



## **El inicio del cambio**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Katherine Lisbeth Jiménez Manrique**  
**Jorge Raúl Miranda Rojas**

**Asesor:**  
**Mtr. Ian Sven Ríos Salas**

**Lima, febrero de 2021**



## **Dedicatoria**

A nuestros padres, por su apoyo y compañía incondicional.





## Resumen ejecutivo

*Presentamos el caso de la División de Centros Comerciales del Grupo Jiménez dedicada a la administración y arriendo de bienes inmuebles. Dicho grupo plantea una estrategia comercial enfocada en la excelencia del servicio al contar con una de las más atractivas ofertas en el mercado.*

*La empresa es conocida, además, por impulsar el desarrollo de sus colaboradores. Logra un crecimiento sostenido sobre la base de los valores empresariales que definen su cultura: el cliente es lo más importante, el colaborador como socio comercial, innovación permanente y rendimiento superior. En este contexto, la gerente Comercial de la División, decide despedir al jefe de Cuenta responsable del arriendo de locales comerciales, al no cumplir con sus objetivos y poner en riesgo la relación con los locatarios.*

*Dada la cercanía del jefe de Cuenta con el dueño, aquel solicita y logra ser reincorporado a la empresa. Ante eso, la gerente Comercial considera necesario tomar algún tipo de acción para evitar un mensaje equivocado al resto de colaboradores.*

**Palabras clave:** *motivación; estilo de dirección; toma de decisiones*





## Abstract

*We showing the case of the Grupo Jiménez Shopping Center Division dedicated to the administration and leasing of real estate. This group proposes a commercial strategy focused on service excellence by having one of the most attractive offer in the market.*

*The company is also known for promoting the development of its employees. It achieves sustained growth based on the business values that define its culture: the customer is the most important, the employee as our commercial partner, constantly innovation and highest performance.*

*In this context, the commercial manager of the division decides to dismiss the account manager responsible for the leasing of commercial premises, by failing to meet its objectives and jeopardizing the relationship with the tenants.*

*Given the closeness of the account manager to the owner, he requests and manages to be reinstated in the company. Given this, the commercial manager considers it necessary to take some type of action to avoid a wrong message to the rest of the collaborators.*

**Keywords:** *motivation, management style; decision making*





## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Resumen ejecutivo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de anexos del TN.....	xv
Introducción .....	1
Capítulo 1. El inicio del cambio.....	3
1.1. Centros comerciales en el Perú.....	3
1.2. Crecimiento del sector .....	4
1.2.1. Producto Bruto Interno (PBI).....	4
1.2.2. Población Económicamente Activa (PEA).....	4
1.2.3. Remuneración Mínima Vital (RMV).....	4
1.2.4. Demografía.....	4
1.3. Competencia .....	4
1.3.1. Jockey Plaza.....	5
1.3.2. Real Plaza.....	5
1.3.3. Megaplaza .....	6
1.4. Tendencias .....	6
1.5. Clientes .....	7
1.6. Antecedentes de la empresa.....	7
1.7. Filosofía y cultura .....	8
1.7.1. El cliente es lo más importante .....	9
1.7.2. Innovación permanente .....	9
1.7.3. Rendimiento superior.....	9
1.7.4. El colaborador como socio comercial.....	9
1.8. Sistemas formales .....	10
1.8.1. Sistema de evaluación.....	10
1.8.1.1. Productividad .....	10
1.8.1.2. Atención al cliente .....	10
1.8.1.3. Trabajo en equipo .....	10
1.8.1.4. Integridad y confianza .....	10

1.8.1.5. Creatividad e innovación .....	10
1.8.2. Sistema remunerativo.....	11
1.8.3. Sistema de ascensos y promociones.....	11
1.8.4. Sistema de selección de personal .....	11
1.8.5. Comunicación .....	11
1.9. Los primeros años de Javier Valdez .....	11
1.10. Javier Valdez y los centros comerciales .....	12
1.11. La decisión de Marcela Valencia.....	15
1.12. La reunión .....	16
Capítulo 2. Teaching Note .....	19
2.1. Resumen.....	19
2.2. Objetivos académicos .....	19
2.3. Preguntas sugeridas para la sesión.....	19
2.4. Síntomas.....	19
2.5. Análisis del caso .....	20
2.5.1. Primer nivel - Eficacia .....	20
2.5.1.1. Entorno externo.....	20
2.5.1.2. Estrategia 20.....	
2.5.1.3. Sistemas de dirección.....	21
2.5.1.4. Estructura formal .....	21
2.5.1.5. Problemas del primer nivel .....	21
2.5.2. Segundo nivel – Atractividad.....	21
2.5.2.1. Saber distintivo .....	21
2.5.2.2. Estilo de dirección .....	22
2.5.2.3. Estructura real .....	23
2.5.2.4. Problemas del segundo nivel .....	23
2.5.3. Tercer nivel – Unidad .....	23
2.5.3.1. Misión externa .....	23
2.5.3.2. Valores de la dirección .....	24
2.5.3.3. Misión interna .....	24
2.5.3.4. Entorno interno .....	24
2.5.3.5. Problemas del tercer nivel.....	25
2.6. Problemas y alternativas de solución.....	25
2.6.1. Problemas de eficacia.....	25

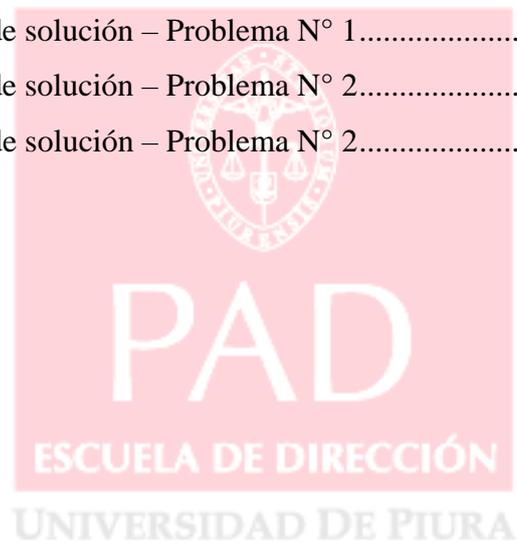
2.6.1.1. Problema N° 1.....	25
2.6.1.2. Problema N° 2.....	26
2.6.2. Problemas de atractividad.....	28
2.6.2.1. Problema N° 1.....	28
2.6.2.2. Problema N° 2.....	29
2.6.3. Problemas de unidad.....	31
2.6.3.1. Problema N° 1.....	31
2.6.3.2. Problema N° 2.....	32
2.7. Plan de acción.....	33
2.7.1. Corto plazo.....	33
2.7.2. Mediano plazo.....	34
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37
Anexos del TN.....	39





## Índice de tablas

Tabla 1. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1.....	25
Tabla 2. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1.....	26
Tabla 3. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2.....	27
Tabla 4. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2.....	27
Tabla 5. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1.....	28
Tabla 6. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1.....	29
Tabla 7. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2.....	30
Tabla 8. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2.....	30
Tabla 9. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1.....	31
Tabla 10. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1.....	32
Tabla 11. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2.....	32
Tabla 12. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2.....	33





## Índice de anexos del TN

Anexo TN 1. Datos del sector <i>retail</i> .....	39
Anexo TN 2. Centro comerciales en operación .....	40
Anexo TN 3. Indicadores macroeconómicos del país .....	41
Anexo TN 4. Competencia en el sector <i>retail</i> .....	43
Anexo TN 5. Organigrama referencial del área Comercial .....	44
Anexo TN 6. Descripción de cargos .....	45
Anexo TN 7. Marcela Valencia .....	46
Anexo TN 8. Organigrama referencial del área de Marketing .....	47





## Introducción

La capacidad que tienen tanto las personas como las empresas para adecuarse a nuevos entornos cada vez más exigentes. En el caso de estas últimas, la adaptación debe ser rápida y enfocada a su estrategia. De ser tardía puede generar, en muchos casos, efectos negativos en su operación.

El caso presenta la situación de un colaborador que es retirado de la División de Centros Comerciales del Grupo Jiménez por bajo rendimiento y, posteriormente, es reincorporado a la empresa, a un área distinta, por intervención del dueño del grupo. Este acontecimiento merma la autoridad de los directivos involucrados en las decisiones y podría afectar el rendimiento y clima laboral.

En el capítulo 1, se narra la historia del Grupo Jiménez, cuya cultura enfocada al cliente interno y externo le permitió consolidarse en el sector de supermercados y posteriormente migrar su oferta al negocio de centros comerciales. También se relata la trayectoria de Javier Valdez quien logró desarrollarse en el primer negocio. Luego de unos años, pide una oportunidad en el nuevo negocio del grupo. Sin embargo, no consigue los resultados esperados.

En el capítulo 2, se realiza un análisis del caso utilizando el Octógono (Ferreiro, 2013; Ferreiro y Alcázar, 2017), mediante el cual se identifican los diferentes problemas en la eficacia, la atractividad y la unidad de la empresa. Posteriormente, se plantean vías de solución a los problemas identificados, se evalúan, se decide y se presenta un plan de acción.

Por razones de confidencialidad, la información relacionada a la empresa ha sido modificada.



## Capítulo 1. El inicio del cambio

“La clave es nuestra cultura, obtenida como consecuencia de la fusión de nuestros cuatro valores: El cliente es lo más importante, El colaborador como socio comercial, Innovación permanente y Rendimiento superior” expresó Julio Jiménez, presidente ejecutivo.

En mayo de 2018, Marcela Valencia, gerente comercial del Grupo Jiménez (en adelante “GJ”), estaba sentada en su oficina cuando recibió la noticia de que Javier Valdez había sido reincorporado a la empresa por Julio Jiménez.

Marcela se sintió sorprendida. Ella había decidido la salida de Javier Valdez por un reiterado bajo desempeño en las distintas posiciones en las que había trabajado. Se preguntaba si su reingreso tendría un impacto negativo de cara a los colaboradores; y de ser así ¿cuál sería la mejor manera de enfrentar esta situación?

### 1.1. Centros comerciales en el Perú

En la década de 1960 nacieron los primeros centros comerciales impulsados por el crecimiento demográfico y económico en Lima Metropolitana. Posteriormente, hacia finales de 1997, con la inauguración del Jockey Plaza se consolidó este nuevo modelo de negocio.

