/ 850.00										S/ 2,550.00
110	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 11,400.00
111	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
112	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 9,600.00
113	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00				S/ 6,300.00
115													S/ -
116	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
117	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
118													S/ -
201				S/ 1,100.00				S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 6,600.00
202	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00			S/ 1,100.00	S/ 11,000.00
203	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00										S/ 1,500.00
204	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 7,800.00
205													S/ -
206-208	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 13,200.00
209	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 550.00				S/ 4,950.00
210	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00						S/ 4,200.00
211													S/ -
212	S/ 800.00									S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 3,200.00
213													S/ -
214													S/ -
Total	**S/ 15,050.00**	**S/ 14,250.00**	**S/ 14,250.00**	**S/ 14,000.00**	**S/ 12,900.00**	**S/ 12,900.00**	**S/ 12,900.00**	**S/ 13,400.00**	**S/ 13,400.00**	**S/ 11,850.00**	**S/ 11,850.00**	**S/ 12,950.00**	**S/ 159,700.00**

ANEXO 8: Costos por los meses sin arrendar en el 2025

Meses/Stand	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
101-103	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 31,800.00
102-104													S/ -
105													S/ -
106													S/ -
108			S/ 900.00	S/ 900.00									S/ 1,800.00
109							S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 5,400.00
110													S/ -
111				S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00							S/ 1,800.00
112	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00									S/ 2,600.00
113										S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 1,800.00
115	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
116						S/ 350.00							S/ 350.00
117													S/ -
118	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
201	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00		S/ 1,000.00	S/ 1,000.00							S/ 5,000.00
202													S/ -
203				S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00					S/ 2,500.00
204													S/ -
205	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 6,000.00
206-208													S/ -
209													S/ -
210													S/ -
211	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00			S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 6,000.00
212		S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00			S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 7,200.00

213	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/	6,000.00
214	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/	6,000.00
Total	**S/ 7,100.00**	**S/ 7,900.00**	**S/ 8,800.00**	**S/ 8,900.00**	**S/ 8,350.00**	**S/ 8,700.00**	**S/ 6,250.00**	**S/ 6,250.00**	**S/ 7,150.00**	**S/ 7,750.00**	**S/ 7,750.00**	**S/ 7,750.00**	**S/**	**92,650.00**

ANEXO 9: Ingresos por locales comercial arrendados durante el 2025

Meses/Stand	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
101-103													S/ -
102-104	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 31,800.00
105	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
106	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 10,800.00
108	S/ 900.00	S/ 900.00			S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 9,000.00
109	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00							S/ 5,400.00
110	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 7,800.00
111	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00				S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 5,400.00
112					S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 5,200.00
113	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00				S/ 5,400.00
115													S/ -
116	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00		S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 3,850.00
117	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 4,200.00
118													S/ -
201				S/ 1,000.00			S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 7,000.00
202	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 10,800.00
203	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00						S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 3,500.00
204	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 7,800.00
205													S/ -
206-208	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 15,600.00
209	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
210	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
211							S/ 600.00	S/ 600.00					S/ 1,200.00
212	S/ 800.00						S/ 800.00	S/ 800.00					S/ 2,400.00

213																								S/	-
214																								S/	-
Total	**S/**	**14,250.00**	**S/**	**13,450.00**	**S/**	**12,550.00**	**S/**	**12,450.00**	**S/**	**13,000.00**	**S/**	**12,650.00**	**S/**	**15,100.00**	**S/**	**15,100.00**	**S/**	**14,200.00**	**S/**	**13,600.00**	**S/**	**13,600.00**	**S/**	**13,600.00**	**S/**	**163,550.00**

ANEXO 10: Tasas de intereses bancarios en el Perú

Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco
Corporativos	4.97	5.00	5.31	6.43	6.19	6.00	6.21	6.43	-
Descuentos	5.99	-	6.10	5.10	4.69	6.27	-	6.42	-
Préstamos hasta 30 días	4.84	-	5.28	7.30	-	5.54	-	5.70	-
Préstamos de 31 a 90 días	5.47	-	5.29	6.36	6.71	6.55	-	6.52	-
Préstamos de 91 a 180 días	6.22	5.00	5.30	5.60	6.87	5.81	-	6.63	-
Préstamos de 181 a 360 días	4.73	-	6.09	-	7.32	6.40	6.21	7.99	-
Préstamos a más de 360 días	5.64	-	4.83	7.30	7.84	5.96	-	5.90	-
Grandes Empresas	7.76	9.45	7.72	7.15	7.78	7.28	-	7.57	-
Descuentos	8.27	9.00	8.19	6.65	8.15	7.46	-	7.73	-
Préstamos hasta 30 días	7.02	-	8.07	6.40	8.29	7.34	-	9.17	-
Préstamos de 31 a 90 días	7.80	11.00	7.85	8.18	7.82	6.98	-	7.70	-
Préstamos de 91 a 180 días	7.54	-	7.34	7.04	8.43	7.55	-	6.83	-
Préstamos de 181 a 360 días	7.36	7.95	6.77	7.83	12.19	7.34	-	7.04	-
Préstamos a más de 360 días	7.83	-	7.27	6.93	7.21	7.10	-	7.44	-
Medianas Empresas	11.57	10.12	10.27	9.20	13.01	9.71	-	10.17	-
Descuentos	9.76	8.00	10.72	-	14.97	10.18	-	9.63	-
Préstamos hasta 30 días	11.19	-	11.25	9.00	12.08	9.28	-	11.70	-
Préstamos de 31 a 90 días	12.74	10.61	9.54	9.11	12.24	9.89	-	10.62	-
Préstamos de 91 a 180 días	11.53	9.71	10.09	9.48	11.26	9.58	-	10.07	-
Préstamos de 181 a 360 días	11.86	10.23	9.38	-	10.18	9.67	-	8.78	-
Préstamos a más de 360 días	11.64	-	11.10	-	10.59	9.18	-	12.28	-
Pequeñas Empresas	15.92	18.86	20.71	-	17.87	12.50	-	15.34	25.33
Descuentos	9.40	-	14.38	-	19.04	9.43	-	11.43	-
Préstamos hasta 30 días	18.98	-	9.25	-	12.00	15.26	-	-	31.35
Préstamos de 31 a 90 días	17.14	12.75	9.56	-	15.08	9.62	-	10.56	46.02
Préstamos de 91 a 180 días	15.21	5.00	10.88	-	12.92	8.62	-	10.64	35.32
Préstamos de 181 a 360 días	16.85	14.99	10.27	-	-	8.54	-	17.00	30.36
Préstamos a más de 360 días	15.99	19.85	22.56	-	10.00	13.84	-	16.68	23.68

ANEXO 11: Cotización por el Servicio de pauta radial

PROFORMA DE PUBLICIDAD 2025

CLIENTE: GUTIERREZ VALDARRAGO CESAR MARTIN
MEDIO: Radio YARAVI Arequipa
RUC: GUTIERREZ VALDARRAGO CESAR MARTIN
FRECUENCIAS: 1300. AM 90.9 FM
WEB: https://radioyaravi.org.pe/
FAN PAGE: https://radioyaravi.org.pe/ 106.3FM – 930 AM
DOMICILIO: Ca. Miguel de Cervantes Saavedra 103, Arequipa
TELEFONOS: CEL. 951590570 051-321372
CORREO ELECTRONICO: prensa@radioyaravi.org.pe

PUBLICIDAD MENSUAL ROTATIVA:
04 avisos diarios 20" S/. 600.00 Incluye IGV. El Monto total por los 3 meses es: S/. 1,800.00 Se factura mensualmente
S/. 600.00 al inicio de la pauta.

