

# Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República para obtener el título de Contador Público - Plan 1990



## FUNCIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: ANÁLISIS DEL GERENCIAMIENTO DE CENTROS COMERCIALES EN EL URUGUAY

FECHA DE ENTREGA: DICIEMBRE 2009

COORDINADOR: Cr. JORGE XAVIER | TUTOR: Cr. GUALBERTO ARAUJO

INTEGRANTES: LAURA ACOSTA C.I. 4.315.205-0 | DANIELA TORELLO CI. 3.686-071-9 | JUAN IGNACIO BADANO C.I. 3.903.037-5

Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República para obtener el título de Contador Público - Plan 1990

**FUNCIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES  
ESTRATÉGICAS:**

**ANÁLISIS DEL GERENCIAMIENTO DE CENTROS  
COMERCIALES  
EN EL URUGUAY**

LAURA ACOSTA  
C.I. 4.315.205-0

JUAN IGNACIO BADANO  
C.I. 3.903.037-5

DANIELA TORELLO  
C.I. 3.686.071-9

TUTOR: CR. GUALBERTO ARAUJO  
COORDINADOR: CR. JORGE XAVIER

DICIEMBRE 2009

# INDICE

<b>1- INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1.1- Objetivo</b>	<b>8</b>
<b>1.2- Hipótesis</b>	<b>10</b>
<b>1.3- Metodología de Trabajo</b>	<b>10</b>
<b>1.4- Alcance</b>	<b>12</b>
<b>2.- MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>2.1- EL GERENTE</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1- Definición</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1.1- Definición en el diccionario</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1.2- Definición de autores</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1.3- Diferencia entre gerente y empresario</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2- Funciones de los gerentes</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2.1- Modelo clásico de la administración</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2.2- Roles de Mintzberg</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.3- El gerente según el enfoque de administración de sistemas</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.4- El gerente según el enfoque de contingencias</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.5- Tareas del gerente según Peter Drucker</b>	<b>26</b>
<b>2.1.3- Tipos de gerentes</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4- Habilidades y Competencias de los gerentes</b>	<b>28</b>
<b>2.1.4.1- Habilidades administrativas</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4.2- Competencias gerenciales</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4.3- Otros autores y entidades</b>	<b>35</b>
<b>2.1.4.4- Comentarios sobre las visiones conceptuales</b>	<b>38</b>

<b>2.1.5- El Gerente y la Cultura Organizacional</b>	<b>40</b>
<b>2.1.5.1- Influencia de la cultura organizacional sobre el gerente</b>	<b>41</b>
<b>2.1.5.2- Influencia del gerente en la cultura organizacional</b>	<b>41</b>
<b>2.1.5.3- El gerente como líder</b>	<b>42</b>
<b>2.1.6- El gerente en su rol de negociador</b>	<b>44</b>
<b>2.1.6.1- Definición</b>	<b>45</b>
<b>2.1.6.2- Estrategias de negociación</b>	<b>45</b>
<b>2.2 EL GERENTE Y LA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>48</b>
<b>2.2.1- La toma de decisiones como proceso</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2- Actitud del gerente frente a los problemas</b>	<b>55</b>
<b>2.2.3- Estilo de toma de decisiones</b>	<b>55</b>
<b>2.2.4- La toma de decisiones estratégicas</b>	<b>56</b>
<b>2.2.4.1- El proceso de administración estratégica</b>	<b>57</b>
<b>2.3- CENTROS COMERCIALES</b>	<b>61</b>
<b>2.3.1- Definición</b>	<b>61</b>
<b>2.3.2- Clasificación de Centros Comerciales</b>	<b>63</b>
<b>2.3.2.1- Diseño en el Uruguay</b>	<b>68</b>
<b>2.3.3- Historia</b>	<b>69</b>
<b>2.3.3.1- Historia en el Uruguay</b>	<b>70</b>
<b>2.3.4- Partes involucradas en el Shopping Center</b>	<b>76</b>
<b>2.3.4.1- Propietario</b>	<b>76</b>
<b>2.3.4.2- Administración</b>	<b>78</b>
<b>2.3.4.3- Locatarios</b>	<b>78</b>
<b>2.3.4.4- Otros</b>	<b>78</b>

<b>3.- TRABAJO DE CAMPO: GERENCIAMIENTO DE CENTROS COMERCIALES EN EL URUGUAY</b>	<b>79</b>
3.1- <i>Introducción</i>	80
3.2- <i>Organización General de los Shopping</i>	81
3.2.1- <i>Estructura Organizativa de la Administración</i>	81
3.2.2- <i>Funciones de los Departamentos</i>	87
3.2.2.1- <i>Departamento de Marketing</i>	87
3.2.2.2- <i>Departamento de Operaciones</i>	87
3.2.2.3- <i>Departamento Administrativo-Financiero</i>	89
3.2.2.4- <i>Departamento Comercial:</i>	90
3.2.3- <i>El Gerente General</i>	91
3.2.3.1- <i>Principales tareas</i>	91
3.2.3.2- <i>Información que reciben los Gerentes Generales</i>	95
3.2.3.3- <i>Habilidades, competencias y conocimientos</i>	99
3.2.3.3.1- <i>Habilidades y competencias</i>	99
3.2.3.3.2- <i>Conocimientos</i>	102
3.2.3.3.3- <i>La Carrera de Contador</i>	103
3.2.3.3.4- <i>Cursos</i>	103
3.2.3.3.5- <i>Experiencia Laboral</i>	105
3.2.3.4- <i>Estilo de dirección</i>	105
3.2.3.5- <b>ANÁLISIS DE LA LABOR DEL GERENTE</b>	106
3.3- <i>Aspectos Claves del Negocio</i>	113
3.3.1- <i>El gerente y su relacionamiento con actores internos y externos a la organización</i>	113
3.3.1.1- <i>Relación con los gerentes funcionales y Directorio</i>	113

<b>3.3.1.2- Relación con los locatarios</b>	<b>113</b>
<b>3.3.1.3- Relación con el Empresario</b>	<b>118</b>
<b>3.3.1.4- Terceros externos a la organización que se relacionan con la Gerencia</b>	<b>118</b>
<b>3.3.2- Decisiones Estratégicas</b>	<b>122</b>
<b>3.3.2.1- Ubicación</b>	<b>124</b>
<b>3.3.2.2- Mix Comercial</b>	<b>126</b>
<b>3.3.2.3- Marketing</b>	<b>135</b>
<b>3.3.2.4- Decisiones Financieras</b>	<b>141</b>
<b>3.3.3- Relación entre Arrendador y Arrendatario</b>	<b>146</b>
<b>3.3.3.1- Contrato de arrendamiento y Normas Generales del Centro Comercial</b>	<b>146</b>
<b>3.3.3.1.1- Bien que se da en arrendamiento</b>	<b>147</b>
<b>3.3.3.1.2- Plazo del contrato</b>	<b>147</b>
<b>3.3.3.1.3- Precio</b>	<b>147</b>
<b>3.3.3.1.4- Gastos Comunes</b>	<b>151</b>
<b>3.3.3.1.5- Fondo de Promoción</b>	<b>153</b>
<b>3.3.3.1.6- Destino del Inmueble</b>	<b>154</b>
<b>3.3.3.1.7- Cláusulas especiales y utilización del local de uso comercial</b>	<b>154</b>
<b>3.3.3.2- Reglamento interno de funcionamiento</b>	<b>155</b>
<b>3.3.4- Responsabilidad Social del Shopping</b>	<b>157</b>
<b>3.3.4.1- Punta Carretas Shopping</b>	<b>157</b>
<b>3.3.4.2- Portones Shopping</b>	<b>158</b>
<b>3.3.4.3- Montevideo Shopping</b>	<b>159</b>
<b>3.3.4.4- Shopping Tres Cruces</b>	<b>160</b>

<b>4- CONCLUSIONES</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO:</b>	<b>168</b>
<b>CUESTIONARIO GERENTE GENERAL</b>	<b>168</b>
<b>CUESTIONARIO GERENTE ADMINISTRATIVO</b>	<b>173</b>
<b>CUESTIONARIO GERENTE COMERCIAL</b>	<b>175</b>
<b>CUESTIONARIO GERENTE DE OPERACIONES</b>	<b>178</b>
<b>CUESTIONARIO GERENTE MARKETING</b>	<b>180</b>
<b>CUESTIONARIO A LOCATARIOS DE LOS SHOPPING</b>	<b>183</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>186</b>
<b>Páginas Web</b>	<b>190</b>



# **1- INTRODUCCIÓN**

## **1.1- Objetivo**

En el mundo globalizado y en permanente cambio en el que se desarrollan las organizaciones, el papel del gerente se vuelve cada día más importante. Son éstos los que definen hacia donde se dirige la organización y la estrategia necesaria para cumplir con los objetivos de la misma.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión de un gerente es la definición de políticas y planes de acción en asuntos tales como:

- Recursos Humanos
- Marketing y Comercialización
- Responsabilidad Social
- Administración y Finanzas
- Operaciones
- Logística

En el desempeño de su labor, el gerente debe tener en cuenta la importancia de un buen relacionamiento con diferentes actores, como por ejemplo: accionistas, personal, clientes, proveedores, bancos, gobierno, comunidad.

Por otra parte, es notorio el auge e impacto que en su momento tuvieron los Shopping Centers en el país, cambiando los hábitos y costumbres de los uruguayos y teniendo en la actualidad una enorme aceptación por parte de los consumidores.

Este tipo de emprendimientos comerciales se caracterizan por ser empresas que ofrecen a un público heterogéneo, una gama variada de productos y servicios en un mismo espacio físico.

El gerente de un Shopping Center debe tener en cuenta diversos temas en el

gerenciamiento del mismo. Entre ellos se encuentran:

- Definición del mix comercial a ofrecer al público de acuerdo a sus necesidades y exigencias
- Relacionarse con: las empresas que cuentan con locales dentro del establecimiento, múltiples proveedores, personal propio y tercerizado, público, gobierno y comunidad
- Ofrecer un espacio físico en donde la persona se sienta a gusto en aspectos como: seguridad, limpieza, servicios extras (estacionamiento, baños, etc)
- Asuntos relacionados con el financiamiento del negocio

Por lo expuesto anteriormente, se considera que el gerenciamiento de Shopping Centers es una tarea compleja que requiere diversas habilidades y competencias por parte del gerente.

Por último por la preparación que reciben durante sus años de estudio, tanto el Contador Público como el Licenciado en Administración, están capacitados para realizar tareas que van más allá del análisis contable en una empresa. El conocimiento de aspectos contables, administrativos, financieros y comerciales hacen que ambos profesionales deban cumplir un rol con multiplicidad de funciones, tareas y enfoques, ocupando cargos que exigen la puesta en práctica de todos sus conocimientos. Sin lugar a dudas uno de los cargos que cumple con esas características es el de gerente de una empresa.

Surge entonces el interés por realizar un estudio sobre las características, habilidades y competencias que requieren los gerentes para el relacionamiento con los distintos actores del ambiente externo e interno. Debido a la relevancia que han adquirido los centros comerciales en los últimos tiempos en nuestro país, la enorme aceptación de los mismos por parte de las personas y su gran complejidad, se enfocará el estudio en el gerenciamiento de los mismos.

## **1.2- Hipótesis**

Los centros comerciales son negocios particulares que tienen características específicas. Una de las características fundamentales de este tipo de emprendimiento es la importancia del relacionamiento y conocimiento del ambiente y sus diferentes actores. Debido a esto es esencial que el gerente tenga bien definida sus políticas y planes de acción en relación a los aspectos antes mencionados, para lograr una gestión que lleve al buen desempeño del negocio.

## **1.3- Metodología de Trabajo**

La realización del presente trabajo se llevó a cabo a través de tres etapas:

- Definición de Marco Conceptual
- Trabajo de Campo
- Análisis de la información obtenida en el trabajo de campo y conclusiones del tema de estudio

En la primera etapa (definición del marco conceptual) se desarrollaron los conceptos teóricos claves para el mejor entendimiento del tema a estudiar. Para esto, se recopiló información proveniente de: libros; páginas de Internet; artículos de periódicos; monografías anteriores y datos de organismos públicos y privados. Las diferentes fuentes se encuentran detalladas en la bibliografía. La información recopilada fue analizada con el objetivo de determinar el marco conceptual sobre el cual se basa el estudio.