En el año 2001, los representantes de los centros comerciales fundaron la Asociación de Centros Comerciales y de entretenimiento del Perú [ACCEP] cuyo objetivo principal era asegurar la comunicación entre diversos grupos de interés. En el año 2018, existían 93 centros comerciales, de los cuales el 88.2% formaba parte de ACCEP (Asociación de Centros Comerciales y de entretenimiento del Perú [ACCEP], 2019, p. 21). En el mismo año, las ventas del sector ascendieron a S/ 28,184 millones con un crecimiento anual de 9.9% con respecto al periodo anterior, según se muestra en el anexo 1.

El sector se vio afectado por la presencia de barreras burocráticas que retrasaban las inversiones y demandaban esfuerzos adicionales para aquellos centros comerciales en proyecto. Además, se hacía difícil la disponibilidad de grandes superficies, contar con ubicaciones estratégicas y conseguir un precio de adquisición adecuado.

De acuerdo a ACCEP, el Perú mantenía un ratio de 2.7 centros comerciales en operación por cada 1 millón de habitantes, sin embargo en países como Colombia y Chile se registraban 5.1 y 8 respectivamente, por cada 1 millón de habitantes. Con esto se concluía que el Perú contaba con un bajo desarrollo en el sector, lo que permitía situar al país como destino atractivo para la inversión, según se muestra en el anexo 2.

## **1.2. Crecimiento del sector**

Entre el 2013 y 2018, el desarrollo de los centros comerciales fue favorecido por el crecimiento sostenido de las siguientes variables económicas:

### **1.2.1. Producto Bruto Interno (PBI)**

Se registró un crecimiento promedio del 3.7% anual, situándose por encima del promedio de la región en el mismo período, según se muestra en el anexo 3. Este indicador despertó el interés de inversionistas nacionales y extranjeros en nuevos proyectos.

### **1.2.2. Población Económicamente Activa (PEA)**

Un aumento sostenido de la PEA permitió un mayor poder adquisitivo de la población, según se muestra en el anexo 3.

### **1.2.3. Remuneración Mínima Vital (RMV)**

El incremento de hasta cuatro veces el sueldo mínimo percibido por la fuerza laboral en condiciones formales de trabajo, generó mayor consumo, según se muestra en el anexo 3.

### **1.2.4. Demografía**

Según los censos realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s. f.-d), se registró un crecimiento de la población de 27 millones de habitantes en 2011 a 31 millones de habitantes en 2017, según se muestra en el anexo 3.

## **1.3. Competencia**

Los centros comerciales se agrupaban por zona geográfica. Cabe recalcar que el GJ gozaba de presencia en zonas de alta afluencia de personas, lo que le permitía competir con el canal tradicional (mercados y galerías comerciales) y canal moderno (centros comerciales). Dentro del sector, destacaban los siguientes grupos económicos:

### **1.3.1. Jockey Plaza**

El centro comercial inició operaciones con un área de 50,000 metros cuadrados (en adelante “m<sup>2</sup>”), bajo la modalidad de prestación de servicios inmobiliarios y administración de bienes inmuebles mediante su arrendamiento y subarrendamiento.

Se inauguró “Barrio Jockey”, espacio destinado al arte, cultura urbana, nuevas tendencias, gastronomía y tiendas en formato pop-up<sup>1</sup>; impulsando el desarrollo de nuevas categorías (moda independiente, entretenimiento para niños, servicios y emprendimiento) y promoviendo una oferta no convencional atractiva al cliente. En respuesta a la competencia, buscó consolidar su estrategia de comunicación “Jockey te quiere feliz” en el largo plazo (“Barrio Jockey: El innovador espacio de cultura urbana y tiendas pop up de Jockey Plaza”, 9 de mayo de 2018).

Asimismo, se lanzó al mercado el aplicativo móvil que permitió mejorar la experiencia del cliente facilitando el acceso a tiendas, descuentos y estacionamientos libres (Jockey Plaza, s. f.).

Jockey Plaza contaba con una participación de mercado de 9.8% y ventas anuales de S/ 2,761 millones, registrando en promedio 2.5 millones de visitas al mes, según se muestra en el anexo 4.

### **1.3.2. Real Plaza**

Empezó operaciones en las provincias de Chiclayo (2005), Trujillo (2007) y Huancayo (2008). Años después, inició su plan de expansión que incluía la ciudad de Lima y demás provincias del país. Ofrecía una amplia gama de tiendas en centros comerciales ubicados en zonas estratégicas (Barranzuela, 17 de junio de 2020).

En el 2018, comenzó la construcción del Real Plaza Puruchuco. “El centro comercial tendría un área construida de 250, 000 m<sup>2</sup> sobre un terreno de 140,000 m<sup>2</sup> con una inversión de S/ 480 millones, siendo hasta entonces el centro comercial más grande del país construido en una sola etapa” (Perú Construye, s. f.).

---

<sup>1</sup> Pop-up: punto de venta temporal.

En el mismo año, Real Plaza era considerado como referente en el sector con una participación de mercado del 22.1% y una venta anual de S/ 6,232 millones, frente a los S/ 3,505 millones del GJ, según se muestra en el anexo 4.

### **1.3.3. Megaplaza**

En el año 2002, inició sus operaciones en la ciudad de Lima en un área de 60,000 m<sup>2</sup> distribuidos en un solo nivel (“Megaplaza Independencia, esta es la exitosa historia del primer mall de Lima Norte”, 13 de agosto de 2019).

En el 2018, en el Megaplaza ubicado al sur de Lima, se diseñó e implementó el concepto de entretenimiento “Megafun” dirigido al público infantil y juvenil, en un área mayor a 2,800 m<sup>2</sup> y con una inversión de S/ 1.9 millones (Club Franquicia, 17 de mayo de 2018).

Ese mismo año, contaba con una participación de mercado del 9.21% y una venta anual de S/ 2,597 millones, registrando en promedio 6 millones de visitas al mes, según se muestra en el anexo 4.

## **1.4. Tendencias**

El sector se había visto favorecido por la incursión de nuevos formatos que acercaban la oferta a los consumidores. Un aspecto que preocupaba a Julio Jiménez era la disminución de visitas frente al desarrollo de nuevos conceptos impulsados por la competencia.

Explicaba el gerente general del Jockey Plaza: “Queremos desarrollar un lugar único, con iniciativas con un amplio portafolio de oferta, donde todos puedan disfrutar, minuto a minuto, de una experiencia inigualable”.

El reto consistía en mantener o incrementar el número de visitas durante el 2019, según explicaba Julio Jiménez: “Nuestros centros comerciales se ubican en segundo lugar en cuota de mercado, pero pierden penetración frente a una competencia muy activa, por lo que, al final, perdemos visitas. Tenemos clientes que se sienten atraídos por el desarrollo de nuevos espacios que congregan una oferta diferente de entretenimiento”.

Por otro lado, el desarrollo de las nuevas tecnologías tales como el *e-commerce* crearon la opción de adquirir productos y servicios adaptados a los nuevos patrones de consumo, dejando de lado la experiencia en el punto de venta.

### **1.5. Clientes**

Los centros comerciales eran visitados principalmente en ocasiones de compra y entretenimiento. Los clientes buscaban satisfacer una necesidad emocional en su afán de relajarse y liberarse del estrés. Su asistencia era normalmente planificada y el consumo, en algunos casos, era inconsciente o producto de la espontaneidad.

La ubicación, los servicios y el mix de oferta que brindaban a los clientes eran factores que influían en la decisión de visitar un centro comercial. Adicionalmente, dicha elección se veía afectada por otras variables como los estilos de vida y el clima. Los grupos económicos con mayor área arrendable<sup>2</sup> apuntaron a ofrecer un catálogo de servicios que los ubicó como referentes en el sector en cuanto al abanico de opciones que brindaban para incentivar la compra del cliente.

### **1.6. Antecedentes de la empresa**

Los orígenes de GJ se remontan a 1942, cuando Alberto Jiménez, administrador de profesión, fundó una bodega en un barrio residencial de la ciudad de Lima. Desde ese momento, se preocupó por ser una de las mejores bodegas de Lima, llevando a cabo su expansión con la apertura del primer supermercado Valdivia en el año 1983.

Durante los años ochenta, el sector estaba dominado por cadenas de supermercados que, debido a la crisis económica de hiperinflación y a su deficiente estrategia de desarrollo, fueron desapareciendo.

En noviembre de 1992, inició operaciones el primer supermercado *Price One* que ofrecía una amplia variedad de productos a bajo precio, en comparación al formato Valdivia, que estaba dirigido a un segmento de mercado de mayor poder adquisitivo basado en una estrategia de servicio al cliente. Inauguró cerca de 43 locales entre sus formatos Valdivia y *Price One*.

---

<sup>2</sup> Área arrendable: área comercial útil destinada al alquiler.

En enero de 2011, GJ decidió vender el 100% de sus acciones a un conglomerado extranjero con operaciones en diferentes países de América del Sur, conformado por supermercados, entidades financieras, tiendas por departamentos, *homecenters* y centros comerciales. Dicha venta les dio la oportunidad de participar en un sector que se encontraba en etapa incipiente y con gran proyección de crecimiento en el país, además de seguir desarrollando una estrategia enfocada en el servicio al cliente.

Durante el 2012, GJ destinó recursos para ejecutar el proyecto El Dorado Plaza en la ciudad de Lima, ocupando un área de 200,000 m<sup>2</sup>. En julio de 2013, dicho centro comercial inició operaciones con una oferta diferente y un espacio de entretenimiento novedoso para toda la familia.

A comienzos del 2016, GJ replicó su oferta de negocio en la zona este de Lima al iniciar operaciones en Camino Plaza, ocupando un área de 70,000 m<sup>2</sup>.

### **1.7. Filosofía y cultura**

“Creamos una empresa con una cultura sobresaliente. Entablamos una relación de confianza formando un equipo de primera y compartiendo nuestra visión; la de ser líderes. Nuestros valores y visión son nuestro principal credo. Esto se consigue cuando eliges gente sincera, con actitud positiva, trabajadora, dispuesta a aprender y con vocación de servicio; entonces es más fácil que adopten y hagan suya nuestra cultura”, relataba Julio Jiménez.

En el año 2016, durante el congreso anual de empresarios, este manifiesto subrayó el compromiso de la compañía para con sus empleados, clientes y zonas en las cuales operaba; desarrollando una estrategia orientada al cliente y a la innovación constante que demandaban en su conjunto una estrategia enfocada a las personas. Julio Jiménez los llamaba colaboradores y logró en ellos un elevado grado de identificación.