COBERTURA:

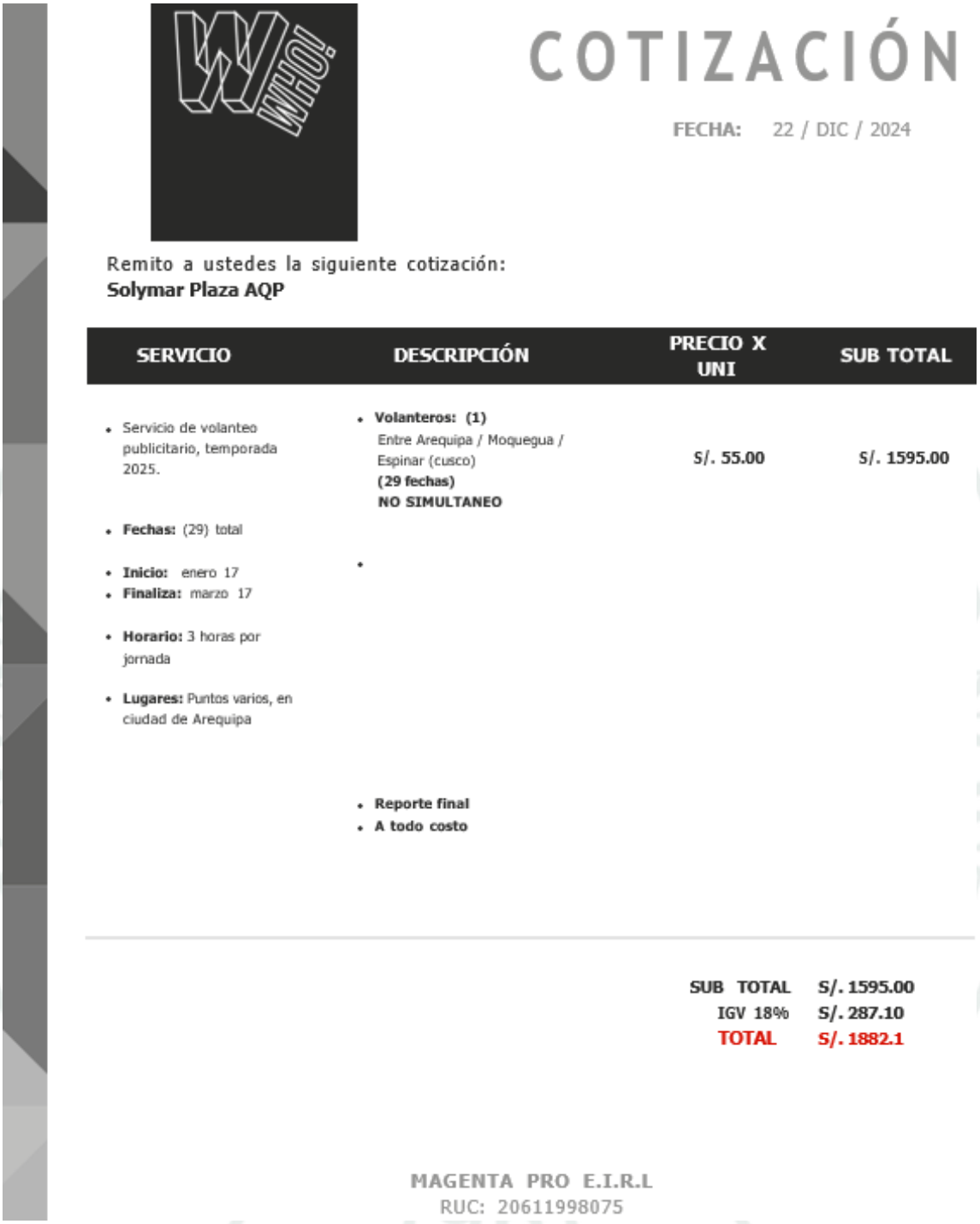
- Radio Yaravi AM. Y FM. Transmisión simultanea
- Cobertura Regional,
- Idiomas: Castellano
- Se respeta la pauta horaria de las medias horas.
- La modalidad de pago es por anticipo al 100%
- Al finalizar la publicidad si el cliente lo solicita se le entregara un informe de la pauta pasada.

MÉTODOS DE PAGO:

- Cuenta **CCI: 011 228 000100011379 43**
- Cuenta Corriente BBVA: 0011-0228-43-0100011379

Arequipa, 18 de diciembre del 2024

ANEXO 12: Cotización por el servicio de activación



COTIZACIÓN

FECHA: 22 / DIC / 2024

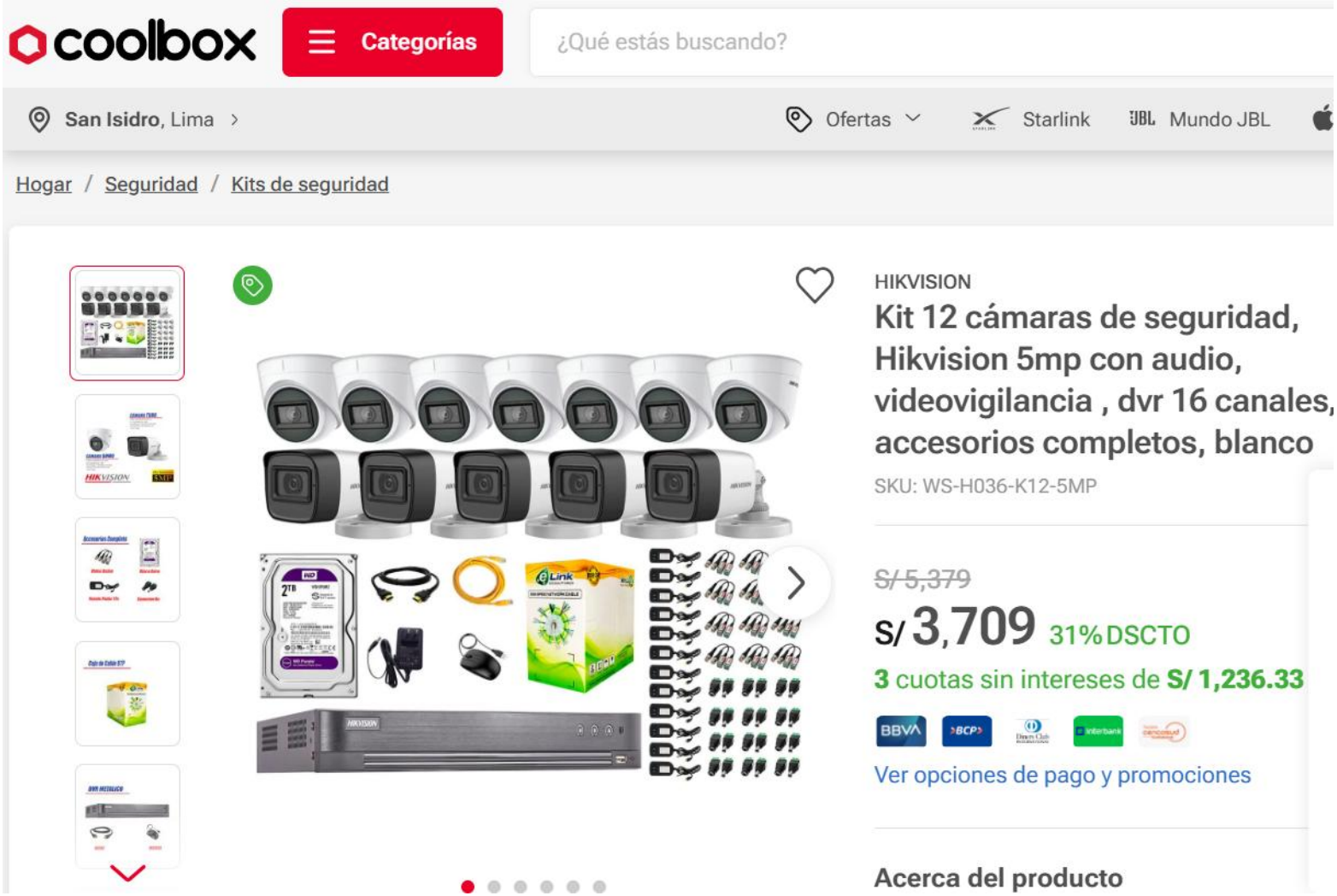
Remito a ustedes la siguiente cotización:
Solymar Plaza AQP