A través del marco conceptual se busca abarcar, entre otros, los siguientes temas:

- Definición del cargo de gerente y características principales del mismo, habilidades que debe tener, funciones que cumple, diferentes formas de llevar

adelante su función.

- Relación entre gerente y cultura organizacional.
- Participación del gerente en la toma de decisiones estratégicas que marcan el rumbo de la organización, definiendo sus objetivos y metas.
- Definición de Shopping Centers, cómo se clasifican y características de los mismos en el Uruguay

El siguiente paso consistió en la realización del trabajo de campo. El mismo se desarrolló mediante:

1.- Entrevistas a gerentes generales de los Shopping Centers montevideanos, con el objetivo de:

- Conocer funcionamiento y particularidades del negocio
- Cómo el gerente lleva adelante la gestión del Shopping Center
- Cuáles son sus principales tareas
- Lineamientos estratégicos del negocio
- Relación con: personal del Shopping Center, empresas que tienen locales en el mismo, proveedores, gobierno, comunidad.

2.-Entrevistas a gerentes de nivel intermedio de los Shopping Centers

Los objetivos de las entrevistas son:

- Conocer cuáles son las tareas que realizan los gerentes funcionales
- Principales decisiones que toman
- Analizar si la estrategia definida a nivel de gerencia general se lleva adelante por éstos gerentes o existen discrepancias

3.-Entrevistas y cuestionarios a empresas con locales en los Shopping Centers

A través de las entrevistas se quiere obtener información sobre:

- Opinión de los locatarios sobre la gestión y la administración de los Shopping Centers, sus aspectos positivos y negativos
- Principales razones que llevan a tener local en los Shopping
- Cómo es el relacionamiento con los gerentes de los Shopping

Las entrevistas y cuestionarios se realizarán a negocios de diferentes características con el objetivo de enriquecer el trabajo.

#### 4.-Análisis de documentación

Se busca obtener información sobre:

- Datos históricos
- Información cuantitativa (superficie, cantidad de locales, número de empleados, cantidad de visitas, etc)
- Información cualitativa
- Contratos de alquiler
- Reglamento interno de funcionamiento

Luego de la realización del trabajo de campo se realizó la compilación y análisis de la información obtenida en el mismo. Con esta información y teniendo en cuenta el marco conceptual definido en primera instancia se establecieron las conclusiones del trabajo planteado.

### **1.4- Alcance**

Es importante puntualizar que en el trabajo de investigación que se desarrollará no se considera el caso de los Shopping Centers del interior del País. Ello se debe a que mediante el estudio en Montevideo, se cubre implícitamente la actuación y características de los gerentes de los centros comerciales del interior.

La decisión de analizar solo el caso de los Shopping Centers montevidianos obedece a que en el interior (Salto, Mercedes, Colonia y Maldonado) lo que existe es - a los efectos del estudio- sólo una diferencia de tamaño (son de menor porte) respecto a los de la capital.

Cabe mencionar, que los Shopping Centers de Colonia, Salto y Mercedes, se encuentran monitoreados y supervisados en forma permanente, por el mismo grupo de administración y gerenciamiento que actualmente maneja el 80% de los centros comerciales montevidianos.

Si bien existen diversos métodos de relevamiento de información, se considera el uso de entrevistas y cuestionarios como el más apropiado para el desarrollo de este trabajo debido al escaso tiempo disponible que tiene el nivel gerencial. También la entrevista es uno de los métodos más flexibles, por lo que se adapta fácilmente a las situaciones existentes y personas. Por otro lado ayuda a la orientación de la investigación a realizar y permite captar gestos, tonos en la voz, etc.

Otro método posible sería la observación personal, pero no es aplicable aquí por razones de tiempo (como se mencionó previamente) y porque las tareas inherentes a los gerentes de los Centros Comerciales no contribuyen a la aplicación del mismo.

A su vez, la entrevista adolece de ciertas limitaciones, como por ejemplo:

- el entrevistado puede no estar dispuesto a proporcionar la información o darla parcializada
- puede existir falta de sinceridad en las respuestas, deformando la realidad y haciendo que no se corresponda lo que se dice con lo que se hace
- el entrevistado puede haber vivido un acontecimiento reciente, que haga que su opinión este afectada por el mismo y no sea objetiva
- existen muchas personas que se inhiben ante una entrevista por lo cual su respuesta no será segura y fluida, lo cual dificulta la aplicación del método

Por último el trabajo se enfocará en la gerencia general, profundizando en la misma, así como en los mandos medios de la organización.

## ***2.- MARCO TEÓRICO***

## **2.1- EL GERENTE**

### **2.1.1- Definición**

Como primer punto del marco teórico es necesario definir el concepto de gerente. Para llegar a un entendimiento inicial de lo que es el puesto de gerente, se comenzará con la definición más simple del mismo, para después avanzar hacia definiciones con mayor nivel de complejidad.

#### **2.1.1.1- Definición en el diccionario**

La Real Academia Española define al gerente como “la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”. Si bien ésta definición es una aproximación al concepto de gerente, es necesario acudir a otras definiciones, para entender el mismo en su real dimensión.

#### **2.1.1.2- Definición de autores**

Robbins y Coulter definen el concepto de la siguiente manera: “Un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros...es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización.”<sup>1</sup>

Por su parte Peter Drucker establece que dos de las definiciones más comunes de gerencia no aportan al conocimiento de lo que ésta es y hace. Una de ellas define a la gerencia como la gente que está arriba en la jerarquía de la empresa, mientras que la segunda dice que el gerente es aquel que dirige el trabajo de otros.

---

<sup>1</sup> “Administración”. Autor: Stephen P.Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México, 2000.

El mencionado autor, llega a la conclusión que la única forma de definir al gerente es mediante el análisis de sus funciones. “Quién es gerente sólo se puede definir por la función del hombre y la contribución que se espera de él. Y la función que distinga al gerente por encima de todas es la función *educacional*. La contribución única que se espera de él es que dé a otros la visión y la capacidad para desempeñarse. Es la visión y la responsabilidad moral lo que en último análisis definen al gerente.”<sup>2</sup>

Por último, se incluye una definición más amplia del concepto realizada por Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum en su libro “Administración: Un enfoque basado en competencias” cuando describen al gerente como la “persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información en la búsqueda de las metas de la organización”. Posteriormente establecen que si bien existen diversas clases de gerentes, todos tienen en común “...la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten una meta y el acceso a recursos que el grupo puede usar en la búsqueda de su meta”. Por último, y agregando mayor claridad al concepto, diferencian al gerente de los demás individuos de una organización, marcando que “...la diferencia entre los gerentes y los participantes individuales es que los gerentes son evaluados por lo bien que hacen su trabajo las personas a las que dirigen.”<sup>3</sup>

De las definiciones vistas, surge que los gerentes ocupan un lugar fundamental en el funcionamiento de una organización; planeando, organizando, dirigiendo y controlando el trabajo de otros, con el fin de cumplir con los objetivos de la misma.

En los próximos puntos se verán las funciones que cumplen los gerentes así como las habilidades y competencias que deben tener estos, pero a partir de las anteriores definiciones, queda claro que el gerente es una persona que debe

---

<sup>2</sup> “La Gerencia de Empresas”. Autor: Peter F. Drucker. Octava Edición. Publicado por: Sudamericana, Buenos Aires, 1993.

<sup>3</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición. Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006.

tener amplios conocimientos en diversas áreas, así como capacidad para relacionarse con los distintos componentes de la organización.

### **2.1.1.3- Diferencia entre gerente y empresario**

Es común confundir el papel del gerente en una organización con el del empresario, cuando en realidad existen diferencias importantes entre las funciones que cumplen cada uno, cómo las llevan adelante y en especial en los objetivos que persiguen.

Robbins y Coulter definen el espíritu empresarial como un proceso mediante el cual los individuos persiguen oportunidades, buscando la forma de satisfacer necesidades y deseos por medio de la innovación, sin considerar de cuántos recursos disponen en ese momento.

A partir de ésta definición, y teniendo en cuenta la definición de gerente vista, los autores establecen diferencias relevantes entre ambos roles. Entre ellas se encuentran<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México, 2000.

<b>Aspectos diferenciadores</b>	<b>Gerente</b>	<b>Empresario</b>
Actitud frente al cambio y los riesgos inherentes	Son adversos a la asunción de riesgos, tratan de evitarlos y hasta son premiados cuando minimizan los mismos. Igualmente, estos aprovechan las oportunidades que se les presentan	Buscan continuamente nuevas oportunidades, nuevos negocios en donde invertir, asumiendo los riesgos asociados
Fracasos y errores	Son propensos a evitar situaciones en las cuales existan riesgos de fracasar o cometer errores	Aceptan los errores como parte normal de hacer negocios y ponen en riesgo su seguridad financiera
Motivación	Están motivados por lograr ascensos en la carrera y otras recompensas corporativas tradicionales como la localización y tamaño de la oficina, el personal y el poder	Están motivados por la independencia y la oportunidad de crear ganancias financieras
Visión de corto y largo plazo	Orientado al logro de metas a corto plazo	Busca el crecimiento de la empresa a largo plazo (5 a 10 años)
Actividades administrativas	Tienden a delegar tareas y supervisan a los trabajadores que las realizan	Tienden a involucrarse directamente en las actividades operativas

### **2.1.2- Funciones de los gerentes**

En esta sección se desarrollan distintas perspectivas sobre las tareas que realizan los gerentes en el desempeño de su función. Se exponen cinco visiones existentes en el tema aportadas por: Fayol, Mintzberg, el enfoque de la Administración de Sistemas, el enfoque de Contingencias y Peter Drucker.

### 2.1.2.1- Modelo clásico de la administración

Henri Fayol (1842-1925), industrial francés, definió cinco funciones administrativas básicas realizadas por los gerentes: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Posteriormente la lista se redujo a cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control.

La función de **planificar** se basa en el proceso de definir las metas de la organización, las estrategias necesarias para alcanzarlas, y los planes para integrar y coordinar actividades.

Los gerentes planean por tres razones:

- 1) para establecer una dirección general para el futuro de la organización como: aumentar utilidades, lograr una mayor participación en el mercado y la responsabilidad social;
- 2) para identificar y destinar los recursos de la organización al logro de sus metas; y
- 3) para decidir cuáles tareas deben realizarse para alcanzar esas metas.<sup>5</sup>

**Organizar** consiste en diseñar la estructura de la organización para que la misma sea capaz de conseguir sus metas. Como parte de esta función el gerente: definirá la forma en que se estructura la organización (por ejemplo: por departamentos); distribuirá el trabajo y las tareas entre el personal, definiendo puestos; definirá quién responde a quién (niveles jerárquicos); y dónde se toman las decisiones.

Por su parte la función de **dirección** consiste en integrar y coordinar el trabajo de los miembros de la organización, con el objetivo de que estos realicen sus tareas, de forma de mantenerlos motivados en cuanto al logro de las metas de la misma.

---

<sup>5</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición.

Por último se encuentra la función de **control**. El control es el proceso por el cual se vigila el desempeño de los miembros de la organización. Una vez que se establecieron las metas y las estrategias para alcanzarlas, se estructuró la organización y se definieron las tareas del personal, es necesario controlar que no existan desviaciones en el desempeño que puedan poner en riesgo el logro de los objetivos. El gerente controla la labor de sus subordinados, y ante las desviaciones mencionadas, toma las acciones correctivas que correspondan.

Si bien las funciones clásicas definidas por Fayol tienen vigencia en la actualidad, existen críticas al modelo clásico. Dentro de estas se encuentran las de los modelos conductuales, los cuales "...establecen que el comportamiento real de los gerentes parece ser menos sistemático, más informal, menos reflexivo, más reactivo, menos bien organizado y mucho más frívolo de lo que indicaría el modelo clásico de administración.