Junto con el cambio en el giro de negocio, Julio Jiménez trasladó su filosofía y cultura de trabajo del concepto original de supermercados a centros comerciales, destacando los siguientes pilares:

### **1.7.1. El cliente es lo más importante**

La empresa se enfocaba en la satisfacción de las preferencias y gustos del cliente; teniendo en cuenta las siguientes directrices:

- Cuida al cliente como si fuera parte de tu familia.
- Siempre cumple lo que prometes.
- Dale al cliente más de lo que espera.
- Marca la diferencia frente al cliente.
- Actúa como equipo para mantener satisfecho a tu cliente.

### **1.7.2. Innovación permanente**

Los directivos de la empresa describían la innovación continua como la columna fundamental que soportaba su cultura y buscaba fortalecer las relaciones con sus clientes. Se creó una nueva división centrada en las oportunidades de crecimiento en el sector. Al respecto, Julio Jiménez señaló:

“Nuestros valores corporativos han motivado que la organización asuma la misma posición de liderazgo que se mantenía en supermercados, en la aplicación de tecnologías de información dentro del sector de centros comerciales. La innovación se convierte en un pilar muy importante al siempre estar pensando qué novedades ofrecer”.

### **1.7.3. Rendimiento superior**

Desarrollar el desempeño superior significaba buscar siempre mejores formas de servir al cliente mediante incentivos y capacitación del colaborador.

### **1.7.4. El colaborador como socio comercial**

Los colaboradores recibían capacitación no solo para conocer los objetivos generales de la empresa; sino también, para entender cuál era su rol y el aporte que se esperaba de ellos frente al cumplimiento y logro de objetivos; practicando de esta manera un marketing hacia el interior de la empresa. Julio Jiménez expresaba así su opinión:

“Es importante formar una relación de confianza-lealtad. La confianza la generas cuando cumples con las expectativas de tus clientes, te anticipas a sus acciones y tienes claro lo importante que es tu marca para ellos. Ello trae consigo que los clientes sean leales a la empresa. De la misma manera ocurre con los colaboradores. La cultura y valores deben ser compartidos entre todos, al final ello te asegurará el éxito”.

## **1.8. Sistemas formales**

### **1.8.1. Sistema de evaluación**

De manera mensual, los gerentes de cada área evaluaban a los colaboradores en función de criterios específicos que estaban alineados a la cultura de la empresa. El cuadro de evaluación se organizó alrededor de cinco indicadores:

#### **1.8.1.1. Productividad**

Medida en función del cumplimiento de objetivos trazados por la gerencia en términos de eficiencia y eficacia.

#### **1.8.1.2. Atención al cliente**

Medida en función del interés en conocer y complacer las necesidades de los clientes con amabilidad, rapidez, calidad y gestión.

#### **1.8.1.3. Trabajo en equipo**

Medido en función de la sinergia positiva entre los integrantes del equipo y cómo el colaborador interactuaba en su entorno.

#### **1.8.1.4. Integridad y confianza**

Medidas en función de los esfuerzos del colaborador por ser una persona transparente, honesta, constructiva, confiable y responsable de sus acciones y decisiones.

#### **1.8.1.5. Creatividad e innovación**

Correspondía al diseño e implementación de métodos y procedimientos eficientes en su área de trabajo a través de la creación de ideas innovadoras.

### **1.8.2. Sistema remunerativo**

Los colaboradores recibían el 80% de su sueldo como base y la diferencia, dependiendo de su desempeño, podía ser menor, igual o mayor al 20% (con un tope máximo de 30%).

### **1.8.3. Sistema de ascensos y promociones**

El GJ no contaba con una política formal en cuanto al sistema de ascensos y promociones. Sin embargo, tomaban en consideración el tiempo de permanencia en la empresa, los resultados obtenidos según la evaluación de desempeño y otros criterios alineados al puesto vacante.

### **1.8.4. Sistema de selección de personal**

El GJ contaba con procesos de búsqueda y selección de personal a cargo del área de Recursos Humanos (en adelante, RR. HH.).

### **1.8.5. Comunicación**

Contaban con un organigrama informal, hecho que conllevaba a que la comunicación fuera horizontal y en diferentes niveles.

## **1.9. Los primeros años de Javier Valdez**

Javier, administrador de empresas con estudios complementarios en Gestión Comercial, Logística y Marketing, era considerado como una persona alegre, carismática y con actitud jovial. Hijo de un matrimonio separado, se convirtió en el único sustento de su madre, quien logró formar a su hijo en valores.

Tenía 27 años cuando entró a trabajar en supermercados Valdivia como asistente dentro de la sección de productos no perecibles. Su trabajo consistía en brindar soporte a los analistas y coordinadores para la toma de decisiones. Javier no tenía experiencia dentro del rubro ni poseía los conocimientos técnicos necesarios para dominar las tecnologías y cambios que se iban sumando al sector.

De manera progresiva fue desarrollándose en la empresa, llegando a ocupar, luego de tres años, el puesto de analista de producto. Junto con el nuevo cargo vinieron nuevas responsabilidades que le permitieron sobresalir y rentabilizar la venta por m<sup>2</sup> de la cadena de supermercados en función de las subcategorías que tenía bajo su gestión.

Javier logró perfeccionar diferentes habilidades tales como ofrecer soluciones tangibles a las peticiones de sus socios estratégicos (marcas de consumo masivo), optimizar los procedimientos de negociación de cara a algunos proveedores (función asignada de manera informal y que corresponde al comprador<sup>3</sup>) y coordinar con las diversas áreas internas para el cumplimiento de objetivos.

Tres años más tarde asumió el puesto de coordinador. Sin embargo, lo desempeñó por poco tiempo debido a que se le presentó de manera casi inmediata la oportunidad de ascender al cargo de comprador. Su trabajo en esta posición consistió en negociar con proveedores lo relacionado a volúmenes de compra, precios y obtener descuentos por tipo de producto.

Como era de esperarse, el volumen de ingresos de la cadena de supermercados fue creciendo, y aunque Javier continuaba supervisando el aspecto técnico de diversas líneas de productos<sup>4</sup>, se incorporó a su cargo un equipo de comerciales que apoyaban su trabajo con miras a obtener buenos resultados. Javier se convirtió en un colaborador de confianza para la familia Jiménez, quienes más allá de los beneficios económicos que Javier aportaba a la empresa, lo consideraban como una persona con buen trato hacia el cliente y buen manejo de equipos. Esto le sirvió para asumir, años más adelante, el puesto de gerente de Productos No Perecibles.

En el año 2011 la cadena de supermercados fue vendida a capitales extranjeros. Junto con el cambio de la administración, se implementaron nuevas políticas que provocaron cierto recelo entre los colaboradores y, más adelante, la renuncia de Javier, tras haber trabajado con la nueva administración alrededor de cuatro años.

#### **1.10. Javier Valdez y los centros comerciales**

Un año después de su renuncia y en vista que él era el único sustento de su madre, decidió contactarse con un antiguo colega y directivo de GJ, con quien había trabajado, quien le comentó acerca de un puesto vacante como jefe de cuenta dentro de la División de Centros Comerciales. En ese momento, GJ estaba en proceso de desarrollar un nuevo centro comercial.

---

<sup>3</sup> Comprador: posición clave en el sector de supermercados, encargado de las negociaciones con proveedores.

<sup>4</sup> Líneas de productos: grupo de productos relacionados por sus características, consumo, cliente, entre otros.

Javier fue recomendado por dicho directivo y – como parte de la cultura de la empresa – fue entrevistado por Julio Jiménez. Cabe indicar que la incorporación de Javier no siguió el flujo regular establecido por el área de RR. HH.

En el año 2016, Javier asumió la posición de jefe de cuenta (ver anexo 5), de ambos centros comerciales. Era consciente de que el cargo representaba todo un desafío. Sin embargo, inicialmente subestimó la magnitud del reto. Javier expresaba lo siguiente:

“Acepté la oportunidad de trabajar en centros comerciales a sabiendas de que no poseía los suficientes conocimientos técnicos necesarios para adaptarme con facilidad a un nuevo entorno, que demandaba constantemente actualizarme sobre las nuevas tendencias y tecnologías. El puesto exigía buscar, evaluar y negociar con locatarios lo referente a acuerdos comerciales y legales (anexo 6). El desafío se potenciaba aún más por el sistema de evaluación regido en función del cumplimiento de objetivos, desde mi punto de vista, difíciles de alcanzar por el número de negociaciones que continuaban paralizadas”.

Durante su primer año de gestión, Javier no logró generar ingresos adicionales por concepto de área arrendable. Describía su situación en los siguientes términos:

“Las condiciones comerciales solicitadas por la empresa difieren enormemente de la capacidad de pago de los locatarios, dificultando de esa manera el cierre de mis negociaciones. Hace falta modificar ciertas cláusulas contractuales y alinear los objetivos de la empresa a conceptos más realistas que me permitan negociar con libertad”.

Los directivos del GJ reconocían que, para tratar con nuestros clientes, se debía contar con la suficiente capacidad de negociación para satisfacer sus necesidades. Los clientes iban un paso más adelante que los demás y dependía del colaborador desarrollar adecuadas habilidades que le permitieran convenir acuerdos en cualquier tipo de entorno.

Marcela Valencia, gerente comercial, tenía conocimiento de los problemas en los que se vio Javier y expresaba lo siguiente:

“Pensé que Javier tenía un mejor conocimiento del mercado y que poseía habilidades de negociación superiores a los del personal que le rodeaba. Los clientes de este sector querían

respuestas y soluciones en cuestión de minutos, no de horas o días. Tenemos áreas dentro del centro comercial que no están generando ingresos y clientes insatisfechos que continúan esperando en cola una solución inmediata a sus necesidades. A la fecha, los resultados no han sido alentadores”.

A pesar de haber tenido reiteradas reuniones con Javier, decidió conversar con él nuevamente acerca de lo que estaba pasando con el cierre de sus negociaciones; sin embargo, sus respuestas no fueron alentadoras:

MV: Javier, me comentaste que estabas negociando con grupo Díaz. Ellos estaban interesados en ingresar al centro comercial con dos de sus marcas.

JV: Es correcto Marcela, hemos estado en negociaciones pero no hemos podido llegar a un acuerdo.

MV: ¿Qué ocurrió en esta ocasión?

JV: Fueron dos motivos: las condiciones comerciales y las ubicaciones de los locales.