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO X UNI	SUB TOTAL
• Servicio de volanteo publicitario, temporada 2025. • **Fechas:** (29) total • **Inicio:** enero 17 • **Finaliza:** marzo 17 • **Horario:** 3 horas por jornada • **Lugares:** Puntos varios, en ciudad de Arequipa	• **Volanteros: (1)** Entre Arequipa / Moquegua / Espinar (cusco) **(29 fechas)** **NO SIMULTANEO** • **Reporte final** • **A todo costo**	S/. 55.00	S/. 1595.00

SUB TOTAL	S/. 1595.00
IGV 18%	S/. 287.10
TOTAL	S/. 1882.1

MAGENTA PRO E.I.R.L
RUC: 20611998075

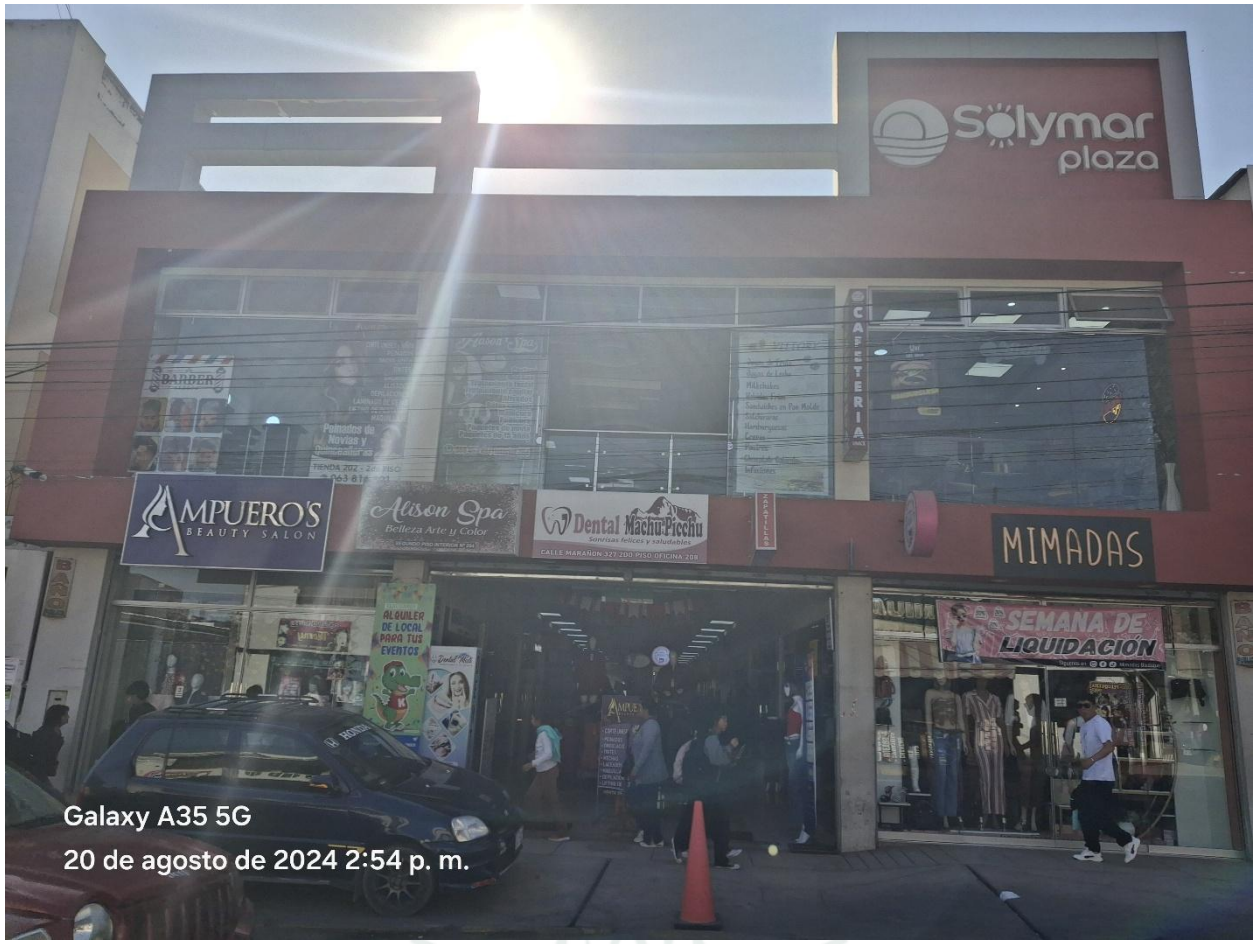
ANEXO 13: Cotización de los equipos de monitoreo