Los observadores encuentran que el comportamiento administrativo tiene en realidad cinco atributos que difieren enormemente de la descripción clásica. Primero: los gerentes realizan una gran cantidad de trabajo a un ritmo incesante. Segundo: las actividades gerenciales están fragmentadas, la mayoría duran máximo nueve minutos y sólo 10% sobrepasan una hora de duración. Tercero: los gerentes prefieren la especulación, el rumor, el chismorreo - desean la información actual, específica y ad hoc (en ocasiones la información impresa es demasiado vieja). Cuarto: prefieren las formas orales de comunicación a las escritas porque los medios orales proporcionan mayor flexibilidad, requieren menos esfuerzos y permiten una respuesta más rápida. Quinto: los gerentes dan alta prioridad a mantener una diversa y compleja red de contactos que actúa como un sistema informal de comunicación y los ayuda a cumplir sus agendas y metas personales a corto y largo plazo".<sup>6</sup>

Se considera que las posiciones expuestas no son opuestas, sino que por el contrario se complementan.

---

Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006.

<sup>6</sup> "Sistemas de Información gerencial". Autor: Laudon, Kenneth C, Laudon, Jane P. Octava Edición Naucalpan de Juárez. Publicado por: Pearson Educación, 2004.

Como lo establecen Robbins y Coulter: “La realidad de la administración no es tan simplista como las descripciones de las funciones administrativas pudieran inducirnos a creer. De hecho, tal vez sea más realista describir las funciones que realizan los gerentes desde la perspectiva de un proceso. El **proceso administrativo** es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir, cuando “desempeñan” las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso”.<sup>7</sup>

#### 2.1.2.2- Roles de Mintzberg<sup>8</sup>

Henry Mintzberg concluyó, tras la realización de un estudio en la década de los sesenta, que los gerentes desempeñan diez roles diferentes que se encuentran interrelacionados.

Los mismos serán descritos a continuación ya que son de gran utilidad para entender con mayor profundidad lo que hacen los gerentes.

**Roles de Información:** Estos roles hacen referencia a la relación del gerente con la información. En cada uno de éstos el gerente actúa en función de la información que necesita él, los miembros de su empresa, o terceros externos a la misma.

Los roles de información son:

- **Monitor:** Como tomador de decisiones que es, el gerente debe estar atento a toda información que pueda influir en su organización. La misma puede

---

<sup>7</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México, 2000.

<sup>8</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México, 2000.

provenir desde dentro de la organización o del exterior, así como de medios formales o informales.

- Portavoz: Rol en el que el gerente representa a la empresa frente al exterior. Hoy en día este papel toma relevancia en aspectos relacionados con la responsabilidad social de la empresa.
- Divulgador: El gerente informa a los diferentes sectores internos de la organización sobre información útil para el cumplimiento de sus tareas.

**Roles interpersonales:** Tal como lo establece el nombre, estos roles se refieren al papel del gerente cuando se relaciona con diversos sectores.

Los roles interpersonales son:

- Figura destacada: El gerente lleva adelante éste rol cuando representa a la organización en determinadas situaciones de tipo social o jurídico.
- Líder: Relacionado a su vínculo con el personal. Tareas como capacitar, motivar, disciplinar y premiar al personal se incluyen en este rol.

En las organizaciones actuales en donde el capital humano es fundamental para la supervivencia y crecimiento de las mismas, el presente rol es de gran importancia. El gerente debe ser capaz de motivar a su personal de forma que éste alcance su máximo rendimiento. El gerente también debe reflejar los valores que la empresa considera importantes; por lo tanto lo que dice, y en especial lo que hace, tendrá impacto en la conducta de los demás miembros de la organización.

- Enlace: Relación que mantiene el gerente con contactos externos para hacerse de información.

**Roles de decisión:** Rol que cumple el gerente ante diversas situaciones que se basa en la selección de alternativas.

Los roles de decisión son:

- Asignador de recursos: Ante la existencia de recursos organizacionales escasos, el gerente decide a quién y cuánto le corresponde de cada recurso.
- Negociador: Representa a la empresa en negociaciones de importancia.

- Empresario: Continuamente busca oportunidades para mejorar la organización, llevando adelante proyectos.
- Controlador de perturbaciones: Cuando la organización se enfrenta a situaciones perjudiciales de importancia, el gerente es el encargado de tomar las medidas necesarias para proteger a la misma y salir adelante.

### **2.1.2.3- El gerente según el enfoque de administración de sistemas**

El enfoque de sistemas aporta otro punto de vista sobre la tarea que hacen los gerentes.

Previo al análisis del enfoque en sí, es necesario definir que es un sistema: un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, que relacionadas entre sí en determinado orden contribuyen a la consecución de un objetivo.

Los sistemas se pueden clasificar en cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no se encuentran en contacto con el ambiente que los rodea, mientras que los abiertos mantienen relación con el exterior, influenciándolo y siendo influenciados por el mismo. Las organizaciones son, por supuesto, sistemas abiertos, que existen en un ambiente que los determina y con el que interactúan en todo momento.

“Los investigadores de sistemas consideran que las organizaciones están formadas de “factores interdependientes, como individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, metas, categoría social y autoridad.” Así pues, el trabajo de un gerente consiste en asegurarse de que todas las partes interdependientes de la organización funcionen en conjunto para que ésta pueda alcanzar sus metas; es decir, el trabajo del gerente en un “sistema” organizacional consiste en coordinar e integrar todas las actividades de trabajo de las distintas partes de la organización.”<sup>9</sup>

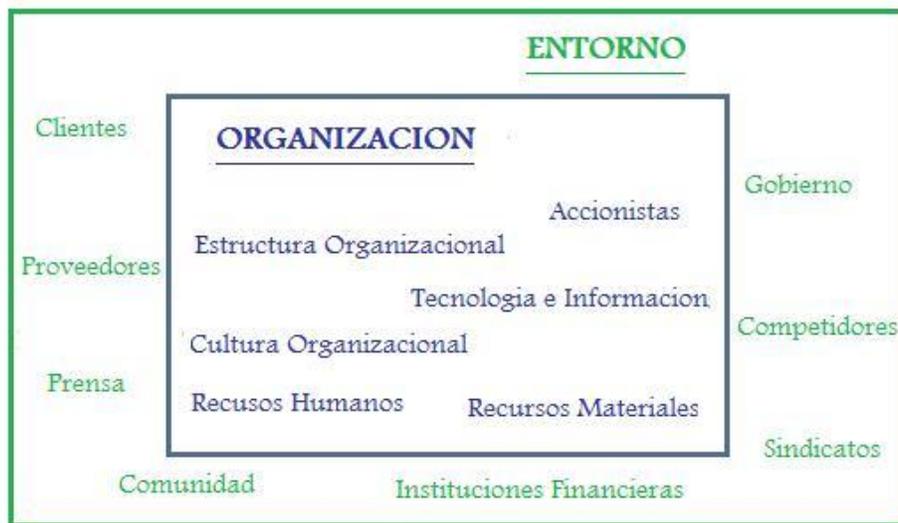
A su vez, para que la organización alcance sus metas el gerente debe tener en

---

<sup>9</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México 2000.

cuenta todos aquellos factores del ambiente externo que influyen en la misma y con los cuales se relaciona. Entre ellos se encuentran: gobierno, competidores, proveedores, clientes, comunidad, sindicatos, medios de comunicación, instituciones financieras.

Mediante el siguiente cuadro, se representa a la organización, sus partes integrantes, así como los actores externos con los cuales se relaciona.



Fuente: Material obtenido de la Cátedra de Administración General.

#### 2.1.2.4- El gerente según el enfoque de contingencias<sup>10</sup>

El enfoque de contingencias o enfoque situacional, centra su análisis en cómo las diferentes características de las organizaciones y de las situaciones a las que se enfrentan determinan lo que hace un gerente.

Aspectos como el tamaño de la organización, tecnología que utiliza, características del personal, y ambiente en el que se desarrolla la misma, impactan en lo que hacen los gerentes. Al ser las organizaciones diferentes

<sup>10</sup> "Administración". Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México 2000.

entre sí, y encontrarse en ambientes distintos que las enfrentan a situaciones particulares, no se puede explicar lo que hacen los gerentes por medio de normas universales mediante las cuales dan cumplimiento a sus funciones, sino que por el contrario cada gerente debe interpretar y entender tanto a la organización como al ambiente en el cual se mueve para cumplir con sus cometidos.

#### **2.1.2.5- Tareas del gerente según Peter Drucker<sup>11</sup>**

Peter Drucker define la función del gerente como un proceso de cinco tareas.

La primer tarea es fijar objetivos. A partir de la fijación de los mismos el gerente determina cuáles deben ser las metas para cada uno de ellos, qué hay que hacer para alcanzarlos y por último comunica dichos objetivos a los miembros de la organización que se encuentran involucrados en su consecución.

Segundo, un gerente organiza. Esta tarea incluye dividir en actividades y tareas el trabajo que se debe realizar. Posteriormente las agrupa en unidades que forman una determinada estructura organizativa, y por último selecciona las personas necesarias para dirigir las unidades y las tareas específicas a realizar.

Un gerente también motiva y comunica. Realiza esta tarea mediante diversas formas tales como: creando equipos de trabajo; distintas formas de dirección; políticas de ascenso, sistemas de incentivos, recompensas y castigos; comunicación con subordinados y superiores.

El cuarto elemento básico del trabajo del gerente es la tarea de medición. Cuando se fijan los objetivos de la organización el gerente debe fijar indicadores que permitan medir el funcionamiento de la misma. A través de la medición de diferentes conceptos (por ejemplo: ventas, rentabilidad, entre otros) y analizando posibles desviaciones con respecto a lo esperado, el gerente puede tomar medidas para corregir o fortalecer el camino de la organización.

Por último, un gerente prepara gente. El gerente influye en el comportamiento de

los miembros de la organización y la forma que desempeñan su tarea. Puede, mediante su dirección, extraer lo mejor de las personas o paralizarlas, así como puede fortalecer su integridad o corromperlas.

Drucker establece que todo gerente realiza estas tareas, sea consciente o no de las mismas y sin importar si las lleva adelante en forma correcta o errónea.

### **2.1.3- Tipos de gerentes**<sup>12</sup>

En la presente sección se describen dos formas de clasificar a los gerentes. Las mismas guardan relación entre si, ya que si bien el concepto a partir del cual se realiza la clasificación es diferente, se relacionan en las funciones que realizan los gerentes a partir de dicha clasificación.

La primera forma es en función del alcance de las actividades que realizan los gerentes.

Por un lado se encuentran los **gerentes funcionales**, quienes tienen como actividades primordiales supervisar a los empleados en un área específica. Así por ejemplo, están los gerentes contables, de recursos humanos, de producción, de finanzas, etc. Cada uno de ellos controla que en su sector se trabaje en forma correcta, cumpliendo con los objetivos específicos del mismo. Para cumplir con este cometido estos gerentes tienen experiencia y capacidad técnica sobre el trabajo que realizan sus subordinados. Por ejemplo, el gerente de producción, conoce a la perfección el proceso productivo de la empresa, qué tipo de personal se requiere para el mismo, así como los recursos necesarios para cumplir con las metas.

Por otro lado se encuentran los **gerentes generales**, quienes están al frente de partes de la organización de mayor complejidad, como pueden ser sucursales, divisiones, o la organización en su totalidad. Esto hace que los gerentes generales deban tener una visión global de la misma, para así fijar estrategias

---

<sup>11</sup> “La Gerencia de Empresas”. Autor: Peter F. Drucker. Octava Edición. Publicado por: Sudamericana, Buenos Aires, 1993.

que afectan a la organización en su conjunto. A diferencia de los gerentes funcionales, quienes deben tener una fuerte especialización en un área específica, los gerentes generales deben poseer una amplia gama de conocimientos administrativos, que incluyan entre otros: conocimientos de finanzas, recursos humanos, fijación de estrategias, visualización de oportunidades, capacidad de relacionamiento con agentes externos.

La segunda forma de clasificar a los gerentes es según el nivel administrativo que ocupa dentro una organización estructurada de manera formal.

En un primer lugar están los **gerentes de primera línea, también llamados gerentes operacionales**, que se encuentran en los niveles más bajos y son los “responsables directos de la producción de productos y servicios.”<sup>13</sup>

Estos gerentes se asemejan a gerentes funcionales definidos en la anterior clasificación.