MV: ¿Y por qué no me lo comentaste? Estamos con premura en colocar oferta en el centro comercial. Se va a cumplir un año desde que se te asignó la categoría y no hemos obtenido los resultados esperados.

JV: Si, te lo comenté y se aprobó un ajuste a las condiciones. Sin embargo, no era lo solicitado por el locatario.

MV: Javier, a la fecha no has concretado ninguna negociación. Quiero entender cuál es tu dificultad. El resto del equipo sí cumple con los objetivos dentro del plazo asignado.

A partir de las evaluaciones, y también de las conversaciones mantenidas a lo largo del tiempo, se hacía latente que existía una preocupación generalizada por el estilo de trabajo de Javier. Sus colegas estaban preocupados por la falta de capacidad para negociar y rentabilizar áreas arrendables.

A inicios del año 2017 y dado el bajo desempeño de Javier, fue necesario realizar un cambio en la estructura del equipo, siendo Javier reubicado como coordinador del subárea de Procesos dentro del área Comercial (ver anexo 5). La carga laboral se redistribuyó entre los jefes de cuenta.

Por su parte, Javier no estaba de acuerdo con el cambio de área, ya que pasó de tener a cargo una de las categorías que generaba los mayores ingresos para la empresa a un puesto de coordinación en una subárea de soporte. Para una persona que había ejercido funciones en el ámbito comercial, era evidente que su perfil no encajaba con su actual posición. Sin embargo, Javier no tenía otras ofertas de trabajo, era una persona de más de 57 años y con responsabilidades familiares por atender.

Poco después del cambio, Javier se quejaba de no haber recibido la capacitación ni las herramientas necesarias para cumplir con sus objetivos dentro de su nueva área; tal como sucedió cuando ocupaba la posición de jefe de cuenta. Por otro lado, él consideraba inútil aprender sobre el uso de herramientas de ofimática<sup>5</sup> necesarias para el desarrollo de sus funciones, expresándose con estas palabras:

“Con el cambio que tuve que asimilar, estando en desacuerdo, no he tenido el tiempo para dominar estas herramientas técnicas ni creo estar en edad para convertirlo en mi prioridad, dada la situación en la que me encuentro”.

Pasado su primer año en el nuevo puesto, Javier seguía con muchas dificultades para cumplir con las tareas que se le habían asignado. Ello conllevaba a que su desempeño continué por debajo de lo esperado. Pese a los esfuerzos de Eder Zárate, jefe del subárea de Procesos, Javier adoptaba una actitud reacia lo que le impedía desarrollarse en sus funciones. Las evaluaciones mensuales sobre su rendimiento eran enviadas a Marcela.

### **1.11. La decisión de Marcela Valencia**

Marcela, quien venía trabajando ocho años en GJ (ver anexo 7), no entendía el porqué de los resultados del *performance* de Javier, tras haberle dado varias oportunidades. Las evaluaciones mensuales que había realizado Marcela al desempeño de Javier como jefe de cuenta no fueron alentadoras. Lo mismo ocurrió revisando los informes elaborados por Eder Zárate sobre el rendimiento de Javier. Ambos resultados eran perturbadores, pues evidenciaban su falta de capacidad frente al cumplimiento de los objetivos asignados y su mala actitud frente al trabajo.

---

<sup>5</sup> Ofimática: conjunto de herramientas para automatizar tareas.

A mediados del año 2018 y después de revisar el caso de Javier a detalle con Eder Zarate, Marcela decidió que lo mejor sería prescindir de sus servicios, al no haber conseguido los resultados esperados en los cargos desempeñados.

### **1.12. La reunión**

Tras tres meses de su despido, Javier decidió ponerse en contacto con Julio Jiménez. Tenía como objetivo conversar acerca de su situación y ver alguna posibilidad de reingresar al GJ. La reunión solicitada se realizó en la sede principal de la empresa:

JJ: Bienvenido Javier, cuénteme, ¿qué pasó?

JV: Señor Jiménez, gracias por recibirme. Quería conversar con usted sobre la posibilidad de retomar mis funciones en su empresa ya que he trabajado para usted desde su primer negocio.

JJ: ¿Cómo sucedió esto teniendo una larga trayectoria con nosotros?, cuénteme por favor.

JV: Hace unos meses la empresa prescindió de mis servicios debido a que mi rendimiento se había tornado un poco inestable; sin embargo, me hubiera gustado que me plantearan alternativas de solución que me ayudaran a continuar o reorientar mi línea de carrera en una posición afín a mi perfil. No obstante, solo se me exigieron resultados, pero no hubo nadie que me ayudase ni me orientase en el proceso. Esta decisión fue muy confusa para mí, sigo sin entender el sistema de evaluación que se maneja. Actualmente soy el único sustento de mi familia y dada mi edad me es muy difícil encontrar trabajo en otras empresas. He dedicado prácticamente mi vida en los negocios del Grupo Jiménez.

JJ: Entiendo su malestar Javier y me extraña todo lo que me dice porque en la empresa nos preocupamos por el bienestar y comodidad de nuestros colaboradores. Por favor, déjeme revisar su caso y nos comunicaremos con usted a la brevedad.

Semanas después de la reunión, el área de RR. HH. le comunicó a Javier que había sido nuevamente contratado y que debía presentarse en las oficinas a la semana siguiente. Grande fue la sorpresa de varios colaboradores cuando vieron a Javier en las oficinas nuevamente, a lo que él expresó:

“Estoy muy agradecido con Julio Jiménez quien pudo revisar mi situación de manera personal y me brindó una nueva oportunidad de trabajo”.

En esta nueva etapa, Javier ingresó al puesto de coordinador en el área de Marketing (ver anexo 8). Cabe indicar que el área de Marketing y el área Comercial eran independientes. Al enterarse de la noticia, Marcela se quedó sorprendida y preocupada por dicha decisión. No solamente porque fue desautorizada desde su posición como gerente Comercial, sino también, por las reacciones que podrían generarse en los demás colaboradores frente a lo acontecido.

Marcela se preguntaba cómo enfrentar esta situación.





## Capítulo 2. Teaching Note

### 2.1. Resumen

El caso se desarrolla en la División de Centros Comerciales del Grupo Jiménez, quienes habían contratado los servicios de Javier Valdez como jefe de cuenta. Javier Valdez había sido consciente del reto que significaba asumir dicha posición y de las exigencias que ello conllevaría. Sin embargo, los resultados obtenidos por su desempeño no fueron los esperados generando su retiro de la empresa y posterior reingreso gracias a la intervención del dueño de la empresa.

### 2.2. Objetivos académicos

El presente caso se puede utilizar como herramienta de aprendizaje con el objetivo de abordar temas relacionados a:

- Cultura organizacional, permite destacar la importancia de la cultura y valores como eje fundamental de la empresa.
- Toma de decisiones, analizar si el reingreso de Javier Valdez fue una decisión acertada y evaluar el impacto que ello pudiera generar entre los demás colaboradores.
- Sistemas de dirección, analizar si los procesos de medición de desempeño y de búsqueda y selección de personal son los más idóneos.

### 2.3. Preguntas sugeridas para la sesión

- ¿Consideras que la decisión de despido, tomada por Marcela Valencia, fue la correcta?
- ¿Cuál será el impacto de la decisión tomada por Julio Jiménez sobre la reincorporación de Javier Valdez en la empresa?
- ¿Consideras que los sistemas de dirección desarrollados en GJ son los adecuados?
- ¿Cómo afecta a la eficacia de la empresa la comunicación horizontal?

### 2.4. Síntomas

- Javier Valdez se comprometió a cumplir con los encargos asignados; sin embargo, sus falencias en el logro de objetivos generaron disconformidad en la Gerencia Comercial.

- El área de RR. HH no intervino en el proceso de reclutamiento y selección de Javier Valdez, tampoco en su reingreso.
- El área de RR. HH no cuestionó la evaluación de desempeño de Javier Valdez.

## **2.5. Análisis del caso**

### **2.5.1. Primer nivel - Eficacia**

#### **2.5.1.1. Entorno externo**

En el 2018, el sector registra una facturación anual de S/ 28,164 millones. Entre los principales grupos económicos destacan: Real Plaza (22%), Grupo Jiménez (12%), Jockey Plaza (10%) y Megaplaza (9%).

El desarrollo de nuevos formatos que acercan la oferta a los usuarios marca una nueva tendencia, con el objetivo de atender las diferentes exigencias de los clientes (locatarios) que abarcan, entre otras, ubicaciones idóneas y condiciones comerciales favorables.

Existen, además, otras condiciones que afectan al sector. Entre ellas destacan: la inversión de capitales extranjeros, las barreras burocráticas para el desarrollo de nuevos proyectos, el creciente uso del *e-commerce* y la variación en los indicadores macroeconómicos.

#### **2.5.1.2. Estrategia**

De cara al locatario se arriendan locales de distintos tamaños y ubicación en centros comerciales, garantizando un servicio de calidad que incluye el mantenimiento y la seguridad de las áreas comunes.

Por otro lado, se brinda a los usuarios finales (los que acuden a los centros comerciales) una amplia gama de servicios y espacios de entretenimiento.

Cabe mencionar que el crecimiento sostenido del GJ depende en gran medida de la excelencia en el servicio, que lo logran con el desarrollo y compromiso de sus colaboradores.

### **2.5.1.3. Sistemas de dirección**

- Sistema de selección de personal, cuenta con procesos de selección de personal dirigidos por el área de RR. HH. Sin embargo, el ingreso de Javier Valdez no cumplió con el proceso regular de selección.
- Sistema remunerativo, compuesto por un sueldo fijo y variable que depende del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada colaborador. Para ello, GJ se asegura de que dicha contribución sea clara para evitar ambigüedades y que el cálculo de los pesos asignados entre sueldo fijo y variable sean fácilmente comprendidos por todo el personal.
- Sistema de evaluación de desempeño, le permite a la empresa medir de manera cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia de cada colaborador para llevar a cabo las tareas asignadas. No hay retroalimentación oportuna.
- Sistema de ascensos, depende de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los colaboradores. Cabe precisar, que no hay un proceso formal para el traslado de colaboradores entre áreas.

### **2.5.1.4. Estructura formal**

Existe un organigrama informal.

### **2.5.1.5. Problemas del primer nivel**

- No existe un procedimiento de reclutamiento y selección formal para el caso de colaboradores referidos.
- El sistema de evaluación de desempeño formal no incluye una retroalimentación y seguimiento de jefe hacia colaborador.