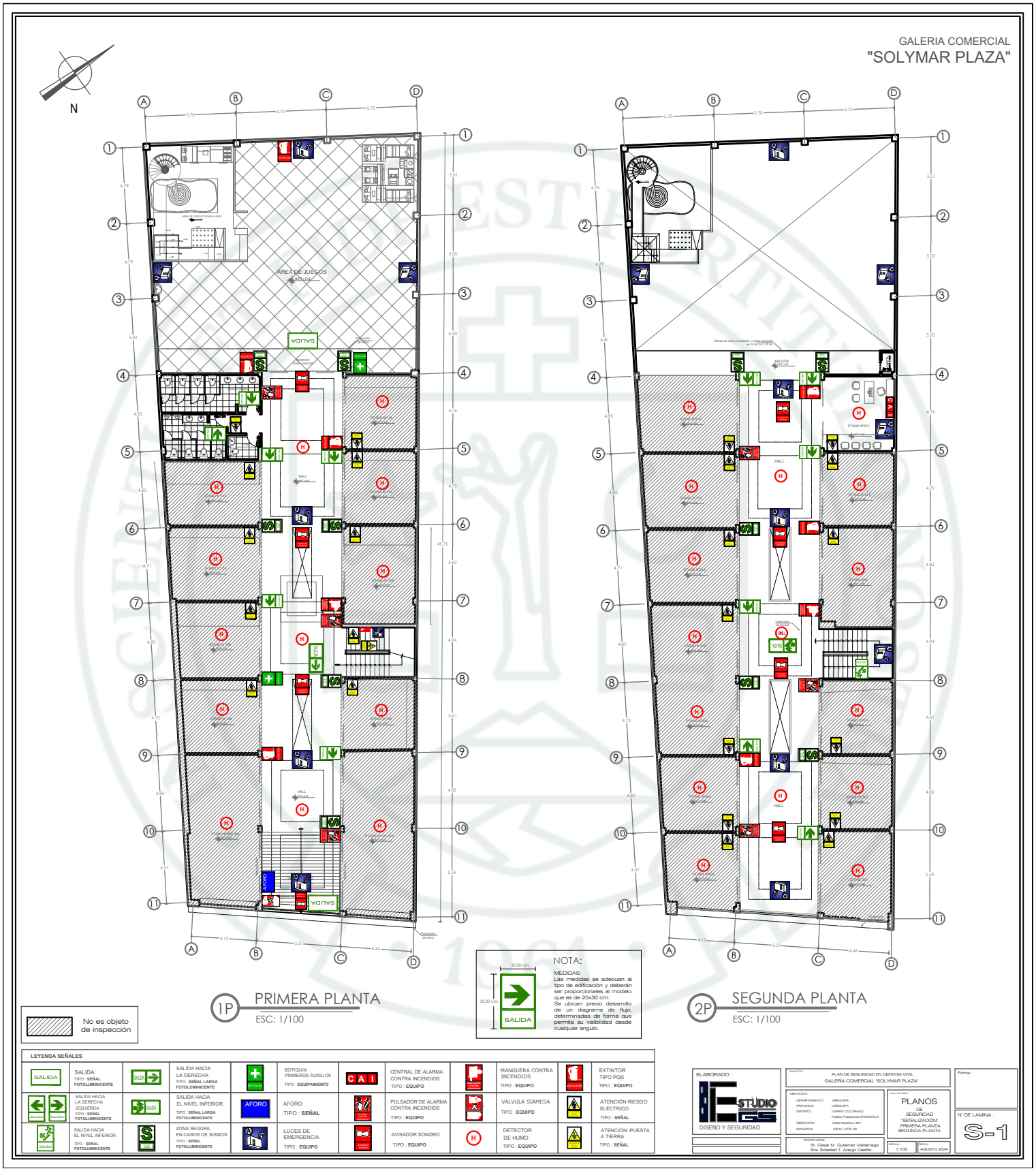
ANEXO 14: Flujo de ingresos a partir del segundo año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos													
Ingresos Provenientes del Local 101-103	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 2,650.00	S/ 31,800.00
Ingresos Provenientes del 50% de Locales con baja atracción que ahora se encuentran arrendados	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 2,561.81	S/ 30,741.67
Ahorros por evitar desalojos en malos terminos												S/ 2,133.33	S/ 2,133.33
Ingresos Totales	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 5,211.81**	**S/ 7,345.14**	**S/ 64,675.00**
Egresos													
Costo de Publicidad Radial	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 1,227.37	-S/ 14,728.40
Flujo Neto	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 3,984.44**	**S/ 6,117.77**	**S/ 49,946.60**

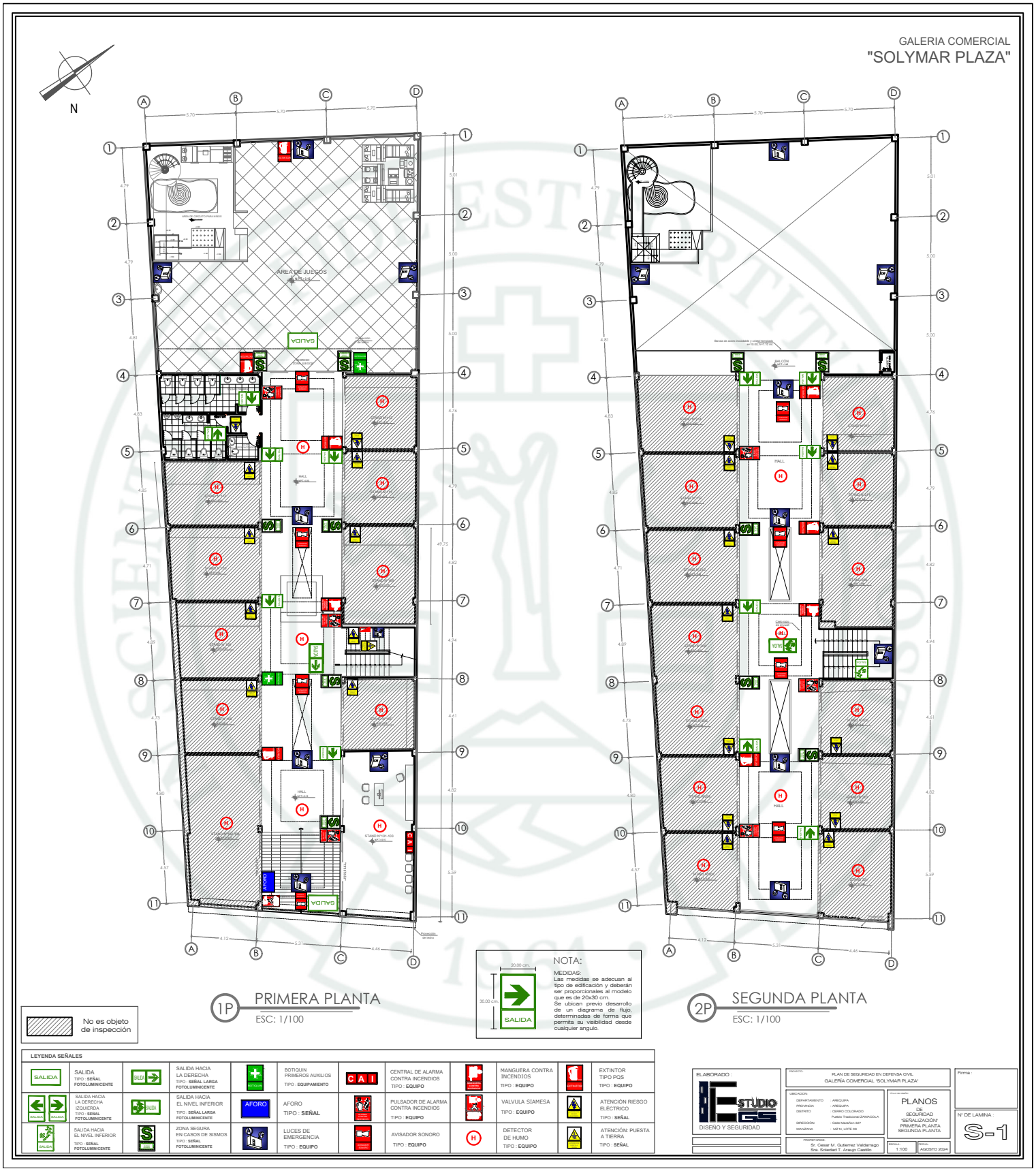
ANEXO 15: Fachada de Solymar Plaza



ANEXO 16: Layout actual de Solymar Plaza



ANEXO 17: Layout propuesto para Solymar Plaza



ANEXO 18: Modelo de Contrato de Arrendamiento

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL

Conste por el presente documento, el Contrato de Arrendamiento, que celebran de una parte, como propietario, el Sr. **RICHARD YIMMY GUTIERREZ ARAUJO**, identificado con DNI N° 41764424, señalando domicilio para estos efectos en Avenida Iquitos 1323, Distrito de La Victoria, provincia y departamento de Lima, debidamente representado por su Apoderado el Sr. **CESAR MARTIN GUTIERREZ VALDARRAGO** identificado con DNI N° 29417244, según facultades que se encuentran inscritas en el asiento A0001 de la Partida Electrónica N° 11262226 del Registro de Personas Naturales de Huancayo, a quien adelante se denominara **"EL ARRENDADOR"**; y de la otra parte el Sr. **ELVIS PAUL ZEBALLOS ZAMUDIO,** identificado con DNI N° 47174336, persona natural con negocio con la denominación comercial **¨PERFUMERIA BELLEZA Y GLAMOUR ¨**, domiciliado para estos efectos en pasaje Rio Seco- Avenida Amazonas M.z.I L.T.4 distrito de Cerro Colorado, provincia y departamento de Arequipa, a quien adelante se le denominara **"EL ARRENDATARIO";** en los términos y condiciones contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES:

PRIMERA. - EL ARRENDADOR declara por conducto de su representante legal, que es propietario con pleno dominio del inmueble ubicado en PUEBLO TRADICIONAL ZAMACOLA Mz. N LOTE 9 INT 109 De la Galería Comercial "SOLYMAR PLAZA" del distrito Cerro Colorado y departamento de Arequipa, el mismo que se encuentra inscrito en la Partida N° P06303595, del Registro de la Propiedad Inmueble de Arequipa, cuya área, linderos y medidas perimétricas se hallan consignados en el referido documento registral y que será denominado en adelante "El local comercial".