Luego se encuentran los **gerentes de mandos medios** que “son responsables de establecer objetivos que sean consistentes con las metas de la administración superior y traducirlos en metas y planes específicos para que los pongan en práctica los gerentes de primera línea.”<sup>14</sup>

Por últimos, los **gerentes de primer nivel** son responsables de la dirección general de la organización. Esta definición guarda relación con la de los gerentes generales.

#### **2.1.4- Habilidades y Competencias de los gerentes**

Para cumplir con sus funciones de manera eficiente todo gerente necesita tener determinadas habilidades así como ser competente en diversas áreas.

En primera instancia se verán las habilidades, para después pasar a las

---

<sup>12</sup> “La Gerencia de Empresas”. Autor: Peter F. Drucker. Octava Edición. Publicado por: Sudamericana, Buenos Aires, 1993.

<sup>13</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición. Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006.

<sup>14</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autores: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición. Publicado por Cengage Learning Editores, 2006.

competencias.

#### **2.1.4.1- Habilidades administrativas**

Robert L Katz descubrió, a principios de la década de los setenta que para llevar adelante su labor con éxito, los gerentes deben tener tres habilidades esenciales. Las mismas son: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Complementado el estudio, Katz definió que las tres habilidades se presentan en todos los gerentes, pero dependiendo del nivel que ocupan estos en la organización, unas se vuelven más importantes que otras:

- **Habilidades técnicas.** Se basan en el dominio de una especialidad, como puede ser finanzas, marketing o contabilidad. Estas habilidades son necesarias especialmente para los gerentes de primera línea y para muchos gerentes de nivel intermedio. Al controlar el trabajo realizado por el personal de un área específica, los gerentes de estos niveles deben tener un conocimiento total sobre la temática de las áreas que controlan.
- **Habilidades humanas.** Están referidas a todo lo que involucra la relación del gerente con el personal de la organización, tanto superior como subordinado. Las habilidades humanas le permiten al gerente trabajar de manera productiva con otras personas, tanto cuando actúa en forma individual como cuando lo hace en grupo. Con sus superiores (en caso de que los tenga), el gerente debe ser capaz de transmitir con claridad lo que ocurre en la organización, seleccionando aquellos sucesos que sean de interés para los mandos superiores. Con respecto al personal de niveles inferiores, el gerente debe tener la habilidad de: comunicar con precisión lo que se espera de cada miembro de la organización; motivarlos para sacar lo mejor de cada uno; debe generar confianza y a través de su conducta reflejar lo que se considera correcto en cuanto al comportamiento ético. Dado que todos los gerentes, sin

importar el nivel administrativo al que pertenezcan, entran en contacto con miembros de la organización, Katz establece que ésta habilidad guarda la misma importancia para toda clase de gerente.

- **Habilidades conceptuales.** Refieren a la capacidad que deben tener los gerentes para pensar en la organización como un todo formado por partes interrelacionadas, así como la forma en que la organización se relaciona con el ambiente en el cual se mueve. Estas habilidades son necesarias para una eficaz toma de decisiones. Si bien todos los gerentes necesitan de éstas habilidades, Katz definió que las habilidades conceptuales toman mayor peso y relevancia en los niveles más altos de la administración. Los gerentes generales o de alto nivel necesitan éstas habilidades para, mediante el análisis conceptual, poder definir hacia donde se dirige la organización y si los medios para hacerlo son los adecuados<sup>15</sup>.

Posteriormente, “Don Hellriegel y John W.Slocum Jr., basándose en el trabajo de Katz, proponen el estudio de otras habilidades gerenciales, además de las antes mencionadas, a saber:

**Habilidades para la comunicación:** competencias relacionadas con recibir y enviar información, pensamientos, sentimientos y actitudes;

**Habilidades para desarrollar el pensamiento crítico:** aptitudes relacionadas con la consideración atenta de las implicaciones de todos los elementos conocidos de un problema.”<sup>16</sup>

#### **2.1.4.2- Competencias gerenciales**

Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum en su libro: “Administración: Un enfoque basado en competencias”<sup>17</sup> definen seis competencias necesarias para

---

<sup>15</sup> “Administración”. Autor: Stephen P.Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México 2000.

<sup>16</sup> “Teoría de la administración”. Autor: Reinaldo O. da Silva. Publicado por Cengage Learning Editores, 2002.

<sup>17</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autores: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima

la excelencia gerencial.

Primero se dará la definición de competencias según los autores para después describir dichas competencias en función del citado libro.

Definición de competencias: conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de una organización.

### **Descripción de competencias:**

#### Competencia en la comunicación

La competencia en la comunicación implica aspectos tales como: escuchar, informar, fomentar canales abiertos para transferir e intercambiar con eficiencia información y negociar con otros.

Debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, la competencia en la comunicación es esencial para un desempeño gerencial efectivo e incluye:

- Comunicación informal: promueve la comunicación bidireccional pidiendo retroalimentación; se percata de los sentimientos de los otros; forma relaciones interpersonales sólidas con las personas
- Comunicación formal: informa a las personas de acontecimientos y actividades relevantes y las mantiene actualizadas; hace presentaciones públicas persuasivas de alto impacto y maneja bien las preguntas
- Negociación: negocia en forma efectiva a nombre del equipo acerca de las tareas y los recursos; es hábil para formar relaciones y ejercer influencia ascendente con los superiores; toma acciones decisivas y justas cuando maneja a subordinados problemáticos

### Competencia para la planeación y la administración

La competencia para la planeación y la administración implica: establecer metas claras y desafiantes; decidir cuáles tareas necesitan hacerse y determinar cómo; asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realicen; la revisión regular y adaptación de la organización para satisfacer las necesidades internas y externas a la misma; cuando surgen problemas intervenir para ayudar a resolverlos.

En esta competencia se incluye:

- Recopilación de información, análisis y solución de problemas
- Planeación y organización de proyectos
- Administración del tiempo para trabajar en forma efectiva y bajo presión
- Administración presupuestal y financiera

### Competencia en el trabajo en equipo

Los gerentes competentes son capaces de cultivar una red de relaciones activas y trabajar bien en diversos equipos. La competencia en el trabajo en equipo implica crear un ambiente sano formando relaciones de concesiones recíprocas, colaboración estrecha, esfuerzo para mejorar la comprensión y el respeto mutuo, reconocer las necesidades y sentimientos de otros y manejar el conflicto en forma productiva, con el objetivo de formar y supervisar equipos con personal capacitado.

Los gerentes en compañías que utilizan equipos pueden volverse más efectivos si:

- Diseñar equipos en forma apropiada: formular objetivos claros que inspiren a los miembros del equipo a cumplirlos; contar con el personal apropiado para el equipo; definir responsabilidades y asignar tareas

- Crear un ambiente de apoyo a los equipos: crear un ambiente en el que se espera, reconoce, elogia y recompensa el trabajo en equipo; asistir en la identificación y adquisición de los recursos necesarios para lograr las metas; actuar como entrenador, consejero y tutor
- Administrar la dinámica del equipo en forma adecuada: entender las ventajas y desventajas de los miembros del equipo; afrontar el conflicto y el disenso y usarlo para mejorar el desempeño; compartir el crédito con otros

### Competencia en la acción estratégica

Entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados se correspondan con ellos, define la competencia en la acción estratégica.

La competencia en la acción estratégica incluye:

- Entender la industria: reconocer con rapidez cuando los cambios en la industria crean amenazas y oportunidades significativas
- Entender la organización: identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las necesidades y preocupaciones de sus integrantes
- Empezar acciones estratégicas: asignar prioridades y tomar decisiones que sean consistentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa; reconocer los desafíos administrativos de estrategias alternativas y abordarlas; establecer metas tácticas y operativas que faciliten la puesta en práctica de la estrategia

### Competencia para la globalización

Implica administrar los recursos humanos, financieros y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas.

Los gerentes competentes permanecen al tanto de tendencias importantes en las naciones que tienen impacto en sus organizaciones. Diagnostican qué tan bien les está yendo en los mercados globales.

La misma se refleja en:

- Conocimiento y comprensión cultural: permanecer informado de tendencias y eventos políticos, sociales y económicos de todo el mundo; reconocer el impacto de los eventos globales en la organización; entender, leer y hablar más de un idioma con fluidez
- Apertura y sensibilidad cultural: comprender y adaptarse a las características de diferentes orígenes nacionales, culturales y étnicos

### Competencia en el manejo personal

Los gerentes competentes deben conocerse a sí mismos (virtudes y defectos), siendo esto fundamental para ver la operación de una organización y su función en ella. La autoidentificación de ventajas y necesidades de desarrollo es un primer paso importante en el proceso de aprender a administrar a otros, incluyendo:

- Integridad y conducta ética: tener normas personales claras que sirvan como fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética; estar dispuesto a admitir errores; aceptar la responsabilidad por las propias acciones
- Impulso personal y resistencia: buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos; trabajar con intensidad para lograr que se hagan las cosas; mostrar perseverancia frente a los obstáculos y recuperarse del fracaso
- Equilibrar asuntos laborales y de la vida personal: buscar el equilibrio razonable entre el trabajo y otras actividades, evaluando y estableciendo metas para la propia vida y relacionadas con el trabajo

- Conciencia de sí mismo y desarrollo: tener metas personales y de carrera claras; analizar y aprender del trabajo y de las experiencias de la vida<sup>18</sup>

#### **2.1.4.3- Otros autores y entidades**

Siguiendo con las habilidades y competencias de un buen gerente, Plunkett y Attner establecen que el gerente del futuro deberá tener, entre otras, las siguientes características:

- Procurar el cambio: las cosas nunca permanecen tal como están; las turbulencias y las ambigüedades son factores permanentes;
- Observar las realidades externas: estar atento a los cambios en el mercado, por ejemplo, tecnología, participantes, consumidores;
- Promover un estilo de capacitación: ayudar a los empleados a percibir otras maneras de hacer las cosas;
- Eliminar el miedo: (de los empleados) al enfrentar los desafíos para alcanzar las metas organizacionales
- Crear especialización: desarrollar medios para la capacitación y el aprendizaje de los integrantes de todos los niveles funcionales de la organización;
- Tener visión: tener habilidades para ver los puntos donde la organización, o el trabajo, podrá ser mas motivante y versátil o gratificante;
- Negociar para resolver los problemas: emplear la autoridad del cargo con el propósito de alcanzar los objetivos y equilibrar las necesidades de la organización con las de los miembros de los equipos;
- Valorar las diferencias: apreciar las existentes en la fuerza de trabajo y abrirse a otras formas de pensar, porque las personas son diferentes.
- Desarrollar una administración participativa: hacer de cada empleado un elemento con poder creativo y algo de autoridad para tomar decisiones;
- Desarrollar el poder de los equipos: mediante la suficiente delegación de

---

<sup>18</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición.

autoridad y generación de equipos de proyecto con la necesaria autonomía funcional;

- Ser inflexible con respecto a la calidad otorgada al cliente: tanto en lo que se refiere a los productos como a los procesos o los servicios, los cuales deben ser mejorados constantemente.<sup>19</sup>

Por su parte la Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), establece que para ser un gerente exitoso, se debe tener las siguientes competencias:

- Liderazgo: habilidad para influir en otros con el propósito de que realicen sus tareas;
- Auto-objetividad: capacidad para autoevaluarse de manera realista;
- Pensamiento analítico: habilidad para interpretar y explicar patrones de la información;
- Flexibilidad de comportamiento: posibilidad de modificar el comportamiento personal con el objetivo de alcanzar una meta;
- Comunicación escrita: habilidad para expresarse claramente por escrito;
- Comunicación verbal: capacidad para expresar ideas con claridad en las presentaciones orales;
- Impacto personal: habilidad para producir una buena impresión y despertar confianza;
- Resistencia al estrés: capacidad para realizar trabajos bajo presión;
- Tolerancia a la incertidumbre: habilidad para producir en circunstancias adversas.<sup>20</sup>

Por último, considerando que el gerente exitoso debe ser una persona efectiva, resulta de interés nombrar la obra de Stephen R.Covey<sup>21</sup>, quien define siete hábitos que deben desarrollar las personas para volverse altamente efectivas.

---

Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006.

<sup>19</sup> “Management”. Autor: Warren Plunkett y Raymond Attner. Sexta edición, Cincinnati, south western, 1997.