## **2.5.2. Segundo nivel – Atractividad**

### **2.5.2.1. Saber distintivo**

GJ se enfoca en el cliente como su “razón de ser”. Ello le permite poner sus conocimientos y experiencias al servicio de sus clientes y usuarios finales, anticipándose a la oferta de la competencia.

La empresa destaca la importancia de generar el binomio confianza–lealtad, mediante el cual, se busca honrar el concepto de la marca.

Como parte de los pilares de la empresa se destaca al colaborador, quien debe mantener la filosofía de servicio enfocada al cliente. Para ello, refuerzan e innovan los procesos internos para garantizar la selección de colaboradores alineados a la cultura de la organización.

Julio Jiménez cuenta con una vasta experiencia dentro del sector y amplia visión de emprendedor, lo que le ha permitido adoptar un enfoque *outside the box* en épocas de crisis. Asimismo, promueve una cultura de confianza en los distintos niveles de la empresa, y la réplica a todos sus negocios.

Javier Valdez tiene experiencia en el área comercial, pero aún está familiarizándose con las necesidades y realidades del negocio de centros comerciales. Al momento de asumir la posición de jefe de Cuenta, no se encontraba preparado ni poseía las suficientes habilidades técnicas que requería el puesto.

Marcela Valencia cuenta con amplia experiencia en el sector y una visión crítica de los resultados obtenidos. Ello le ha permitido colocarse como un referente técnico dentro de la empresa. Mantiene una perspectiva global del negocio, lo que le impide identificar falencias dentro de su área y tomar decisiones acertadas de manera oportuna.

#### **2.5.2.2. Estilo de dirección**

El estilo directivo de Julio Jiménez es paternalista. Asume una posición protectora frente a sus colaboradores, preocupándose por sus problemas. La toma de decisiones recae sobre él.

Marcela Valencia mantiene un estilo abdicante. No intentó guiar ni apoyar a Javier Valdez en el desarrollo de sus competencias para que pueda cumplir con los objetivos asignados.

La gerencia de RR. HH tiene un estilo de dirección abdicante. Se encuentra ausente ante los problemas generados dentro del área Comercial.

### **2.5.2.3. Estructura real**

Julio Jiménez interviene porque sus directivos no resuelven los problemas oportunamente.

Marcela Valencia desconoce parte de la cultura sobre la que se consolidó la empresa. Muestra interés en el cumplimiento de los objetivos asignados a Javier Valdez; sin embargo, no hace un acompañamiento a los aspectos por mejorar.

Javier Valdez es reacio a entender el negocio de centros comerciales y en adaptarse a las nuevas herramientas que facilitan el trabajo. Finalmente, para conseguir su reingreso, se salta todos los canales de comunicación sin respetar la decisión de la gerente Comercial.

La Gerencia de RR. HH no interviene en la incorporación de Javier Valdez y no manifiesta si ésta cumple con lo requerido por la empresa. Tampoco hace seguimiento a su desempeño y no emite opinión sobre su traslado hacia otra área.

### **2.5.2.4. Problemas del segundo nivel**

- Marcela Valencia no toma acción sobre el bajo desempeño de Javier Valdez de manera oportuna.
- La gerencia de RR. HH permanece abdicante y no participa activamente en el proceso de evaluación de desempeño ni en el traslado de Javier Valdez.

### **2.5.3. Tercer nivel – Unidad**

#### **2.5.3.1. Misión externa**

De cara a los usuarios finales, ofrece una experiencia de compra segura que reúne la más variada oferta de la ciudad acorde a sus preferencias y según zona de influencia. Asimismo, cuenta con grandes espacios de entretenimiento, gastronomía y áreas verdes, que incluye un amplio horario de atención y acerca los servicios comunes a la población.

Para el caso de los locatarios, ofrece soluciones tangibles mediante asesorías inmobiliarias respecto de la ubicación del local y cantidad de m<sup>2</sup> por arrendar, poniendo conocimiento y experiencia a su servicio. Otro factor que considerar es el servicio postventa,

conformado por diferentes áreas de soporte que tienen como prioridad cumplir con los requerimientos de los locatarios en términos de calidad y en el menor tiempo posible.

### **2.5.3.2. Valores de la dirección**

Promueve el cumplimiento de los siguientes valores empresariales, que suponen la consolidación de la estrategia de la empresa y continuidad de su misión interna y externa:

- El cliente es lo más importante.
- El colaborador como socio comercial.
- Innovación permanente.
- Rendimiento superior.

Como personajes:

- Julio Jiménez muestra cercanía con los colaboradores y destaca su importancia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Promueve el binomio confianza–lealtad entre sus colaboradores y es exigente en cuanto a resultados, sin descuidar el lado humano.
- Marcela Valencia desatendió el seguimiento a las responsabilidades asignadas a Javier Valdez dentro del área Comercial, pasando por alto su bajo rendimiento en cada uno de los puestos que desempeñó. No mostró cercanía ni acompañamiento en el proceso.

### **2.5.3.3. Misión interna**

GJ se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, apostando por su estabilidad laboral y económica (sueldo promedio similar al del mercado), dándoles oportunidades tangibles para su desarrollo personal y profesional y manteniendo un trato respetuoso en todos los niveles de la empresa. Ello implica no descuidar la excelencia en el servicio.

### **2.5.3.4. Entorno interno**

- Incertidumbre de los empleados.

Debido al reingreso de Javier Valdez, los colaboradores podrían sentir que existe incongruencia entre los valores propuestos por la empresa y el sistema de evaluación de desempeño. La empresa exige como parte de sus principales pilares un desempeño superior del

colaborador y un enfoque hacia el cliente. El reingreso de Javier Valdez va en contra de dichos valores: a Javier Valdez se le han dado varias oportunidades; sin embargo, no ha adoptado una buena actitud ni ha tenido un buen desempeño.

### 2.5.3.5. Problemas del tercer nivel

- Julio Jiménez no ha tenido en cuenta el impacto de su decisión en la empresa.
- Marcela Valencia no actúa por motivación racional por motivos trascendentes.

## 2.6. Problemas y alternativas de solución

### 2.6.1. Problemas de eficacia

#### 2.6.1.1. Problema N° 1

No existe un procedimiento de reclutamiento y selección formal para el caso de colaboradores referidos. Responsable: gerente de RR. HH.

**Tabla 1. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A1: Establecer procedimientos de reclutamiento y selección para colaboradores referidos que incluya un período de prueba no mayor a tres meses. Posterior a ello, el jefe inmediato deberá evaluar su desempeño y decidir su continuidad en la empresa.</b>	Positivo	Positivo	Negativo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** obtención de mejores resultados al tener colaboradores capacitados que cumplan con el perfil del puesto.
- **Impacto en la atraktividad:** identificar oportunidades de selección en los referidos, siguiendo un procedimiento que asegure el cumplimiento de lo que la empresa necesita.
- **Impacto en la unidad:** menor confianza de los colaboradores referidos y no referidos, debido a que el número de años trabajando en la empresa ya no asegura una posición fija dentro de la misma.

**Tabla 2. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A2: Decretar al área de RR. HH. como la única vía formal para la búsqueda y admisión de candidatos.</b>	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** generar eficiencias al asignar al área de RR. HH como el único canal para la búsqueda, evaluación y selección de colaboradores.
- **Impacto en la atraktividad:** aprender a seleccionar los colaboradores más competentes para los puestos vacantes.
- **Impacto en la unidad:** mayor confianza de los colaboradores, al mostrar la empresa mayor interés en contar con personal capacitado y apto para el puesto vacante requerido.

#### **Decisión:**

En base a los impactos analizados, el gerente de RR. HH escoge la alternativa A2 con el objetivo de asegurar la selección y reclutamiento de candidatos aptos para el perfil requerido, evitando tomar decisiones subjetivas por parte de los jefes y/o gerentes de área. Para ello, el gerente deberá enviar un comunicado a toda la empresa indicando que, a partir de la fecha, la única área encargada de dicho proceso será RR. HH.

#### **2.6.1.2. Problema N° 2**

El sistema de evaluación de desempeño formal no incluye una retroalimentación y seguimiento de jefe hacia colaborador. Responsable: gerente de RR. HH.

**Tabla 3. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A1: Desarrollar el proceso de evaluación de desempeño (Evaluación 360°) definiendo objetivos que permitan generar una retroalimentación adecuada. La empresa deberá implementar fechas <i>deadline</i> para el cumplimiento de cada fase, en todos sus niveles. Incluyendo tiempo para escuchar, compartir expectativas con sus colaboradores y apoyar en el desarrollo de aspectos de mejora.</b>	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** obtención de mejores resultados en la performance de los colaboradores al identificarse y desarrollar sus aspectos de mejora.
- **Impacto en la atraktividad:** colaboradores satisfechos con el aprendizaje positivo adquirido.
- **Impacto en la unidad:** identificación con la empresa al preocuparse por su desarrollo personal y profesional.

**Tabla 4. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A2: Mantenerse con el mismo sistema de evaluación de desempeño y establecer incentivos económicos para las jefaturas y gerencias, que aseguren el proceso de retroalimentación al cierre de cada evaluación.</b>	Negativo	Negativo	Regular

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** disminuye, a partir de ahora la empresa tendrá que dar incentivos para que los directivos brinden retroalimentación a sus colaboradores de manera oportuna. Podría aumentar en el mediano plazo, si los colaboradores mejoran su *performance*.

- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje negativo, para dar retroalimentación tienen que pagar.
- **Impacto en la unidad:** podría generar dudas en los colaboradores sobre la auténtica preocupación de los jefes, por ellos.

**Decisión:**

El gerente de RR. HH. escoge la alternativa A1 debido a que ello conllevaría a medir el rendimiento de los colaboradores de manera integral, permitiendo identificar las fortalezas y espacios de mejora en su trabajo diario. Asimismo, impulsaría la retroalimentación (formal) hacia el colaborador para mejorar su comportamiento y desempeño. Cabe recalcar que ello incluiría un acompañamiento, a modo de *coaching*, que le permita al evaluador tomar acción de manera oportuna.

**2.6.2. Problemas de atraktividad**

**2.6.2.1. Problema N° 1**

Marcela Valencia no toma acción sobre el bajo desempeño de Javier Valdez de manera oportuna. Responsable: presidente ejecutivo.