SEGUNDA. - EL ARRENDADOR deja constancia que "El local comercial" al que se refiere la cláusula anterior se encuentra totalmente desocupado y cuyas instalaciones están en condiciones óptimas y con algunos tipos de desgaste, cuenta con instalaciones eléctricas independientes, las cuales funcionan adecuadamente, **EL ARRENDATARIO** está obligada a mantener "El local comercial" en las mismas condiciones en que lo recibe salvo el desgaste normal de un uso diligente.

OBJETO DEL CONTRATO

TERCERO. - Por el presente contrato, **EL ARRENDADOR**, otorga en arrendamiento a **EL ARRENDATARIO** el área de y/o espacio total de 28.15 m^2, el cual será destinado para uso exclusivo de VENTA DE ACCESORIOS DE BELLEZA EN GENERAL.

EL ARRENDATARIO no podrá subarrendar, ceder ni traspasar total o parcialmente a terceros el "El local comercial" materia del presente contrato.

PLAZO DEL CONTRATO

QUINTA. - Las partes convienen fijar un plazo de duración de UN (01) año forzoso, que se computara a partir del **20 de febrero de 2026 hasta el 20 de febrero del 2027,** fecha donde **EL ARRENDATARIO** está obligada a cumplir dicho tiempo establecido y que al término deberá desocupar y devolver el "El local comercial" arrendado sin que medie aviso previo, salvo que ambas partes hubieran pactado renovar el contrato o celebrar uno nuevo en condiciones diferentes al presente, si así consideran por conveniente las partes contratantes, dicha renovación deberá ser de manera expresa.

Asimismo, **EL ARRENDADOR** reconoce la necesidad que tiene **EL ARRENDATARIO** de implementar "El local comercial", entregado en arrendamiento, para lo cual **EL ARRENDADOR** dará en periodo de gracia de 15 días naturales para la implementación y acondicionamiento del mismo, para su respectivo funcionamiento. Periodo en el cual no efectuará pago de renta, sin embargo, se deberá efectuar el pago de mantenimiento y vigilancia. El periodo de gracia se computará desde la firma del presente contrato de arrendamiento, como se indica en el **Anexo 1**.

Una vez recepcionadas las llaves de "El local comercial" se deberá elaborar y firmar una Acta de entrega de "El local comercial" entre las partes. Dicha acta deberá precisar la fecha, hora de entrega y de manera detallada el estado físico del "El local comercial", debidamente documentado mediante fotografías de la situación de conservación en el que se encuentra.

RENTA: FORMA Y OPORTUNIDAD DE PAGO

QUINTA. - Las partes acuerdan que el monto de la renta que pagará **EL ARRENDATARIO**, en calidad de contraprestación por el arrendamiento de "El local comercial", asciende a la suma de S/ 750.00 (Setecientos cincuenta soles 00/100 Soles) mensuales, cantidad que será cancelada en dinero, a través del abono directo en la cuenta bancaria de **EL ARRENDADOR**, dicho monto solo comprende el pago de alquiler "El local comercial". El pago de los gastos de energía eléctrica, mantenimiento, vigilancia y demás servicios serán cancelados directamente a LA ADMINISTRACION en efectivo, por el cual se deberá entregar un recibo una vez efectuado el pago correspondiente.

SEXTA. – **EL ARRENDADOR**, deja constancia que recibe de **EL ARRENDATARIO**, una **GARANTIA Y ADELANTO DE UN MES** que equivale al monto total de S/ 1,500.00 (Mil quinientos soles 00/100 Soles), los cuales son (S/750.00 soles por Garantía y S/750.00 soles por mes adelantado)

SEPTIMA. - Los pagos de alquiler se realizan los 20 de cada mes por adelantado y un día antes del vencimiento de cada mes, sin requerimiento de ninguna clase, en caso de incumplimiento o retraso injustificado **EL ARRENDADOR** aplicará por cada día de atraso,

hasta por un monto máximo equivalente al cinco por ciento (5%) del monto del contrato vigente.

OCTAVA. - Una vez culminada la del presente contrato de arrendamiento, se realizará la visita del **EL ARRENDADOR** o su representante para la verificación de la conservación del "El local comercial", **EL ARRENDADOR** deberá devolver a **EL ARRENDATARIO** la garantía correspondiente, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al término del contrato.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

NOVENA: OBLIGACIONES DEL LA ARRENDATARIA

- A recibir el bien, cuidarlo diligentemente y usarlo exclusivamente para el destino que se le concedió.
- A cumplir con el plazo de duración forzoso del contrato convenido.
- A pagar puntualmente la renta en el plazo, forma y lugar convenido.
- A pagar puntualmente los servicios públicos suministrados en beneficio del bien, con sujeción a las normas que los regulan a partir de la entrega del área que se consigna en la cláusula tercera.
- A dar aviso a EL ARRENDADOR de cualquier usurpación, perturbación o imposición de servidumbre que se intente contra el bien.
- A permitir que el arrendador inspecciones por causa justificada el bien.
- A no ser uso imprudente del bien o contrario al orden público o las buenas costumbres.
- A no introducir cambios ni modificaciones en el área entregada, sin previo asentimiento de EL ARRENDADOR.
- A no subarrendar el bien, total o parcialmente, ni ceder el contrato, sin asentimiento expreso y escrito de EL ARRENDADOR
- A cumplir con el "REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO" de la Galería Comercial.
- A devolver el área arrendada al vencerse el plazo del contrato en el estado en que lo recibió, sin más deterioro que el del uso ordinario.
- A cumplir las demás obligaciones que establezca la ley o el contrato.

DECIMA: OBLIGACIONES DE EL ARRENDADOR

- Entregar el "El local comercial" ofertado dentro del plazo estipulado, desocupado y con las condiciones según la oferta realizada.
- Cumplir con todas y cada una de las obligaciones establecidas en "REGLAMENTO INERNO DE FUNCIONAMIENTO" de La Galería Comercial, así como las obligaciones que deriva el presente contrato.
- Se obliga a pagar todo gasto y tributo que origine la celebración y ejecución de este contrato.
- Mantener permanentemente informados a **EL ARRENDATARIO** sobre la publicidad, eventos, cambios de horario y todos aquellos aspectos de interés relacionados con las actividades de la Galería Comercial.