<sup>20</sup> “Teoría de la administración”. Autor: Reinaldo O. da Silva . Publicado por: Cengage Learning Editores, 2002.

<sup>21</sup> “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Autor: Stephen R.Covey. Primera Edición. Traducción: Jorge Piatigorsky. Publicado por: Paidós, 1992.

En primer lugar, el autor define el hábito como la conjunción de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento es el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer, y el deseo es la motivación, el querer hacer.

Para generar un hábito, las personas deben trabajar sobre esas tres dimensiones.

A continuación se pasará a definir los siete hábitos.

El hábito de la pro actividad consiste en la capacidad de responder frente a un estímulo del medio ambiente de acuerdo a los principios y valores de cada uno.

Por su parte, el hábito de comenzar con un fin en mente significa tener una idea clara de lo que se quiere lograr, hacia donde se apuntan los esfuerzos. El tener desde el comienzo una meta establecida da sentido a las acciones de las personas en busca de lo que realmente es significativo. Otro hábito importante es poner primero lo primero, lo cual permite enfocar el tiempo disponible en aquellas actividades que hacen posible la consecución del fin que se tiene en mente.

Pensar en ganar/ganar hace posible que al momento de relacionarse con los demás se tengan en cuenta los objetivos del otro, buscando llegar a un acuerdo en donde ambas partes queden conformes.

Para llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar es necesario buscar comprender primero y después ser comprendido.

Dentro de una organización, el líder debe fomentar el trabajo en quipo y la innovación, ya que la existencia de diversas ideas produce mejores resultados en lugar de las ideas de uno solo. A través del hábito denominado por el autor como sinergizar, es que se logra ese trabajo en equipo.

El autor define en último término el hábito de afilarse la sierra, que comprende la capacidad de renovarse y analizar los diferentes aspectos de la vida, con el objetivo de ser efectivo en los diferentes roles y actividades que se desarrollan en la misma.

Según Covey “.. el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

Una organización constituida por personas que practican los mencionados hábitos cobra las siguientes características:

1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.”<sup>22</sup>

#### **2.1.4.4- Comentarios sobre las visiones conceptuales**

La primer conclusión que se puede extraer de lo visto en referencia a las habilidades y competencias que deben tener los gerentes para ser exitosos, es la importancia cada vez mayor que cobra la habilidad del gerente para relacionarse con el personal de la organización, habilidad que como dijo Katz, es independiente del tipo de gerente del que estemos hablando.

La relevancia de las habilidades humanas de los gerentes toma mayor valor si se tiene en cuenta la importancia que han tomado los activos intangibles de las empresas en la actualidad. Hoy en día es mayor el valor de los activos intangibles dejando en menor proporción aquellos activos tangibles tradicionales.

---

<sup>22</sup> “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Autor: Stephen R.Covey. Primera Edición. Traducción: Jorge Piatigorsky. Publicado

Entre estos valores intangibles se encuentra el capital intelectual de los miembros de la organización. En el caso de empresas comerciales, la diferenciación por sus productos o procesos productivos de bajos costos es muy difícil de lograr o mantener en el largo plazo; la diferencia sustentable con sus competidores se basa entre otros aspectos por el capital humano con el que cuentan.

Es fundamental que el gerente sea capaz de motivar al personal para que éste dé lo mejor de sí, así como también debe reflejar seguridad y los valores éticos que son deseados y valorados en la organización. Los recursos humanos de la misma, pueden convertirse en una ventaja competitiva.

Otro punto a tener en cuenta es si el gerente que cuenta con estas habilidades y competencias asegura el éxito de la organización a la que pertenece.

Robbins y Coulter definen dos visiones encontradas referentes a esta cuestión. El punto de vista omnipotente de la administración establece que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización ya que la calidad de ésta última depende de la calidad del gerente. A su vez Peter Drucker establece que: “En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes, determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.”<sup>23</sup>

Por su parte el punto de vista simbólico de la administración considera que gran parte del éxito o el fracaso de una organización se debe a fuerzas que están fuera del control de la administración (fuerzas como: la economía, los cambios de mercado, la políticas del gobierno, las acciones de la competencia) y que los gerentes tienen mínima influencia sobre los resultados de la misma.<sup>24</sup>

La realidad muestra un punto intermedio entre los dos puntos de vista. Si bien

---

por: Paidós, 1992.

<sup>23</sup> “La Gerencia de Empresas”. Autor: Peter F. Drucker. Octava Edición. Publicado por: Sudamericana. Buenos Aires, 1993.

<sup>24</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson, México, 2005.

existen factores externos e internos a la organización que la afectan, y sobre los cuales el gerente no tiene poder e inciden en sus funciones, esto no quiere decir que el papel del gerente no tenga relevancia. Por el contrario, cumple un rol importante en el desarrollo y rendimiento de la organización, existiendo diversos ámbitos en donde el mismo tiene influencia. Son esos ámbitos en los que se diferencian los buenos gerentes.

### **2.1.5- El Gerente y la Cultura Organizacional**

Como se vio en el punto anterior, la capacidad para relacionarse con los demás miembros de la organización se convierte en un factor clave para el éxito gerencial.

Por este motivo, se considera de interés desarrollar en esta parte del trabajo el vínculo existente entre el gerente y el resto de la organización, viendo cómo se afectan mutuamente, en especial, cómo la cultura organizacional determina la labor del gerente y como éste la lleva adelante.

Previo a ver como la cultura organizacional impacta en el gerente y viceversa, es necesario definir ciertos conceptos.

Cuando se habla de **cultura**, se hace referencia al patrón único de características compartidas, como valores, que distinguen a los miembros de un grupo de otro. Un **valor** es una creencia básica acerca de una condición que tiene importancia y significado considerables para los individuos y que es relativamente estable en el tiempo. Un **sistema de valores** comprende múltiples creencias que son compatibles y se apoyan entre sí.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición.

### **2.1.5.1- Influencia de la cultura organizacional sobre el gerente**

La cultura de una organización es particularmente relevante para los gerentes porque impone límites a lo que es posible hacer así como lo que está mal visto. Las restricciones de ese tipo rara vez son explícitas y no se registran por escrito. El vínculo entre los valores de este tipo y el comportamiento administrativo es muy directo. La cultura indica a los líderes cual es el comportamiento que allí se considera apropiado y, si la misma es fuerte, restringe las opciones que tiene un gerente para tomar las decisiones en todas las funciones administrativas.<sup>26</sup>

Los valores pueden afectar en gran medida la forma en que un gerente:

- Ve a otras personas y grupos, lo que influye por tanto en las relaciones interpersonales
- Percibe las situaciones y problemas
- Se ocupa en resolver problemas
- Determina cual es un comportamiento ético y cual no
- Dirige y controla empleados<sup>27</sup>

### **2.1.5.2- Influencia del gerente en la cultura organizacional**

Los gerentes son determinantes en lo referente al comportamiento ético considerado aceptable en la organización. A través de sus palabras y en especial de sus actos, el gerente refleja (por la posición jerárquica que ocupa dentro de la empresa) los valores más altos de la misma. También puede influir mediante un documento escrito, como por ejemplo un código de ética, en donde se declare formalmente los valores y reglas éticas que los empleados deben tener en cuenta.

---

Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006.

<sup>26</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México, 2000.

<sup>27</sup> “Administración: Un enfoque basado en competencias”. Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum. Décima Edición.

Por otra parte “... la actitud del trabajador refleja, sobre todo, la de su gerencia. Refleja directamente la competencia y la estructura de la gerencia. La efectividad del trabajador está en gran parte determinada por la forma en que se lo dirige....Lo que el “jefe” hace y dice, sus observaciones más casuales, sus hábitos aún sus modales, tienden a aparecer ante sus subordinados como calculados, planeados y significativos”<sup>28</sup>

Aspectos tales como el sistema de recompensas y castigos, el proceso de selección de personal, la definición de las tareas de los diferentes puestos, el nivel de delegación de autoridad, la confianza en el personal y el trato equitativo que lleva adelante la gerencia de alto nivel moldean la cultura organizacional.

La influencia de los gerentes en la cultura organizacional queda de manifiesto en la administración por valores, siendo ésta una metodología de dirección en donde los gerentes definen los valores de la organización, transmitiéndolos a los miembros de la misma. Estos valores compartidos por la organización guían las decisiones y acciones de los gerentes, definen el comportamiento de los empleados y fomentan el espíritu de grupo.<sup>29</sup>

### **2.1.5.3- El gerente como líder**

A lo largo del presente trabajo se ha destacado como aspecto relevante, la relación que existe entre el gerente y los miembros de la organización. La posición que ocupa éste dentro de la organización, la influencia que tiene sobre el personal, y las habilidades y competencias definidas como necesarias para ser un gerente exitoso, pueden llevar al error de asimilar el concepto de gerente con el de líder.

Es por este motivo que se considera oportuno establecer la diferencia entre estos dos conceptos. Como lo establecen Robbins y Coulter: “Los gerentes son asignados en sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende

---

Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006.

<sup>28</sup> “La Gerencia de Empresas”. Autor: Peter F. Drucker. Octava Edición. Publicado por: Sudamericana, Buenos Aires, 1993.

<sup>29</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson Educación, México, 2005.

de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal. ....El hecho de que un individuo pueda influir en otros no significa que también tenga capacidad de planear, organizar y controlar.”<sup>30</sup> De la anterior cita se desprende que no todos los líderes tienen la capacidad para llevar adelante el papel de gerente. El cumplir con dicha función requiere conocimientos y habilidades que van más allá del liderazgo. Sin embargo, desde el punto de vista gerencial no existen dudas que sus posibilidades de éxito serán mucho mayores si dicho gerente tiene o adquiere aquellas características que lo transforman en un líder, a través de las cuales podrá influenciar a los miembros de la organización para mejor orientarlos hacia el logro de los objetivos trazados.

Lo anteriormente expresado, no es obstáculo para que en determinadas situaciones específicas pueda surgir un líder que, siempre bajo dependencia del gerente general, conduzca al grupo a una solución más inteligente y mejor para la situación puntual que pueda presentarse.

El gerente como líder puede influir en el personal por medio de algunas de las siguientes formas:

- Poder coercitivo: basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es a ser despedido o a recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.
- Poder de recompensa: es el opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa.

---

<sup>30</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson Educación, México, 2005.

- Poder legítimo: emana del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia.
- Poder experto: es el poder que reside en la persona que tiene conocimientos o experiencias especiales y prácticas, que le permiten ganarse el respeto y cooperación del grupo.
- Poder de referencia: es el que se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia la persona.
- Poder de contacto: lo usan casi todos los líderes y se basa en las conexiones del líder con las personas influyentes en la organización. Induce al cumplimiento porque su falta implica no tener el beneplácito de la conexión poderosa.
- Poder de información: Está basado en el acceso a la información valiosa. En una sociedad basada en la información, la tenencia de ella se transforma en una verdadera fuente de poder.<sup>31</sup>

Todo gerente debe ser capaz de discernir en qué forma influirá en su personal, dependiendo de las características de las personas y de las situaciones que se le presenten.

### **2.1.6- El gerente en su rol de negociador**

Por la posición que ocupan los gerentes en la organización, representando a la misma en sus relaciones con los distintos actores del entorno, es relevante desarrollar el rol negociador que lleva adelante el gerente en su función.

---

<sup>31</sup> “Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades.” Autor: Robert N. Lussier y Christopher F. Achua. Segunda Edición.

### **2.1.6.1- Definición**

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton definen la negociación como “...una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando Usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos....Es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa.”<sup>32</sup>

Por su parte Franc Ponti establece: “...negociar es conseguir los objetivos que nos proponemos. Por eso la habilidad negociadora es percibida como una de las más importantes por la mayoría de ejecutivos, directivos y profesionales. Si negociamos mal, no conseguiremos lo que queremos. Si, por el contrario, lo hacemos bien, tendremos éxito y lograremos aquello que nos proponíamos, al menos en parte.... La negociación no es una imposición sino la capacidad demostrada para tender puentes de diálogo y de acuerdo con otra(s) parte(s)... Negociar es una práctica democrática que requiere una actitud de gran receptividad y máxima tolerancia....Negocia bien quien desarrolla un amplio conjunto de habilidades que coordinadas le confieren una sólida capacidad para interactuar con personas y grupos y obtener resultados.”<sup>33</sup>

### **2.1.6.2- Estrategias de negociación**

Según con quién negocie, los objetivos que persiga y la situación en la que se encuentre, el gerente deberá escoger entre distintas estrategias y métodos de negociación. Esto se denomina negociación situacional, concepto sobre el cual Franc Ponti basa su libro “Los caminos de la Negociación”, siendo la idea básica “ ....que no existe un mejor estilo de negociación sino que el negociador debe cambiar su forma de negociar en función de las circunstancias en las que opere

---

<sup>32</sup> “Sí...¡de acuerdo! Como negociar sin ceder”. Autores: Roger Fisher y William Ury Bruce Patton. Publicado por: Editorial Norma. Bogotá, 1993.