**Tabla 5. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A1: Programar cursos de capacitación y <i>coaching</i> a la gerente Comercial, de manera que aseguren una adecuada gestión de las cuentas asignadas dentro de su área.</b>	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** obtención de mejores resultados en función al desarrollo de habilidades directivas para la toma de decisiones.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje positivo, al buscar desarrollar las habilidades blandas de la gerente Comercial.
- **Impacto en la unidad:** genera mayor grado de pertenencia por parte de la Gerencia Comercial hacia la empresa. Siente que la empresa se está preocupando por su desarrollo.

**Tabla 6. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A2: Contratar un subgerente dentro del área Comercial que tenga como parte de sus responsabilidades las tareas de supervisión y seguimiento adecuado al trabajo de los colaboradores. Deberá reportar semanalmente los resultados de su gestión a la gerente Comercial.</b>	Negativo	Negativo	Negativo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** asumir gastos por la contratación del subgerente.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje negativo debido a que los directivos no resuelven, sólo trasladan el problema.
- **Impacto en la unidad:** menor confianza de los colaboradores hacia la gerente Comercial, debido a que no interviene en su desarrollo dentro de la empresa.

**Decisión:**

En base a los impactos analizados, el presidente ejecutivo escoge la alternativa A1 y se reúne con la gerente Comercial para comentarle de los cursos de capacitación y *coaching* que deberán ser ejecutados de manera obligatoria a favor de su desarrollo profesional. Para ello, le sugiere apoyarse en el área de RR. HH. para que le orienten sobre los cursos en mención.

**2.6.2.2. Problema N° 2**

La gerencia de RR. HH. permanece abdicante y no participa activamente en el proceso de evaluación de desempeño ni en el traslado de Javier Valdez. Responsable: presidente ejecutivo.

**Tabla 7. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A1: Implementar en el manual de funciones del área de RR. HH., las responsabilidades de monitoreo y seguimiento del proceso de evaluación de desempeño y traslados de personal, en todas las áreas del negocio. Ello implicaría la creación de indicadores e incentivos dentro del área que aseguren el cumplimiento de los procesos y que, asimismo, les permita anticipar y evitar eventuales despidos injustos.</b>	Negativo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** disminuye; a partir de ahora la empresa tendrá que dar incentivos para asegurar el cumplimiento de hitos dentro del área de RR. HH.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje positivo, control de los procedimientos adjudicados al área de RR. HH.
- **Impacto en la unidad:** mayor confianza por parte de los colaboradores, debido al buen manejo de los procesos internos.

**Tabla 8. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A2: Invitar a renunciar al gerente de RR. HH.</b>	Negativo	Positivo	Negativo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** disminuyen los resultados en el corto plazo, no se resuelve el problema y continúa la ausencia de un directivo con experiencia.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje positivo, contratación de personal más capacitado para cargos gerenciales que aporte conocimiento y experiencia a la empresa.
- **Impacto en la unidad:** disminuye confianza por parte de los colaboradores ante la incertidumbre del ingreso de un nuevo gerente de RR. HH., ya que ello implicaría cambios dentro del área.

### **Decisión:**

El presidente ejecutivo escoge la alternativa A1, a fin de establecer las responsabilidades y objetivos sobre la evaluación de desempeño y traslados de personal. Ello incluye un monitoreo centralizado en el área de RR. HH. que abarque todas las áreas del negocio y que permita identificar oportunamente las medidas correctivas necesarias frente a eventuales movimientos de personal.

### **2.6.3. Problemas de unidad**

#### **2.6.3.1. Problema N° 1**

Julio Jiménez no ha tenido en cuenta el impacto de su decisión en la empresa.  
Responsable: presidente ejecutivo.

**Tabla 9. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1**

<b>Alternativa / Criterio</b>	<b>Impacto en la eficacia</b>	<b>Impacto en la atraktividad</b>	<b>Impacto en la unidad</b>
<b>A1: Conversar con la gerencia de negocio a cargo antes de tomar decisiones que les afecten, solicitar información que le permita tener un amplio panorama de los hechos ocurridos y de esta manera promover la confianza entre sus directivos y colaboradores.</b>	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

- **Impacto en la eficacia:** positivo, reduce la probabilidad de fracaso mediante una toma objetiva de decisiones.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje positivo, a partir de ahora la empresa tendrá que trabajar en equipo para una toma de decisiones responsable.
- **Impacto en la unidad:** mayor confianza y reconocimiento por el trabajo realizado al involucrar a los gerentes en la toma de decisiones.

**Tabla 10. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A2: No intervenir en la toma de decisiones en las gerencias de negocio, para evitar restar autoridad a los directivos de la empresa.</b>	Negativo	Negativo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** negativo; una decisión equivocada o injusta podría afectar los resultados de la empresa.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje negativo. No se aprovecha el conocimiento y experiencia de un empresario exitoso.
- **Impacto en la unidad:** mayor confianza por parte de los gerentes.

**Decisión:**

El presidente ejecutivo escoge la alternativa A1, y conversará con el gerente de Negocio implicado u otras partes involucradas, a fin de conocer de primera mano, toda la información necesaria antes de tomar una decisión, sin generar un impacto negativo en la empresa y restar autoridad al gerente de Negocio.

**2.6.3.2. Problema N° 2**

Marcela Valencia no actúa por motivación racional por motivos trascendentes.

Responsable: presidente ejecutivo.

**Tabla 11. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A1: Implementar cursos mandatorios dirigidos a la gerente Comercial sobre temas directivos, manejo de personas y toma de decisiones.</b>	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** mejores resultados logrados debido al *know how* adquirido por la gerente Comercial.

- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje positivo, capacitar al personal para la toma de decisiones y manejo de equipos. Conocimiento compartido entre todos los partícipes de la empresa.
- **Impacto en la unidad:** mayor confianza y afinidad de los colaboradores con la cultura organizacional. Empresa preocupada por el desarrollo de su gente.

**Tabla 12. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2**

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
<b>A2: Buscar asesoría con Julio Jiménez para reforzar sus habilidades blandas enfocadas en desarrollar la comunicación y relación con los colaboradores.</b>	Positivo	Positivo	Positivo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** obtención de mejores resultados debido al desarrollo de las habilidades directivas adoptadas por la gerente Comercial.
- **Impacto en la atraktividad:** aprendizaje positivo, la gerente Comercial podría aprender el estilo directivo de Julio Jiménez.
- **Impacto en la unidad:** la gerente Comercial podría interiorizar la cultura de la organización, lo cual tendría un impacto positivo en el trato con los clientes y colaboradores.

#### **Decisión:**

El presidente ejecutivo escoge la alternativa A2 a fin de desarrollar, en la gerente Comercial, habilidades directivas enfocadas en la relación con los colaboradores, interiorizando la cultura y valores de la empresa y aprendiendo a manejar situaciones difíciles.

## **2.7. Plan de acción**

### **2.7.1. Corto plazo**

- La Gerencia de RR. HH. se reúne con el presidente ejecutivo y le explica los cambios que necesita la empresa en beneficio de los colaboradores. Juntos aprueban el programa de medición de desempeño (Evaluación 360°), resaltando las ventajas que conllevaría su

implementación y los resultados que se obtendrían en el rendimiento de los colaboradores. Ello implicaría el desarrollo de una retroalimentación adecuada y *coaching* que permita fortalecer la comunicación.

- El presidente ejecutivo se reúne con la gerente comercial junto con el gerente de RR. HH. y le propone participar en cursos de *coaching* y desarrollo de habilidades directivas. Su cumplimiento será monitoreado a través de indicadores como parte de su evaluación de desempeño. Asimismo, el presidente ejecutivo establecerá reuniones semanales para hacer seguimiento.
- Las gerencias de cada área se reúnen con el presidente ejecutivo a fin de transmitir su preocupación por no ser considerados en las decisiones. Ello permitirá entablar una relación de pertenencia con la empresa y cercanía al presidente ejecutivo, que involucre su participación en la toma de decisiones y reduzca las fallas al tener mayor alcance de la información.

### **2.7.2. Mediano plazo**

- La gerencia de RR. HH. solicita reunirse con el presidente ejecutivo, a fin de revisar e implementar un procedimiento (formal) dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, que incluya el caso de personal referido. Ello permitirá mantener una única vía de captación de personal, que asigne correctamente al candidato al puesto vacante.
- La gerencia de RR. HH. se reúne con el presidente ejecutivo y solicita se implemente dentro del manual de funciones del área, las responsabilidades de monitoreo y seguimiento del proceso de evaluación de desempeño y traslados de personal, en todas las áreas del negocio. Asimismo, sugeriría que se coloque, como parte de sus indicadores anuales, el cumplimiento de dichas funciones para un mayor control de la ejecución del proceso.
- La gerente comercial se reúne con el presidente ejecutivo y conversan sobre los aspectos que le preocupan acerca de su gestión en el área Comercial. Posterior a ello le solicita tutoría para el desarrollo de sus habilidades blandas, a fin de mejorar la relación con los colaboradores y servir de apoyo en decisiones difíciles. Ello implicaría reuniones cada dos semanas y monitoreo continuo de su desarrollo.

## Conclusiones

Las empresas como Grupo Jiménez tienen objetivos económicos por cumplir. Cuentan con un enfoque arraigado en el servicio al cliente, tomando como base la cultura de confianza que se tiene con todos sus colaboradores. Para reforzar la cultura y hacerla perdurable en el tiempo, es importante que la empresa vaya estandarizando los procedimientos e implementando procesos de mejora continua en todos sus niveles.

Frente al antecedente de Javier Valdez, GJ identificó falencias en los procesos internos. Esto implicó evaluar el impacto y tomar acciones correctivas a fin de evitar situaciones similares en el futuro. Para ello, es fundamental que la empresa se asegure de contar con gerentes alineados al estilo y valores directivos.

La importancia de desarrollar una cultura organizacional como factor diferenciador frente a la competencia, permite a las empresas trascender en la sociedad, generando modelos de negocio difíciles de imitar.

Finalmente, es necesario mencionar que, una toma de decisiones responsable es aquella que analiza a fondo las posibles consecuencias que podrían impactar en las tres dimensiones: unidad, atractividad y eficacia. Asimismo, se debe buscar fortalecer el criterio de la unidad y examinar en qué medida afectará la confianza dentro de la organización.