CLAUSULA DE TERMINACION ANTICIPADA DEL CONTRATO

DECIMO PRIMERA: Si dentro del plazo forzoso, **EL ARRENDATARIO** desea poner fin al presente contrato y a sus anexos de manera anticipada, deberá pagar a EL ARRENDADOR las penalidades establecidas en la cláusula Décimo Tercera; sin generar perjuicio de cumplir con su obligación de cancelar las deudas que tuviera pendientes de pago por la prestación de servicios, así como el devolver el local comercial en las mismas condiciones que se le fue entregado.

Para que **EL ARRENDATARIO** pueda poner fin al presente contrato primero deberá de comunicar a **EL ARRENDADOR** con una anticipación no menor de (20) días hábiles ni mayor a (01) mes calendario

CAUSALES DE RESOLUCION

DECIMO SEGUNDO: Son causales de resolución del presente contrato:

- El hecho que **EL ARRENDATARIO** ceda, traspase, subarriende el inmueble materia del arrendamiento, destinado exclusivamente al uso como LOCAL COMERCIAL, estando terminantemente prohibido darle un uso diferente, sin

previa autorización por escrito, en caso de hacerlo se resuelve automáticamente el contrato.

- El retraso en el pago de servicios públicos suministrados por más de quince (15) días calendarios, salvo medie causa justificada.

CLAUSULA PENAL

DECIMO TERCERA: Si dentro del plazo forzoso, especificado en Clausula Quinta, **EL ARRENDATARIO** desea poner fin al presente Contrato de manera anticipada, deberá pagar a **EL ARRENDADOR** una penalidad ascendente al (100%) de los cargos mensuales restantes para dar cumplimiento al plazo forzoso establecido, contados a partir de la resolución del contrato.

DECIMO CUARTA: Si a la fecha del vencimiento del contrato, **EL ARRENDATARIO** permaneciera indebidamente y sin contrato, pagará la renta mensual doblada por cada mes que siga ocupando el área señalada en clausula tercera; sin perjuicio de que en caso contrario **EL ARRENDADOR** inicie los procedimientos legales tendientes a la desocupación del área arrendada.

DECIMO QUINTA:

- Se recuerda a todos los arrendatarios que está estrictamente prohibido generar conflictos con compañeros, emitir comentarios negativos o despectivos sobre otros arrendatarios o sobre la galería, ya sea de manera verbal, escrita o a través de terceros.

- Queda igualmente prohibido realizar manifestaciones que perjudiquen la imagen del Centro Comercial y que desmotiven a potenciales inquilinos o clientes.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS:

- En caso de incumplimiento, el arrendatario será sancionado con un primer llamado de atención y la aplicación de una multa equivalente al **50% del monto de su alquiler mensual.**

- En caso de reincidencia, de no pago de la multa o de persistir en conductas negativas que afecten la armonía, la imagen y la buena convivencia dentro del Centro Comercial, la Administración procederá a la resolución automática del contrato de arrendamiento,

disponiéndose el retiro inmediato del arrendatario, sin derecho a reembolso de la garantía depositada.

RESPETO AL REGLAMENTO INTERNO Y CONTRATO:

- Los arrendatarios cuentan con el Reglamento Interno y sus contratos de arrendamiento, documentos donde se establece la obligación de mantener la paz, el respeto y la buena convivencia dentro del Centro Comercial.

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES ORGANIZADAS:

- Los arrendatarios manifiestan estar de acuerdo en participar de todas las actividades organizadas por el Centro Comercial, entendiendo que dichas acciones se realizan para el desarrollo económico de cada tienda y en beneficio de la galería en su conjunto.

- Se reconoce que, al participar en estas actividades, todos los arrendatarios son beneficiados, razón por la cual la participación es de carácter obligatorio, puesto que forman parte de una misma galería.

RESOLUCION EXPRESA

DECIMO QUINTA: En caso de incumplimiento de una de las cláusulas mencionadas en la cláusula décimo primera, constituirán causal de resolución del presente contrato al amparo del artículo 1430 del código civil, en consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando **EL ARRENDADOR**, comunique vía notarial **EL ARRENDATARIO** que quiere valerse de esta cláusula.

DE LA CLÁUSULA DE ALLANAMIENTO FUTURO

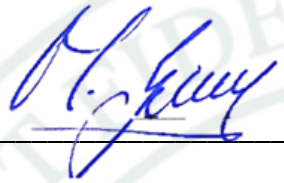
DECIMO SEXTA: De conformidad al art. 5º de la Ley Nº 30201 que modifica el art. 594º del Código Procesal Civil, **EL ARRENDATARIO** allana desde ya a la demanda judicial para desocupar el inmueble por las causales de vencimiento de contrato de arrendamiento o por incumplimiento del pago de la renta de 2 meses y quince días. De acuerdo a lo establecido en el art. 330º y siguientes del Código Procesal Civil.

DE LA SOLUCION DE CONTROVERSIAS

DECIMO SEPTIMA: Las partes declaran que ante cualquier divergencia que surja en la celebración y/o ejecución del presente contrato, ambas partes recurrirán a la Conciliación. En caso esto fracase, se someten a las leyes peruanas y en especial a las

disposiciones del Código Civil vigente. Las partes se someten a la jurisdicción y tribunales del distrito judicial de Arequipa.

En señal de conformidad ambas partes suscriben el presente documento, en la ciudad de Arequipa, a los 4 días del mes de febrero de 2026.



CESAR MARTIN GUTIERREZ VALDARRAGO	ELVIS PAUL ZEBALLOS ZAMUDIO
DNI N°: 29417244	DNI N°: 47174336
EL ARRENDADOR	EL ARRENDATARIO

Anexo 19: Resultado de las encuestas aplicadas a los colaboradores

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Nombres y Apellidos	Luis German Rodriguez Caceres	**Genero:** "M"	**Area:** Operaciones
Pregunta	**DNI:** 78746598	**Pregunta**	**Cargo:** Jefe de Operaciones
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	A. ✓	Siempre
B.	Frecuentemente	B.	Frecuentemente
C.	Raramente	C.	Raramente
D. ✓	A veces	D.	A veces
E.	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B ✓	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D. ✓	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B. ✓	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E. ✓	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	A.	Muy importante
B.	Frecuentemente	B. ✓	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
D.	A veces	D.	Poco importante
E. ✓	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
A.	Totalmente de acuerdo	A. ✓	Totalmente de acuerdo
B. ✓	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo

FIRMA DEL COLABORADOR/A | **FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Nombres y Apellidos	Deinner Herrera Bartolo	**Genero: "M"**	**Area: Marketing**
Pregunta	**DNI: 29335510**	**Pregunta**	**Cargo: Jefe de Marketing**
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	A.	Siempre
B.	Frecuentemente	B.	Frecuentemente
C.	Raramente	C.	Raramente
D.	A veces	D.	A veces
E.	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	A.	Muy importante
B.	Frecuentemente	B.	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
D.	A veces	D.	Poco importante
E.	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Totalmente de acuerdo
B.	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo

FIRMA DEL COLABORADOR/A | **FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Nombres y Apellidos	**Shannon Yepez Saldaña**	**Genero: "F"**	**Area: Marketing**
Pregunta	**DNI: 77571088**	**Pregunta**	**Cargo: Comunity Manager**
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	A.	Siempre
B.	Frecuentemente	B.	Frecuentemente
C.	Raramente	C.	Raramente
D.	A veces	D.	A veces
E.	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	A.	Muy importante
B.	Frecuentemente	B.	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
D.	A veces	D.	Poco importante
E.	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Totalmente de acuerdo
B.	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo

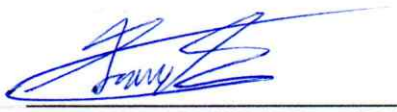
FIRMA DEL COLABORADOR/A

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Nombres y Apellidos	**Katherine Claudia Araujo Montesinos**	**Genero: "F"**	**Area: Administración y Finanzas**
Pregunta	**DNI: 48421299**	**Pregunta**	**Cargo: Administrador**
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	X	Siempre
B.	Frecuentemente	B.	Frecuentemente
C.	Raramente	C.	Raramente
D.	A veces	D.	A veces
X	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
X	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	X	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	X	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
X	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	X	Muy importante
B.	Frecuentemente	B.	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
X	A veces	D.	Poco importante
E.	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
X	Totalmente de acuerdo	X	Totalmente de acuerdo
B.	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo
			
	FIRMA DEL COLABORADOR/A		**FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Nombres y Apellidos	**Daniela Araujo Montesinos**	**Genero: "F"**	**Area: Marketing**
Pregunta	**DNI: 71710700**	**Pregunta**	**Cargo: Asistente de Marketing**
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	A.	Siempre
B.	Frecuentemente	B. ✓	Frecuentemente
C. ✓	Raramente	C.	Raramente
D.	A veces	D.	A veces
E.	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B. ✓	De acuerdo	B. ✓	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C. ✓	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E. ✓	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	A.	Muy importante
B.	Frecuentemente	B. ✓	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
D. ✓	A veces	D.	Poco importante
E.	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Totalmente de acuerdo
B.	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C. ✓	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E. ✓	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo
	FIRMA DEL COLABORADOR/A		**FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta al colaborador basada en la escala de Likert			
Nombres y Apellidos	Jacinta Sucasaire Sucasaire	**Genero:** "F"	**Area:** Operaciones
Pregunta	**DNI:** 29527481	**Pregunta**	**Cargo:** Asistente de Operaciones
1	**Recibo capacitaciones periodicas acerca de la forma de ejecución de mis actividades**	**6**	**Se que areas o cargos son los responsables de las actividades que preceden o suceden despues de las mias**
A.	Siempre	A.	Siempre
B.	Frecuentemente	B.	Frecuentemente
C.	Raramente	C.	Raramente
D.	A veces	D.	A veces
E.	Nunca	E.	Nunca
2	**Conozco mis funciones de forma clara**	**7**	**He sentido frustración por ejecutar tareas de las cuales no tenia nada de conocimiento**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
3	**La funciones que desempeño guardan relación con mi carrera profesional**	**8**	**Conozco el grado de importancia y severidad de cada una de las actividades que ejecuto**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Siempre
B.	De acuerdo	B.	Frecuentemente
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Raramente
D.	En desacuerdo	D.	A veces
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Nunca
4	**La empresa me brinda soporte cuando tengo duda sobre alguna actividad**	**9**	**¿Que tan importante considera la implementación de un MOF en la empresas?**
A.	Siempre	A.	Muy importante
B.	Frecuentemente	B.	Importante
C.	Raramente	C.	Neutral
D.	A veces	D.	Poco importante
E.	Nunca	E.	Nada importante
5	**Tengo una forma estandarizada de ejecutar cada una de mis actividades**	**10**	**Conozco con claridad la misión y visión de la empresa**
A.	Totalmente de acuerdo	A.	Totalmente de acuerdo
B.	De acuerdo	B.	De acuerdo
C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	C.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D.	En desacuerdo	D.	En desacuerdo
E.	Totalmente en desacuerdo	E.	Totalmente en desacuerdo



FIRMA DEL COLABORADOR/A

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

ANEXO 20: Resultados de las encuestas aplicadas a los arrendatarios

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Cleofe Cabrera Valdivia**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 102-104**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 29248287**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Cajma		a) Menos del 16%
		6	b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		X c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses		**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio
	X e) Más de 12 meses	**7**	4 b) La ubicación del centro comercial
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		5 c) La ubicación del local comercial
	a) Redes Sociales		3 d) El tamaño del local comercial
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Indumentaria
	X e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		35
	S/ 7000.00	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**		si
	X a) Si	**11**	**Explique:** La persona de contacto no me dio información clara, tuve que ir personalmente.
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	si		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO **FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Percy Zegarra Rodriguez**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 105**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 29525787**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	CERCADO		a) Menos del 16%
		6	X b) 16% - 30%
	¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
2	c) 7 - 9 meses		**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	X d) 10 - 12 meses		5 a) El precio
	e) Más de 12 meses	**7**	3 b) La ubicación del centro comercial
	¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?		4 c) La ubicación del local comercial
	a) Redes Sociales		1 d) El tamaño del local comercial
	b) Afiches o Volantes		2 e) La seguridad que brinda el centro comercial
3	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		INDUMENTARIA
	X e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
	¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?		26
4	S/. 4,700.=	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		SI
5	X a) Si	**11**	**Explique:** NO ERA CLARA LA INFORMACION POR TELF.
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	SI		1

Percy ZR.

FIRMA DEL ARRENDATARIO **FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Ruben Rivera Tiga**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 106**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 29443090**
1	**¿En que distrito reside?**	**6**	**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Paucarpata		a) Menos del 16%
			X b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	X d) 10 - 12 meses		a) El precio 3
	e) Más de 12 meses		b) La ubicación del centro comercial 4
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		c) La ubicación del local comercial 5
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 2
	X b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 1
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Venta de Calzado
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		21
	s/ 5,500	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**		Si
	X a) Si	**11**	**Explique:** En el momento de la visita, el guía parabq conteztando llamadas y no responderia nuestras dudas)
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	No		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Fabricio Apaza Colca**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 108**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 72006089**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Sorabaya	**6**	a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
	¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?		(c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
2	(c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio 5
	e) Más de 12 meses		b) La ubicación del centro comercial 2
	¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?		c) La ubicación del local comercial 1
	(a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 4
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 3
3	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Venta de Cosmeticos
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
	¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?		30
4	S/ 3.500	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		Si
	a) Si	**11**	**Explique:** El local comercial que deseaba arrendar estaba disponible sin embargo seguia estando ocupado
5	(b) No		
	¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
6	No		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO | **FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta a los arrendatarios

Nombres y Apellidos	**Katherine Rivera Alanoca**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 109**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 71710708**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Cerro Colorado	**6**	a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio 5
	e) Más de 12 meses		b) La ubicación del centro comercial 4
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		c) La ubicación del local comercial 3
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 2
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 1
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Indumentario
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		21
	S/ 5,200.00	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**		Si
	a) Si	**11**	**Explique:** El numero de contacto no responde llamadas ni mensajes
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	Si		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Fabiola Umpiri Maldonado**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 110**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 70463978**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Alto Selva Alegre		a) Menos del 16%
		6	(b) 16% - 30%
	¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
2	c) 7 - 9 meses		**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	(d) 10 - 12 meses		a) El precio 5
	e) Más de 12 meses	**7**	b) La ubicación del centro comercial 4
	¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?		c) La ubicación del local comercial 3
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 1
	(b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 2
3	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Indumentaria
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
	¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?		24
4	S/ 4500.00	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		Si
5	(a) Si	**11**	**Explique:** La persona de anterior me pidio locales comerciales disponibles, sin embargo cuando quise alquilar ya tenian arrendatario
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	No		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Tonny Cayo Villena**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 111**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 72930619**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Pascopata	**6**	X a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses		**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	X d) 10 - 12 meses	**7**	2 a) El precio
	e) Más de 12 meses		5 b) La ubicación del centro comercial
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		4 c) La ubicación del local comercial
	a) Redes Sociales		1 d) El tamaño del local comercial
	b) Afiches o Volantes		3 e) La seguridad que brinda el centro comercial
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Indumentaria
	X e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		32
	S/ 5,500	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**		Si
	X a) Si	**11**	**Explique:** El numero de contacto no contestaba las llamadas
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	NO		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Griselda Benavides Otazu**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 112**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 29668870**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Cerro Colorado	**6**	X a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	X d) 10 - 12 meses		3 a) El precio
	e) Más de 12 meses		1 b) La ubicación del centro comercial
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		2 c) La ubicación del local comercial
	a) Redes Sociales		5 d) El tamaño del local comercial
	X b) Afiches o Volantes		4 e) La seguridad que brinda el centro comercial
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Jugueteria Infantil
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		Jugueteria Infantil / 37
	1600 Soles	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		No
5	X a) Si	**11**	**Explique:**
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	No		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Camila Rodriguez Rivas**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 113**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 60752149**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Yanahuara	**6**	~~a)~~ Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	~~c)~~ 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		2 a) El precio
	e) Más de 12 meses		4 b) La ubicación del centro comercial
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		5 c) La ubicación del local comercial
	a) Redes Sociales		1 d) El tamaño del local comercial
	~~b)~~ Afiches o Volantes		3 e) La seguridad que brinda el centro comercial
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Accesorios para mascotas
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		29
	4700 soles	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		SI
5	~~a)~~ Si	**11**	**Explique:**
	b) No		El arrendador no queria alquilar el local por el rubro
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	NO		1