<sup>33</sup> “Los caminos de la Negociación: Personas, estrategias y técnicas”. Autor: Franc Ponti. Publicado por: Ediciones Granica S.A, 2005.

en un momento determinado.”<sup>34</sup>

Franc Ponti define diferentes estrategias de negociación según las circunstancias.

### Negociación Competitiva

Se da cuando lo que interesa es el resultado que se obtenga de la misma, siendo secundario la relación con la otra parte. Este tipo de negociación requiere una conducta más agresiva.

Casos en los que se puede ser competitivo:

- Negociación por única vez donde no importa la relación futura
- Negociación en las que lo que uno gana, el otro lo pierde, es decir las posiciones son incompatibles.
- Negociaciones basadas únicamente en el precio de productos y servicios. Hay que tener en cuenta que se está seguro de sacrificar la relación con la otra parte.
- Cuando se sabe de antemano que la actitud de la otra parte es agresiva, sin caer en faltas de respeto hacia la persona quien esta cumpliendo un rol.

### Negociación colaborativa

En este tipo de negociación se busca que ambas partes queden conformes con el resultado de la misma. Es importante tanto el resultado que se obtenga como mantener la relación con la contraparte.

Casos en los que se puede llevar adelante:

- Negociaciones internas de la organización (con el resto del personal)
- Cuando el beneficio de una parte también lo es para la otra

---

<sup>34</sup> “Los caminos de la Negociación: Personas, estrategias y técnicas”. Autor: Franc Ponti. Publicado por: Ediciones Granica S.A, 2005.

- Cuando las partes son dependientes entre sí

### Negociación acomodativa

En aquellos casos en que lo importante resulta ser la relación con la otra parte y no el resultado se debe llevar adelante una negociación acomodativa, pensando en una estrategia de mediano y largo plazo.

Situaciones en donde se puede llevar adelante:

- Cuando se busca fortalecer la confianza entre las partes
- Cuando se busca invertir en el largo plazo, a expensas de las pérdidas del presente
- Se cede en el presente con el objetivo de exigir en el futuro, ocultando a la otra parte dichas intenciones futuras
- Situaciones en que debido al conflicto de intereses existentes lo que se busca es finalizar cuanto antes la negociación

### Evitar la negociación

Hay ocasiones en los cuales la negociación no es el camino más conveniente, existiendo mejores alternativas para relacionarse con otras partes (mediación, arbitraje).

Conviene evitar la negociación en los siguientes casos:

- Cuando ambas partes pierden más de lo que ganan a través de la negociación
- Situaciones en las que la negociación puede derivar en un conflicto entre ambas partes
- Cuando no existe beneficio alguno que surja de la negociación, solo se beneficia la otra parte
- Cuando hay una alternativa excelente, diferente a la negociación

### Negociación a través del compromiso

Es aquella en la cual se cede tanto desde el punto de vista del resultado como de las relaciones. El objetivo es llegar a un acuerdo, para así poder dedicarse a negociaciones de mayor relevancia.

Casos en que conviene esta negociación:

- Cuando no hay colaboración de la otra parte
- Cuando existen plazos en el tiempo en los que se debe cerrar la negociación
- Cuando la distribución equitativa de los resultados conforma a ambas partes

El gerente continuamente está negociando con: otras empresas, proveedores, gobierno, sindicatos, personal de la organización, la comunidad. Al negociar debe tener la suficiente habilidad para escoger aquella estrategia que llevará a la organización a obtener los mejores resultados.

## **2.2 EL GERENTE Y LA TOMA DE DECISIONES**

Para cumplir con las funciones clásicas de los gerentes (planificación, organización, dirección y control), éstos deben tomar decisiones. Las mismas serán de diferente índole según el tipo de gerente del que se esté hablando. Los gerentes de alto nivel tomarán decisiones sobre las metas que perseguirá la organización, así como de las estrategias mediante las cuales se intentará alcanzar las mismas. Por su parte los gerentes de niveles medios toman decisiones relacionadas con aspectos más específicos que tienen que ver con la actividad diaria de la empresa, como por ejemplo el nivel de producción a llevar adelante, cambios en los métodos de selección de personal, etc.

El presente capítulo se centrará en exponer, entre otros, los siguientes puntos:

- el gerente como tomador de decisiones

- las decisiones estratégicas

El análisis tendrá su foco principal en la toma de decisiones estratégicas que realizan los gerentes de alto nivel. El capítulo es de interés al presente trabajo por dos motivos:

1. La selección de estrategias correctas determina el futuro de la organización
2. El contador público, por su formación profesional participa constantemente en la toma de estas decisiones

### **2.2.1- La toma de decisiones como proceso**

El gerente como parte fundamental de una organización, al tomar decisiones buscará lo mejor para la misma, es decir, tendrá como fin la maximización de valor. De esta forma se enmarcaría en el modelo racional de toma de decisiones. Éste es un “modelo de conducta humana basado en la creencia que la gente, las organizaciones y las naciones se comprometen en cálculos básicamente congruentes, de maximización de valor”.<sup>35</sup>

Kepner y Tregoe<sup>36</sup> definen un procedimiento racional para la toma de decisiones, que consta de un proceso metódico y sistemático llamado Análisis de Decisiones.

En el proceso de toma de decisión, los autores definen cuatro elementos fundamentales a tener en cuenta. El primero de ellos es el enunciado de la decisión a través del cual se responden preguntas tales como: ¿Con qué propósitos?, ¿Cuál? y ¿Cómo?. Por medio del enunciado de la decisión se tratan de definir los siguientes aspectos: qué es lo que se busca, qué requisitos debe cumplir la decisión y en que nivel se deben tomar. “El enunciado de la

---

<sup>35</sup> “Sistemas de Información gerencial”. Autor: Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. Octava edición. Naucalpan de Juárez. Publicado por: Pearson Educación, 2004.

<sup>36</sup> “El nuevo directivo racional”. Autor: Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe. Primera Edición. Publicado por: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, 1989.

decisión siempre indica algún tipo de acción y su resultado esperado.”<sup>37</sup>

Como segundo elemento se encuentran los objetivos para la decisión, forma en que los autores definen a los criterios que se toman en cuenta al momento de la decisión. “Los objetivos son medidas claras de los fines que queremos lograr, pues solamente con medidas claras podemos hacer elecciones razonadas.”<sup>38</sup>

Los objetivos son clasificados en dos: los obligatorios y los deseados. Los obligatorios son aquellos que deben cumplirse de cualquier forma para garantizar que la decisión sea exitosa. Por ejemplo, si al momento de seleccionar personal un requisito excluyente es que tengan estudio de inglés, ese es un objetivo obligatorio. Si uno no cuenta con estudios de inglés, queda descartado.

Una característica fundamental de este tipo de objetivo es que debe ser apreciable y permitir formar un juicio basado en hechos concretos que van más allá de la opinión. Todos los demás objetivos son deseados y son aquellos que sirven para comparar las alternativas que superaron los objetivos obligatorios.

Al momento de definir los criterios de decisión, las personas involucradas en el proceso deben ponderar los mismos, ordenándolos según la importancia que se les de.

El tercer elemento consta del análisis de alternativas, seleccionando aquella que mejor cumpla con los criterios definidos anteriormente y con el menor riesgo asociado. Puede surgir de ésta comparación una o varias alternativas posibles, las cuales se contrastarán con la situación presente, viendo cual es el mejor curso de acción.

Por último, todo análisis de decisiones debe tener en cuenta las consecuencias negativas de las alternativas que se manejan. Es importante que la evaluación de los posibles impactos negativos de una decisión se realice antes de tomar la misma en forma definitiva.

---

<sup>37</sup> “El nuevo directivo racional”. Autor: Charles H.Kepner y Benjamin B.Tregoe. Primera Edición. Publicado por: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, 1989.

<sup>38</sup> “El nuevo directivo racional”. Autor: Charles H.Kepner y Benjamin B.Tregoe. Primera Edición. Publicado por: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, 1989.

Basados en el trabajo de Kepner y Tregoe, Robbins y Coulter<sup>39</sup> definen lo que se podría llamar una “racionalidad perfecta”, bajo la cual una persona sería totalmente objetiva y lógica al momento de tomar una decisión. Está “racionalidad perfecta” está basada en las siguientes seis suposiciones:

- *Claridad del problema.* El problema es claro y sin ambigüedades. Se cuenta con toda la información necesaria.
- *Orientación hacia la meta.* No existe conflicto en relación con la meta, la persona tiene una meta bien definida que intenta alcanzar.
- *Opciones conocidas.* La persona conoce todas las alternativas posibles y sus consecuencias.
- *Preferencias claras.* Los criterios y las alternativas pueden clasificarse de acuerdo a su importancia.
- *Preferencias constantes.* Los criterios de decisión son constantes y las ponderaciones asignadas a los mismos son estables en el tiempo.
- *No existen restricciones de tiempo o costo.*
- *Beneficios máximos.* Quien toma la decisión busca los máximos beneficios.

La toma de decisiones se ajusta a estas suposiciones de racionalidad cuando se cumplen con las siguientes condiciones: el problema al que se enfrenta el gerente es sencillo y las alternativas y sus consecuencias resultan claras, las presiones de tiempo y costo son mínimas, la cultura organizacional apoya la aceptación de riesgo promoviendo la innovación y los resultados son relativamente concretos y medibles.

Los autores citados destacan que la mayoría de las decisiones tomadas por los gerentes no satisfacen todas estas condiciones.

Se considera que en el mundo actual en el que se desenvuelven las organizaciones, aún las decisiones más sencillas que toman los gerentes (teniendo en cuenta que por el puesto que ocupan, las decisiones de estos guardan siempre cierto grado de importancia), nunca cumplen con todas las suposiciones de racionalidad, en especial en lo que se refiere al conocimiento de

---

<sup>39</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México 2000.

toda la información necesaria y a la inexistencia de presiones en cuanto a tiempo y costos.

Si bien la tecnología permite tener al alcance una cantidad importante de fuentes de información, al tomar una decisión relevante, el gerente lo hace con cierto grado de incertidumbre, es decir, por más informado que esté, nunca va a conocer todas las alternativas posibles y menos las consecuencias de las mismas. Es más, desde el punto de vista de la relación costo-beneficio, el conocer todas las alternativas a un posible problema resulta, en la gran mayoría de los casos, más costoso que beneficioso.

En cuanto a la inexistencia de presiones, hoy en día, con una competitividad creciente entre organizaciones, los gerentes se encuentran con límites de tiempo para la toma de decisiones; el demorar la misma, además de traer acarreado un costo de por sí, puede llevar como ejemplo, a perder un cliente importante en manos de un competidor, o dejar pasar la oportunidad de una inversión ventajosa para la organización. Esto no quiere decir que los gerentes deban apurarse al momento de decidir, pero resulta claro que el tiempo siempre es una limitante al accionar de los mismos.

Teniendo en cuenta que el modelo de toma de decisiones perfectamente racional no se ajusta a la realidad de los gerentes, Robbins y Coulter introducen el concepto de racionalidad limitada, en la cual los gerentes toman las decisiones teniendo en cuenta las características principales de los problemas sin captar toda su dimensión y complejidad.

Si bien los gerentes son racionales en la toma de decisiones, la misma está limitada por la complejidad de los problemas, la amplia gama de soluciones y las restricciones existentes en cuanto a información, tiempo y costo. Dada esta realidad, los gerentes pueden llegar a una decisión satisfactoria, pero rara vez maximizadora.