## Bibliografía

- Asociación de Centros Comerciales y entretenimiento del Perú [ACCEP]. (2019). *Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de inversión*. Recuperado de [http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure\\_2019.pdf](http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure_2019.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s. f.). *Remuneración Mínima Vital – Nominal (Nuevos Soles)*. [BCRPData]. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN02124PM/html/2007-1/2018-12/>
- Barranzuela, I. (17 de junio de 2020). Real Plaza, el centro comercial que inició su historia en Chiclayo. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/historias-de-marcas/real-plaza-el-centro-comercial-que-inicio-su-historia-en-chiclayo/>
- Barrio Jockey: El innovador espacio de cultura urbana y tiendas pop up de Jockey Plaza. (09 de mayo de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/barrio-jockey-cultura-urbana-pop-up-jockey-plaza/>
- Club Franquicia. (17 de mayo de 2018). *Megaplaza invierte más de un millón de soles en nuevo espacio de entretenimiento en Chincha*. Recuperado de <https://clubfranquicia.pe/noticia/megaplaza-invierte-mas-de-un-millon-de-soles-en-nuevo-espacio-de-entretenimiento-en-chincha>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.-a). *Cuentas Nacionales Anuales*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/serie-de-cuentas-nacionales-7704/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.-b). *Índices de Precios*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.-c). *Población Económicamente Activa*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-active-population/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.-d). *Población. Magnitud y Crecimiento Poblacional*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Jockey Plaza. (s. f.). *Conoce la nueva app Jockey Plaza*. Recuperado de <https://jockeyplaza.com.pe/categoria/entretenimiento/articulo/conoce-la-nueva-app-jockey-plaza>

Megaplaza Independencia, esta es la exitosa historia del primer mall de Lima Norte. (13 de agosto de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/megaplaza-independencia-historia-primer-mall-lima-norte/>

Perú Construye. (s. f.). *Real Plaza Puruchuco Megaproyecto construido en una sola etapa*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2019/12/04/real-plaza-puruchuco-megaproyecto-construido-en-una-sola-etapa/>



## Anexos del TN

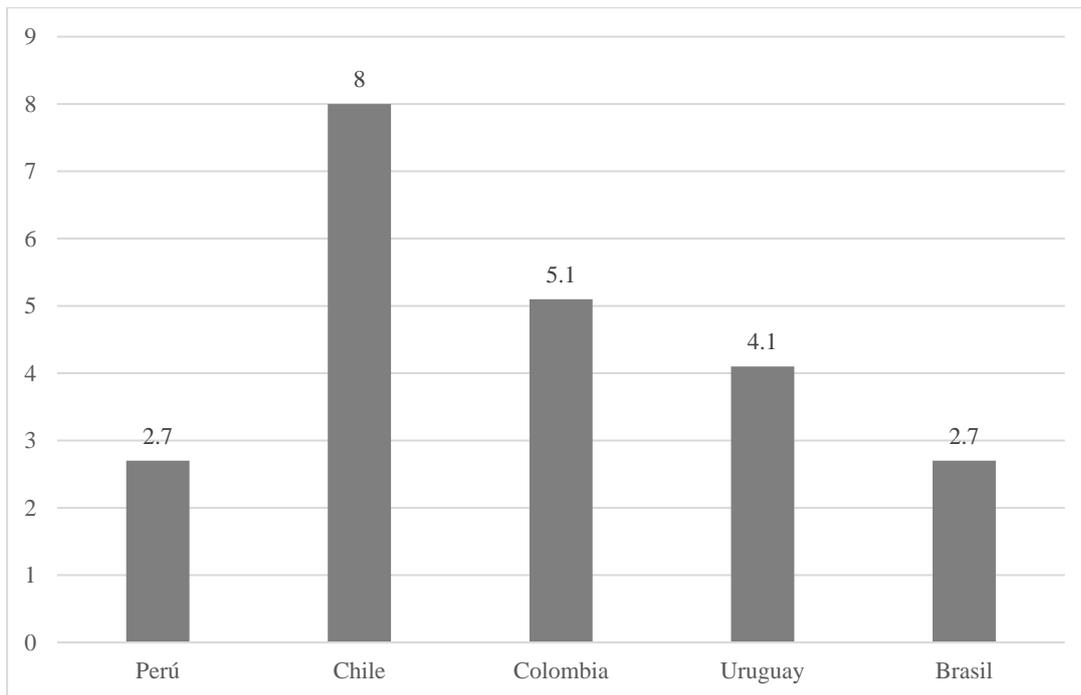
### Anexo TN 1. Datos del sector *retail* (Últimos cinco años)

Datos del sector/año	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas brutas (millones de Soles)	20 887	22 879	23 894	25 647	28 184
Tasa de crecimiento de las ventas (%)	14.6 %	9.5 %	4.4 %	7.3 %	9.9 %
Área arrendable (m <sup>2</sup> )	2378	2469	2696	2764	2824
Tasa de vacancia (%)	4.2 %	3.6 %	3.6 %	4.0 %	4.4 %
Número de centros comerciales	68	72	77	79	82
Número de locales comerciales	6505	7049	8049	8056	7566

Fuente: elaboración propia basada en Asociación de Centros Comerciales y de entretenimiento del Perú [ACCEP] (2019)



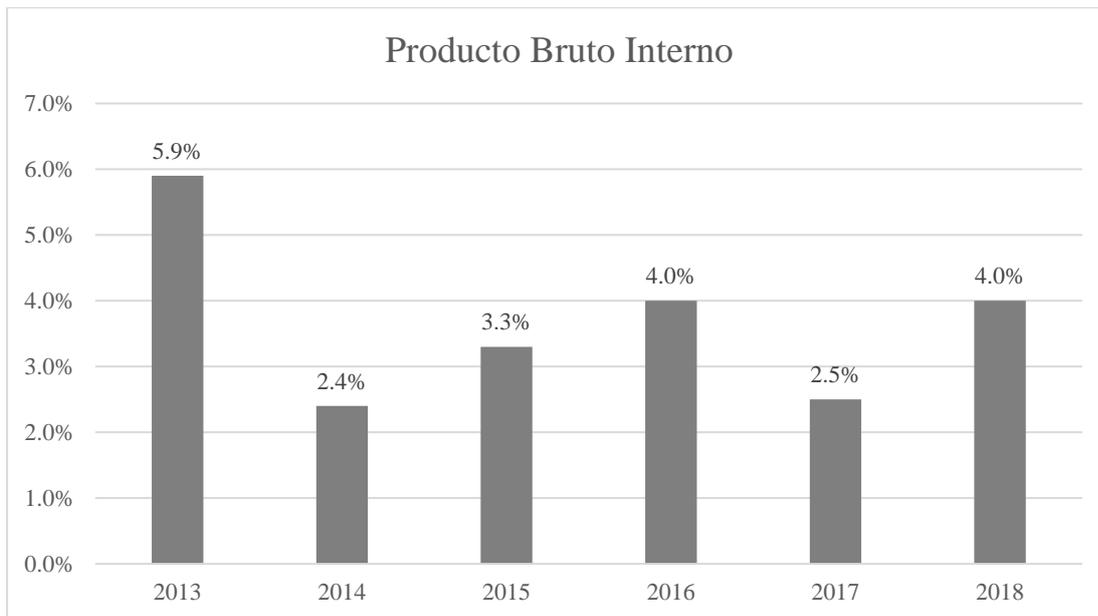
**Anexo TN 2. Centro comerciales en operación**  
(Por cada millón de habitantes)



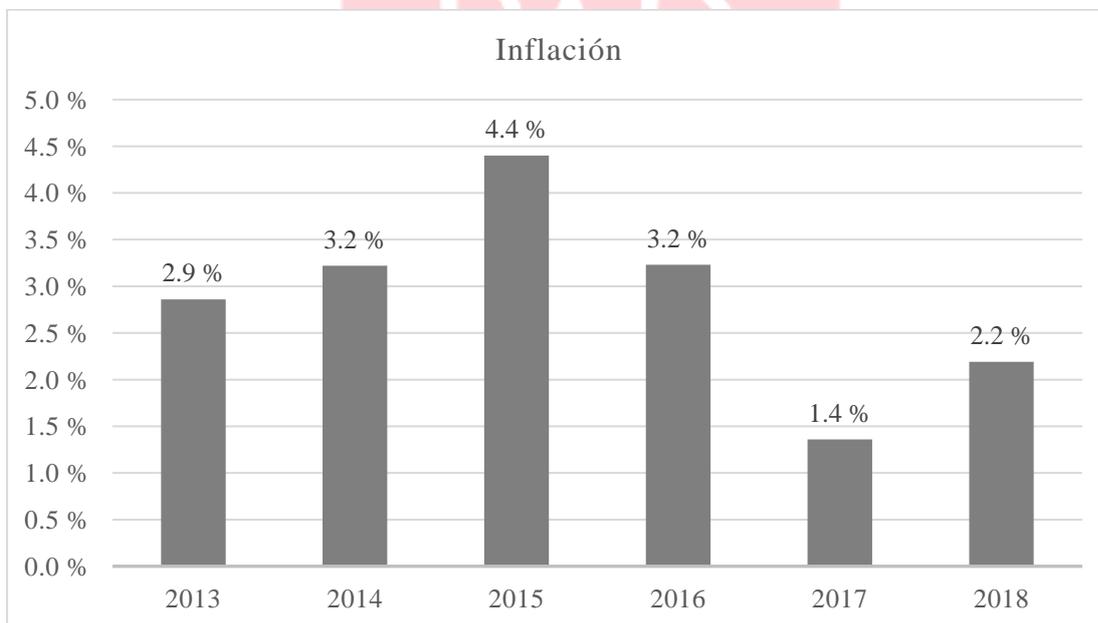
Fuente: elaboración propia basada en Asociación de Centros Comerciales y de entretenimiento del Perú [ACCEP] (2019)