Camila

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Lucia Quispe Ticona**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 116**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 68234157**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Alto Selva Alegre	**6**	~~a)~~ Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	~~d)~~ 10 - 12 meses		a) El precio 5
	e) Más de 12 meses		1 b) La ubicación del centro comercial
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		2 c) La ubicación del local comercial
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 3
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 4
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Bisuteria
	~~e)~~ Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		19
	5300	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		Si
5	~~a)~~ Si	**11**	**Explique:** El arrendador tenia temor de incluir la bisuteria en el centro comercial
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	Si		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Roxana Rodriguez Sarmiento**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 117**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 72223477**
1	**¿En que distrito reside?**	**6**	**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
			X a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	X c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio 5
	e) Más de 12 meses		b) La ubicación del centro comercial 4
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		c) La ubicación del local comercial 3
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 2
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 1
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Salon de belleza
	X e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		28
	S/ 3000	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		NO
5	X a) Si	**11**	**Explique:**
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	no		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO **FIRMA DEL ADMINISTRADOR**

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Marcelo Roy Lecaros Zegarra**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 201**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 71462892**
1	**¿En que distrito reside?**	**6**	**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Cayma		X a) Menos del 16%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		b) 16% - 30%
	a) 0 - 3 meses		c) 31% - 45%
	b) 4 - 6 meses		d) 46% - 60%
	c) 7 - 9 meses		e) Mas del 60%
	X d) 10 - 12 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	e) Más de 12 meses		a) El precio 4
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		b) La ubicación del centro comercial 5
	a) Redes Sociales		c) La ubicación del local comercial 3
	X b) Afiches o Volantes		d) El tamaño del local comercial 1
	c) Publicidad Radial		e) La seguridad que brinda el centro comercial 2
	d) Publicidad Televisiba	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	e) Por comentarios de un tercero		odontologia
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
	S/ 8080,00		11
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	X a) Si		Si
	b) No	**11**	**Explique:** El arrendador me ofrecio un local comercial que no estaba disponible
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	No		2

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Percy Andree Llerena Donayre**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 202**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 71921698**
1	**¿En que distrito reside?**	**6**	**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Atto sede alegre		a) Menos del 16%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		~~X~~ 16% - 30%
	a) 0 - 3 meses		c) 31% - 45%
	b) 4 - 6 meses		d) 46% - 60%
	c) 7 - 9 meses		e) Mas del 60%
	~~X~~ 10 - 12 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	e) Más de 12 meses		4 a) El precio
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		5 b) La ubicación del centro comercial
	a) Redes Sociales		3 c) La ubicación del local comercial
	b) Afiches o Volantes		1 d) El tamaño del local comercial
	c) Publicidad Radial		2 e) La seguridad que brinda el centro comercial
	d) Publicidad Televisiba	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	~~X~~ Por comentarios de un tercero		venta de cosmeticos
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
	3800		38
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	~~X~~ Si		No
	b) No	**11**	**Explique:**
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	Si		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Socorro Zegarra Barrios**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 203**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 25434889**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Yanahuara	**6**	a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio 5
	e) Más de 12 meses		b) La ubicación del centro comercial 4
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		c) La ubicación del local comercial 3
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 2
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 1
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Salon de Belleza
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		19
	S/ 3500,00	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		Si
5	a) Si	**11**	**Explique:** El contacto no contaba con tiempo para llevar a cabo la visita guiada
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	No		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Juan Jesus Rodriguez Mamani**	**Genero: "M"**	**Local Comercial: 204**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 69434889**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Cerro colorado	**6**	a) Menos del 16%
			b) 16% - 30%
2	**¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?**		c) 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	b) 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
	c) 7 - 9 meses	**7**	**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio 3
	e) Más de 12 meses		b) La ubicación del centro comercial 4
3	**¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?**		c) La ubicación del local comercial 5
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 1
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 2
	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		
	e) Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
4	**¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?**		Minimarket
	2900	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
5	**¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?**		No
	a) Si	**11**	**Explique:**
	b) No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	No		1

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

Encuesta a los arrendatarios			
Nombres y Apellidos	**Nelly Josefina Donayre Ortega**	**Genero: "F"**	**Local Comercial: 206-208**
Pregunta		**Pregunta**	**DNI: 25509888**
1	**¿En que distrito reside?**		**¿Qué porcentaje de sus ingresos destina en promedio para el pago del alquiler?**
	Cercado		a) Menos del 16%
		6	b) 16% - 30%
	¿Cuánto tiempo lleva arrendando el local comercial?		X 31% - 45%
	a) 0 - 3 meses		d) 46% - 60%
	X 4 - 6 meses		e) Mas del 60%
2	c) 7 - 9 meses		**Ordene del 1 al 5 los factores a considerar al momento de rentar un local comercial, siendo el 5 el mas importante**
	d) 10 - 12 meses		a) El precio 4
	e) Más de 12 meses	**7**	b) La ubicación del centro comercial 2
	¿Cómo fue que se entero de la disponibilidad del local comercial?		c) La ubicación del local comercial 5
	a) Redes Sociales		d) El tamaño del local comercial 1
	b) Afiches o Volantes		e) La seguridad que brinda el centro comercial 3
3	c) Publicidad Radial	**8**	**¿En que rubro se desenvuelve su negocio?**
	d) Publicidad Televisiba		Calzado para damas
	X Por comentarios de un tercero	**9**	**¿Cuántos clientes en promedio atiende diariamente?**
	¿De cuanto son sus ingresos mensuales percibidos?		18
4	S/ 3.400	**10**	**¿Tuvo dificultades al momento de iniciar con el proceso de arrendamiento del local comercial?**
	¿Suele pagar el alquiler de su local comercial a tiempo?		Si
5	a) Si	**11**	**Explique:** El arrendador no me dio al explicar los terminos y condiciones de alquileren un inicio
	X No		
6	**¿Cuenta con RUC o RUS que le permita emitir factura y/o boletas?**	**12**	**¿Qué cantidad de tabajadores operan en su local comercial?**
	SI		2

FIRMA DEL ARRENDATARIO

FIRMA DEL ADMINISTRADOR