Por considerarlo de interés al presente trabajo, se incluye la siguiente tabla presentada por los antedichos autores que ilustra el proceso de toma de

decisiones y las diferencias existentes para cada etapa del proceso entre la racionalidad perfecta y la limitada.

### **Dos puntos de vista sobre el proceso de toma de decisiones**

<b>Paso de la toma de decisiones</b>	<b>Racionalidad Perfecta</b>	<b>Racionalidad Limitada</b>
1. Formulación del problema	Un problema organizacional importante y propio de la organización es identificado.	Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente.
2. Identificación de los criterios de decisión	Todos los criterios son identificados.	Se identifica un conjunto de criterios limitado.
3. Asignación de ponderaciones a los criterios	Todos los criterios son evaluados y ordenados de acuerdo con su importancia para la meta de la organización.	Se construye un modelo sencillo para evaluar y clasificar los criterios; el interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las clasificaciones.
4. Desarrollo de alternativas	Se elabora creativamente una lista completa de todas las alternativas.	Se identifica un conjunto limitado de alternativas posibles.
5. Análisis de las alternativas	Todas las alternativas son evaluadas en comparación con los criterios de decisión y las ponderaciones; las consecuencias de cada alternativa son conocidas.	A partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión.
6. Selección de una alternativa	Decisión maximizadora: cuando se escoge la que produce el rendimiento económico más alto (en términos de la meta de la organización).	Decisión satisfactoria: la búsqueda continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de lo cual termina la búsqueda.

7. Implementación de la alternativa	En virtud de que la decisión maximiza las probabilidades de alcanzar una meta única y bien definida, todos los miembros de la organización aceptan la solución.	Diversas consideraciones de política y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa a aplicarla.
8. Evaluación	El resultado de la decisión se evalúa objetivamente en comparación con el problema original.	Las mediciones de los resultados de una decisión rara vez son suficientemente objetivas para eliminar los intereses personales del evaluador; es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencias de que la asignación de recursos adicionales no está justificada.

Fuente: Administración. Sexta Edición. Robbins, Stephen P y Coulter, Mary. Publicado por Pearson Educación, México, 2000.

Capítulo 6, página 191, tabla 6-5.

Otro punto a tener en cuenta es el papel que juega la intuición en la toma de decisiones de los gerentes. La intuición se basa en dos aspectos: el juicio personal y la acumulación de experiencia, ambos fundamentales para una toma de decisiones acertada. El juicio personal está presente en toda decisión gerencial, mientras que la experiencia acumulada puede ayudar al gerente a tomar la mejor decisión basándose en situaciones previamente vividas.

Ambos conceptos se complementan con el análisis racional visto anteriormente.

### **2.2.2- Actitud del gerente frente a los problemas**

Luego de identificar un problema, el gerente tiene tres formas de enfrentar al mismo.

Por un lado se encuentra la evasión del problema, que se da en aquellos casos en que al obtener información sobre la existencia de un problema, el gerente se mantiene inactivo. También está aquel que busca la resolución del problema, es decir que tienen una actitud reactiva. Por último, el enfoque de búsqueda de problemas, es aquel en donde se está continuamente en una actitud proactiva hacia la búsqueda de problemas a resolver.

Los gerentes utilizan los tres enfoques según la situación en la que se encuentren.

En determinados casos es mejor dejar pasar el problema, ya que la solución al mismo es más costosa que el problema en sí. También es necesario que los gerentes busquen en forma continúa la manera de hacer las cosas mejor, para que sus organizaciones se adapten a un ambiente en continuo cambio.<sup>40</sup>

### **2.2.3- Estilo de toma de decisiones**

Robbins y Coulter<sup>41</sup> definen dos dimensiones mediante las cuales establecen cuatro estilos de toma de decisiones.

Por un lado se encuentra la forma de pensar de la persona. Mientras que algunos se basan en la razón para tomar decisiones, otros son más intuitivos y creativos. Por otro lado se encuentra la tolerancia a la ambigüedad del individuo; mientras que cierta clase de personas pueden manejar situaciones con un elevado grado de ambigüedad, otras necesitan que las cosas se mantengan claras y en orden.

En función de las antedichas dimensiones se definen los siguientes estilos de

---

<sup>40</sup> "Administración". Autores: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta Edición. Publicado por: Pearson, México, 2000.

toma de decisiones:

1) Estilo Directivo. Se caracteriza por basarse en la racionalidad y tener baja tolerancia a la ambigüedad. Las personas que tienen este estilo toman decisiones basadas en información limitada y manejando pocas alternativas. Toman decisiones en forma rápida y eficiente.

2) Estilo Analítico. Tienen una tolerancia a la ambigüedad mayor que en el caso del estilo directivo. Se caracteriza por una forma racional de pensar, por realizar un análisis profundo de diversas alternativas para lo cual necesitan mucha información y por enfrentarse a situaciones particulares.

3) Estilo Conceptual. Estilo que se caracteriza por la búsqueda de soluciones creativas a los problemas. Los que llevan adelante este estilo manejan muchas alternativas y tienen alta tolerancia a la ambigüedad.

4) Estilo Conductual. Los gerentes que llevan adelante el estilo conductual buscan la participación de los demás mediante sugerencias. Tienen una forma de pensar intuitiva y baja tolerancia a la ambigüedad.

Es importante destacar que un gerente por lo general tiene una combinación de los estilos antes mencionados.<sup>42</sup>

#### **2.2.4- La toma de decisiones estratégicas**

Dentro de los diferentes tipos de decisiones que toman los gerentes, las de mayor importancia para el futuro de la organización son las decisiones estratégicas. Estas se enmarcan dentro de la administración estratégica, definida esta última como el conjunto de decisiones y acciones administrativas

---

<sup>41</sup> "Administración". Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson, México, 2005.

que determinan el desempeño de una organización.<sup>43</sup>

¿Porqué son tan importantes las decisiones estratégicas que toman los gerentes?

Son importantes porque como se dijo con anterioridad determinan el futuro a largo plazo de la organización. Mediante las mismas los gerentes definen entre otras cosas:

- Hacia qué mercados se dirigirá la empresa
- Qué productos y/o servicios ofrecerá a sus clientes
- Cómo se diferenciará de su competencia; Qué ventaja competitiva tiene la empresa (¿liderazgo en costos?, ¿diferenciación de productos?, ¿atención al cliente?).

La toma de decisiones estratégicas exigen a los gerentes al máximo, quienes deben poner en práctica todas sus habilidades y destrezas, ya que como se verá en la siguiente sección, llegar a tomar una decisión de este tipo requiere de un análisis profundo de diversas circunstancias y la aplicación de técnicas de administración.

#### **2.2.4.1- El proceso de administración estratégica**

La toma de decisiones estratégicas consta de una serie de seis pasos llamados proceso de administración estratégica; el mismo abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación.

Si bien en la realidad es muy difícil distinguir los distintos pasos (porque en muchos casos se superponen), al momento de definir la estrategia a seguir los gerentes los llevan adelante.

---

<sup>42</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson, México, 2005.

## **Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización**

Para poder definir la estrategia, el o los gerentes deben tener claro cual es la misión de la organización. Ésta define por qué existe la organización y qué busca la misma. La misión de una organización puede ser variada, pudiendo ir desde la simple obtención de beneficios hasta ser la empresa que más sabe de un determinado producto y que mejor entiende las necesidades de las personas. En la misión la empresa puede definir, entre otras cosas: cuáles son sus clientes; cuáles son sus productos y/o servicios; a qué mercados apunta; su filosofía; la importancia que le da a los empleados; etc.

También es importante para los gerentes conocer los objetivos y estrategias actuales de la organización. El conocimiento de los mismos permite a los gerentes evaluar qué cosas hay que cambiar, si es que hay que hacerlo.

## **Paso 2: Análisis del ambiente externo**

El gerente debe realizar un análisis del ambiente en el cual se va a mover la organización, siendo éste un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque a través del mismo la gerencia puede definir los rumbos de acción posibles que tiene la organización. En este paso el gerente debe ser capaz de obtener y analizar información vinculada a:

- La competencia: debe intentar estar al tanto de los posibles cambios que introduzca la misma.
- Los organismos estatales: qué legislación podría afectar o favorecer a la organización. (Legislación de aspectos laborales, fiscales, aduaneros).
- Estado de la oferta de mano de obra en los lugares en que realiza sus operaciones.
- Clientes: cuáles son las últimas tendencias, qué buscan los clientes, qué valor

---

<sup>43</sup> "Administración". Autor: Stephen P.Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson, México, 2005.

agregado se les puede ofrecer.

- Tecnología: avances tecnológicos dentro del campo en el que se mueve la organización.

Mediante el presente análisis la gerencia comprenderá el entorno en el cual se encuentra la organización, detectando amenazas a la misma que tratará de evadir, así como oportunidades que buscará aprovechar mediante una estrategia exitosa.

### **Paso 3: Análisis Interno**

Posterior a la evaluación del ambiente externo, el gerente debe analizar a la organización, detectando fortalezas y debilidades. Si se encuentran fortalezas que son únicas la empresa puede basar su estrategia en ellas, marcando una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Las debilidades son los aspectos negativos que pueden afectar la estrategia que seleccione el gerente.

En el presente análisis el gerente debe tener en cuenta (entre otros) los siguientes elementos: bienes materiales con los que cuenta la empresa; sistemas de información y tecnología de la organización; capital humano; estructura de la organización; características de la cultura organizacional y los valores de la empresa

El análisis mencionado es el que se conoce como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). A través del mismo el gerente puede identificar un nicho estratégico en donde actúe la organización.

### **Paso 4: Formulación de estrategias**

En este paso los gerentes se plantean diferentes estrategias teniendo en cuenta los análisis hechos en los pasos tres y cuatro (estrategias que aprovechen las oportunidades que ofrece el ambiente y saquen provecho de las fortalezas de la

organización, tratando de evadir las amenazas del entorno y corrigiendo o minimizando las debilidades).

La etapa termina cuando los gerentes definen estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional.

La estrategia a nivel corporativo define los negocios en los que participará la empresa.

Por su parte a nivel de negocios, se establece cómo se competirá en cada uno de los mismos, mientras que a nivel funcional se busca apoyar la estrategia a nivel de negocios.

### **Paso 5: Puesta en marcha de las estrategias**

Definidas las estrategias las mismas se deben implementar.

### **Paso 6: Evaluación de resultados**

La última etapa consiste en la evaluación de los resultados de las estrategias elegidas.<sup>44</sup>

Más allá de las estrategias en sí que seleccionen los gerentes, queda claro que la elección de las mismas es una de las decisiones más trascendentes que toman los mismos, quienes deben estar capacitados para analizar el entorno y el interior de su organización desde diversos puntos de vista. Deben tener en cuenta el impacto que distintos actores que interactúan con la organización tienen sobre la misma: competidores, clientes, gobierno, empleados, sindicatos. Además deben evaluar si la empresa tiene la capacidad financiera, estructural e intelectual para llevar adelante las posibles estrategias.

Para tomar esta decisión, el gerente debe tener la experiencia suficiente y estar capacitado en diferentes áreas.

---

<sup>44</sup> “Administración”. Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Octava Edición. Publicado por: Pearson Educación, México, 2005.

## **2.3- CENTROS COMERCIALES**

### **2.3.1- Definición**

Es importante destacar, que en el presente trabajo se usará indistintamente los términos Centros Comerciales y Shopping Centers.

El International Council of Shopping Centers define al Centro Comercial como: “... un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro.”

La Cámara Argentina de Shopping Centers entiende como “Shopping Center” al emprendimiento comercial que reúna y mantenga los siguientes requisitos:

- 1- Que su planificación y administración estén centralizadas, coordinando y supervisando el funcionamiento de los espacios comerciales de modo que el emprendimiento tienda a la excelencia en la calidad, confort, atención al público, higiene y seguridad.
- 2- Su tenant-mix (oferta comercial) debe ser variada en servicios y productos.
- 3- Que la titularidad de la explotación sobre la totalidad de los locales comerciales corresponda exclusivamente a quien explote a riesgo propio el Shopping Center, admitiendo como única excepción la enajenación de los sectores denominados “Tiendas Anclas”, quedando a criterio de la Comisión Directiva la calificación de tales sectores.
- 4- Que exista un fondo común para invertir en publicidad y promoción.