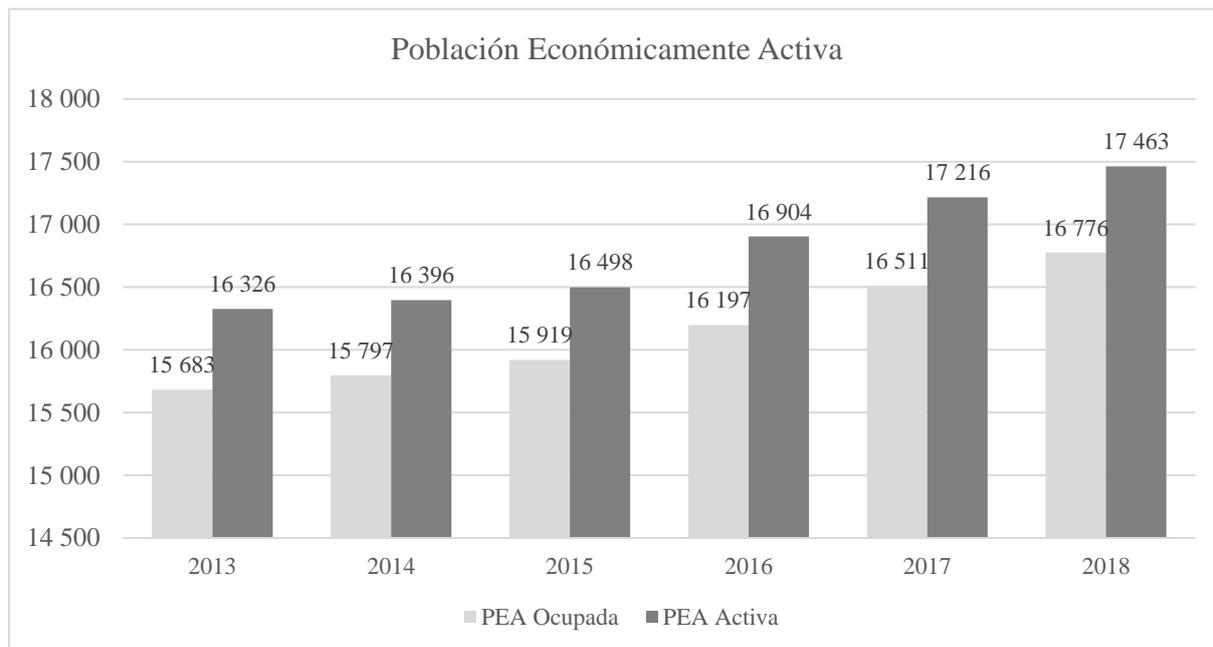
**Anexo TN 3. Indicadores macroeconómicos del país**  
(Últimos seis años)



Fuente: elaboración propia basada en Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s. f.-a)



Fuente: elaboración propia basada en Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s. f.-b)



Fuente: elaboración propia basada en Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s. f.-c)



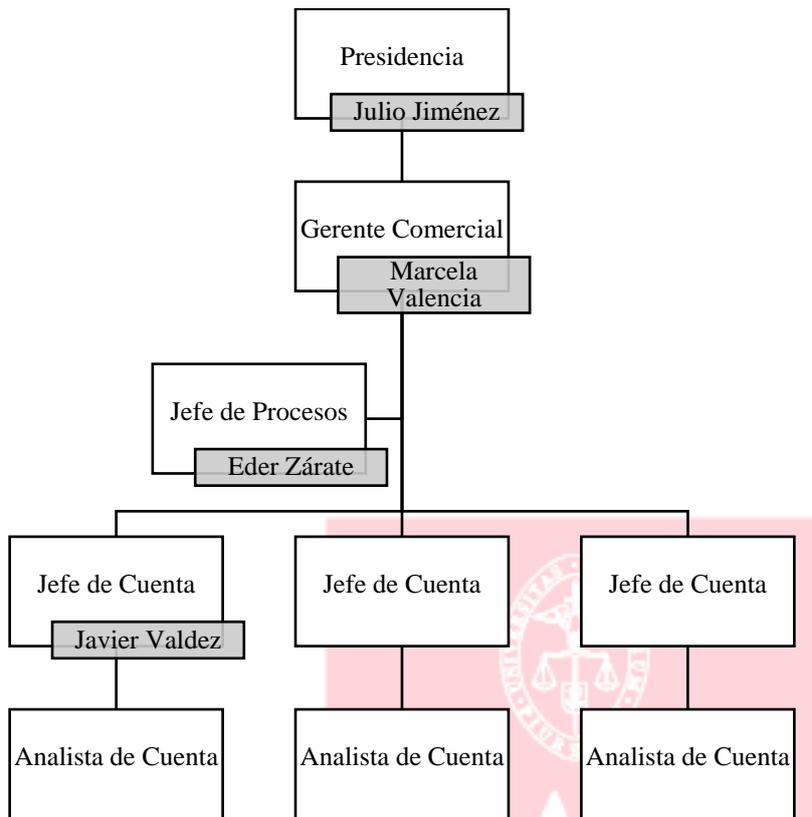
**Anexo TN 4. Competencia en el sector *retail***  
(Finales 2018)

<b>Empresa/Datos del sector</b>	<b>Participación de mercado</b>	<b>Número de visitas/mes</b>	<b>Venta anual en miles de Soles</b>
<b>Real Plaza</b>	22.0 %	17	6232
<b>Grupo Jiménez</b>	12.0 %	6.8	3505
<b>Jockey Plaza</b>	10.0 %	2.5	2791
<b>MegaPlaza</b>	9.0 %	2.5	903

Fuente: elaboración propia basada en Asociación de Centros Comerciales y de entretenimiento del Perú [ACCEP] (2019)



**Anexo TN 5. Organigrama referencial del área Comercial**  
(Finales del 2018)



Fuente: elaboración propia



**Anexo TN 6. Descripción de cargos**  
(Finales del 2018)

<b>Cargo</b>	<b>Principales funciones</b>
<b>Jefe de Cuenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociar condiciones comerciales y contractuales con los locatarios (nuevos y actuales).</li> <li>- Responsable de maximizar la rentabilidad por metro cuadrado.</li> <li>- Elaborar presupuesto anual de ventas e ingresos esperados por tipo de operador.</li> <li>- Seguimiento y evaluación de los puntos de venta de los locatarios.</li> <li>- Planificar <i>tenant mix</i> de acuerdo con las necesidades del área.</li> </ul>
<b>Coordinador del subárea de Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y seguimiento a los locatarios para la obtención de documentos previo al inicio de operaciones.</li> <li>- Canalizar las dudas y/o quejas de los locatarios a las áreas correspondientes.</li> <li>- Elaborar y actualizar el cuadro de fechas de entrega del local arrendado.</li> <li>- Búsqueda de proveedores externos para proyectos.</li> <li>- Hacer seguimiento semanal a los avances realizados por el área.</li> </ul>
<b>Coordinador de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en la elaboración del plan anual de marketing.</li> <li>- Coordinar con proveedores para la realización de estudios de mercado según los requerimientos del área.</li> <li>- Actualización de la base de datos de los locatarios.</li> <li>- Dar soporte en la organización de eventos.</li> <li>- Elaborar informes sobre las actividades que realiza la competencia.</li> </ul>
<b>Gerente de RR. HH.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación y desarrollo de personal.</li> <li>- Implementar acciones que generen el compromiso de los colaboradores con la empresa.</li> <li>- Representar a la empresa ante negociaciones o actividades de relaciones públicas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **Anexo TN 7. Marcela Valencia**

Marcela tenía más de 45 años de experiencia en empresas nacionales y extranjeras líderes del mercado, pertenecientes a los sectores de telecomunicaciones, consumo masivo, banca, entre otros.

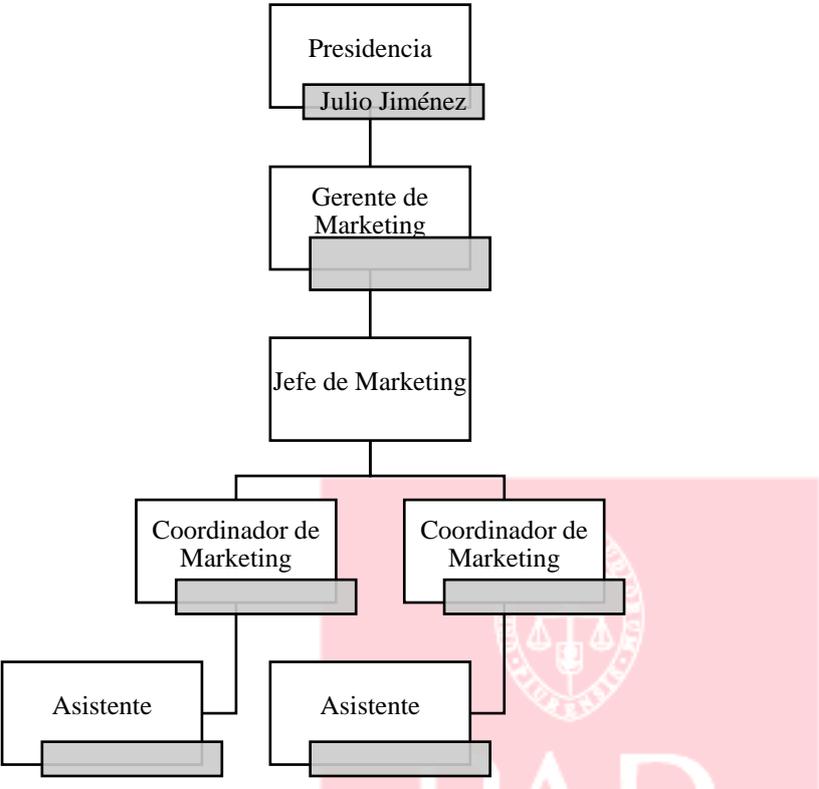
Estudió una maestría en Gestión Comercial y Ventas en una escuela de negocios en el extranjero y era economista, egresada de una de las más prestigiosas universidades del país.

Era esposa y madre de dos hijos. Tenía claro el balance que debía existir entre el ámbito laboral y personal. Una de las características de Marcela era la franqueza para decir siempre lo que pensaba, no le agradaba la mentira bajo ninguna forma.

Marcela comenzó su etapa profesional como practicante en el área de planeamiento de una empresa de telecomunicaciones. Gracias a su esfuerzo y a los excelentes resultados obtenidos, llegó a ocupar una jefatura en el área de finanzas. Años más tarde y con el afán de expandir sus conocimientos, decidió ingresar al área Comercial para ocupar el puesto de coordinadora en una empresa de consumo masivo, donde obtuvo resultados sobresalientes que la llevaron a ocupar la gerencia comercial.

Laboró en el Grupo Jiménez alrededor de ocho años. Era una persona muy respetada y considerada en la empresa al haber elaborado e implementado propuestas innovadoras en la oferta de los centros comerciales. También era muy exigente en cuanto a resultados y, a su vez, era muy leal con sus colaboradores.

**Anexo TN 8. Organigrama referencial del área de Marketing**  
(Finales del 2018)



Fuente: elaboración propia