5- Que el establecimiento cuente con playa de estacionamiento para automóviles con capacidad técnicamente suficiente. Este requisito puede cumplirse dentro del mismo predio del Shopping o en sectores inmediatos aledaños.

A través de las anteriores definiciones y del análisis del funcionamiento de los Shopping Centers, se puede llegar a que los mismos tienen como principales características las siguientes:

1- Se reúnen en un mismo lugar físico una gama muy variada de negocios, ofreciendo al cliente variedad en productos, servicios y entretenimiento. Los Shopping Centers ofrecen al público la posibilidad de comprar todo lo que necesite en un mismo lugar. Están enfocados al público en general, sin distinción de edades.

2- Brindan al público una variedad de servicios con el objetivo de otorgarle comodidad y seguridad. Entre estos servicios encontramos: estacionamiento, un espacio climatizado y limpio, facilidades varias, seguridad tanto dentro del Shopping Center como en el estacionamiento.

3- Si bien ya fue nombrada como característica en el punto 2, al ser sumamente relevante se considera a la seguridad como un aspecto fundamental de los Shopping Centers. Una de las diferencias fundamentales de éstos con otras zonas comerciales (por ejemplo: negocios en la Avenida 18 de Julio, 8 de Octubre), es la sensación de seguridad que los mismos deben transmitir a los locatarios y especialmente al público. Éste último debe sentirse cómodo y seguro cuando pasea o realiza sus compras en los Shopping.

4- La ubicación de los mismos es clave. Se encuentran en lugares poblados y de

fácil acceso mediante la locomoción que existe hacia y desde ellos.

5- Horarios de atención extensos. En el Uruguay, los Shopping Centers funcionan desde las diez de la mañana a las diez de la noche, todos los días de la semana.

6- Existe una fuerte inversión en marketing. Además de los servicios antes nombrados, para atraer a las personas los Shopping Centers realizan importantes campañas de marketing y promociones. Un ejemplo claro son las promociones realizadas en el período de fiestas con importantes descuentos y horarios de atención que se extienden hasta la madrugada.

### **2.3.2- Clasificación de Centros Comerciales<sup>45</sup>**

El International Council of Shopping Centers define tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales según su diseño:

- 1) Centro Comercial cerrado
- 2) Centro Comercial abierto
- 3) Híbrido

La clasificación se basa en dos aspectos fundamentales: orientación comercial (bienes y servicios vendidos) y el tamaño del centro.

#### **Configuraciones Básicas de Diseño**

##### **1) Centro Comercial Cerrado (Mall)**

Este tipo de centro comercial cuenta con un corredor principal también llamado

---

<sup>45</sup> Clasificación y definiciones del International Council of Shopping Centers.[http://www.icsc.org/srch/lib/Spanish\\_Definitions.pdf](http://www.icsc.org/srch/lib/Spanish_Definitions.pdf)

“mall”, típicamente cerrado, climatizado e iluminado, el cual es bordeado a uno o ambos lados por los frentes y entradas de las tiendas. Se provee estacionamiento en el lugar, generalmente alrededor del perímetro del centro, puede ser a nivel de la superficie o con estructura de varios niveles. Este es el modelo de diseño más común para centros regionales y superregionales.

## 2) Centro Abierto

Se trata de un conjunto de tiendas o centros de servicio organizados en línea recta y administrados como una unidad. Cuenta con estacionamiento en el sitio, ubicado generalmente al frente de las tiendas. También incluye áreas comunes al aire libre, y no cuenta con corredores internos que conecten a las tiendas.

## 3) Centro Híbrido

Es un centro que combina los elementos de dos o más tipos de los principales centros comerciales (los cuales se mencionarán a continuación). Los centros híbridos comunes incluyen: mega centros comerciales orientados a la venta de productos de marca a precio rebajado (combinando los elementos del centro comercial, del power center, y del outlet); power centers de estilo de vida (combinando los elementos del power center y del centro de estilo de vida); y los centros comerciales de entretenimiento (combinando usos comerciales minoristas con multicinemas, restaurantes temáticos y otros usos de entretenimiento).

A su vez, existen distintos tipos de centros comerciales tanto para el diseño cerrado como para el abierto.

Para la comprensión de las siguientes definiciones es importante establecer el significado de local o tienda ancla. Tienda ancla “son los locales que por tener su clientela propia no necesitan de la sinergia generada por el Shopping para atraer

a sus compradores, sino que son estos los que atraen al público.”<sup>46</sup>

Un ejemplo de local ancla son los supermercados instalados en los Shopping Centers de Montevideo.

Dentro del centro comercial cerrado se pueden encontrar distintos tipos:

### Centro Regional

Este tipo de centro ofrece mercancías en general (de la cual un gran porcentaje es ropa) y una gran variedad de servicios. Su atracción principal es la combinación de tiendas ancla con numerosas tiendas especializadas en moda. Las tiendas ancla pueden ser tiendas departamentales tradicionales, de gran escala, de descuento, o de moda. Un centro regional típico generalmente es cerrado con las tiendas orientadas hacia el interior conectado por un corredor común. El estacionamiento rodea el perímetro exterior.

### Centro Superregional

Es similar al centro regional, pero debido a su mayor tamaño, tiene más tiendas ancla, una selección más amplia de mercancías, y atrae a una base de población mayor.

Por otro lado, dentro de los centros comerciales abiertos se encuentran:

### Centro de Vecindario

Este centro es diseñado para proveer productos y servicios de conveniencia para las necesidades diarias de los consumidores del vecindario próximo. Aproximadamente la mitad de estos centros están anclados por un

---

<sup>46</sup> “Gestión y costos de los Shopping Centers, e influencia en los usuarios de establecimientos comerciales”. Trabajo monográfico para la obtención del título de Contador Público. Autor: Gabriel Rodríguez; Guillermo Tedesco; Fernando Duria. Coordinador: Cr. Alfredo Kaplan. Marzo, 2002.

supermercado, mientras que una tercera parte tienen a una farmacia como ancla. Estas tiendas ancla están soportadas por tiendas que venden medicamentos, artículos varios, cafeterías y servicios personales. Un centro de vecindario generalmente está configurado como una franja en línea recta con corredores/pasillos o área comercial cerrados y con estacionamiento al frente.

### Centro Comunitario

Un centro comunitario típicamente ofrece una gama más amplia de ropa y de otros productos que el centro de vecindario. Entre las tiendas ancla más comunes están los supermercados, farmacias grandes, y tiendas departamentales de descuento. Los arrendatarios de los centros comunitarios algunas veces incluyen grandes minoristas orientados a productos de marca de descuento que venden artículos tales como ropa, mejoras para el hogar/muebles, juguetes, electrónicos o productos deportivos. El centro generalmente está diseñado como una franja, en línea recta o con un esquema en forma de L o U, dependiendo del sitio y del diseño arquitectónico.

### Power Center

Es un centro dominado por varias tiendas ancla grandes, incluyendo tiendas departamentales de descuento, tiendas de precios rebajados, clubes de almacenes, o dominadores de categoría (“category killers”), como por ejemplo tiendas que ofrecen una amplia selección dentro de categorías afines de mercancías a precios muy competitivos. Típicamente el centro consta de varias tiendas ancla, de las cuales algunas pueden ser independientes (no conectadas) y sólo una cantidad mínima de arrendatarios de especialidades pequeños.

### Centro Temático

Este centro típicamente emplea un tema unificador el cual es llevado a cabo por

las tiendas individuales en su diseño arquitectónico y, hasta cierto punto, en su mercancía. El entretenimiento es a menudo un elemento común en tales centros. Estos centros generalmente están dirigidos hacia los turistas, pero igualmente pueden atraer a clientes locales por la naturaleza única del centro. Los centros temáticos pueden estar anclados por restaurantes o por instalaciones de entretenimiento. Están localizados generalmente en áreas urbanas, frecuentemente adaptados como edificios antiguos, algunas veces históricos y pueden ser parte de proyectos de uso mixto.

### Centro de Tiendas de Venta de Fábrica (Outlets)

Este tipo de centro está compuesto de tiendas de fabricantes y de minoristas vendiendo artículos de marca con descuento. Estos centros típicamente no están anclados, aunque algunas tiendas de marca puedan servir como “imán”. La mayoría de los outlets son abiertos.

### Centros de Estilo de Vida (Lifestyle Center)

Ubicados con frecuencia cerca de vecindarios residenciales de clase alta, este tipo de centro abastece las necesidades de comercio y los intereses de “estilo de vida” de los clientes en su área de negocio. Tienen una configuración abierta y típicamente incluyen por lo menos 50,000 pies cuadrados de espacio comercial ocupado por cadenas nacionales de tiendas de especialidades de clase alta. Otro elemento que distingue a los centros de estilo de vida es el ser utilizados para actividades variadas de esparcimiento, incluyendo restaurantes, lugares de entretenimiento, un ambiente de diseño arquitectónico y con amenidades tales como fuentes y mobiliario urbano en la calle. Estos centros pueden estar anclados por una o más tiendas convencionales o tiendas departamentales especializadas en moda.

Otro tipo de formato que está captando una atención significativa es el desarrollo de uso mixto (mixed use). Esta modalidad consiste en instalaciones bien integradas que incluyen entretenimiento, oficinas, hoteles, residencial, recreación, estadios deportivos, y otros usos que dan soporte a un componente comercial considerable.

### **2.3.2.1- Diseño en el Uruguay**

Es importante destacar que en el Uruguay los Shopping Centers se caracterizan por tener el formato tradicional de mall cerrado.

“En Uruguay el Shopping Center se asocia con un gran edificio cerrado, de techos de vidrio, con aire acondicionado y locales comerciales sobre los pasillos centrales, con buena seguridad y promociones. A ese tipo de centro comercial se le denomina enclosed mall, que representa sin duda el formato tradicional, pero no es el único modelo. Tiene la ventaja de que allí se vive en un ambiente artificial donde nunca hay mucho calor ni mucho frío, las instalaciones están limpias y son seguras; pero tiene el inconveniente de que esas comodidades generan costos operativos altos.

...En Uruguay todos los shoppings son cerrados, no existiendo factory outlets ni power centers. Tampoco funciona el concepto mixed use como shopping center abierto, que permite un ahorro en los gastos y que ofrece una sensación de life style en el sentido de ser un sitio urbano perfecto. Probablemente, ese tipo de establecimientos demore mucho en llegar a nuestro país ya que el clima, con temperaturas bajas, humedad y vientos durante varios meses del año, no favorece la instalación de centros comerciales al aire libre.

Sin embargo, se viene aplicando una acepción más amplia del concepto mixed use en Montevideo desde hace tiempo. El ejemplo más claro es Tres Cruces Shopping, que consiste básicamente en una terminal de ómnibus con un centro comercial. El shopping le presta servicios al público que utiliza las líneas de transporte interdepartamental e internacional y, a su vez, la terminal le aporta

clientes al shopping. Ese concepto es también aplicable a Montevideo Shopping y el World Trade Center, que conforman una especie de complejo multiuso. La gente que trabaja en esas torres tiende a consumir en el centro comercial, es decir le agrega público a Montevideo Shopping. En cierta medida, los empleados del LATU y de la Cámara de Industrias son un complemento de Portones Shopping. Ocurre algo similar entre Punta Carretas Shopping y el Hotel Sheraton ya que probablemente los huéspedes de ese hotel compren en el centro comercial contiguo. En suma, es previsible que el concepto de mixed use siga creciendo a nivel local como en el resto del mundo, porque los shoppings van a encontrar nuevos usos que atraigan más consumidores a sus comercios.”<sup>47</sup>

### **2.3.3- Historia**

El surgimiento de los Shopping Centers se dio en los Estados Unidos en la década del cincuenta, “..habiendo sido el objetivo descentralizar las actividades comerciales porque los centros urbanos estaban cada vez más congestionados. Como el parque automotor había crecido en forma espectacular después de la Segunda Guerra Mundial, los consumidores empezaron a evitar los lugares donde el tránsito era pesado. Los Shopping Centers surgen, entonces, como un fenómeno de descentralización, que se caracteriza por el hecho de que una empresa privada organiza a un conjunto de comercios dentro de un esquema de marketing en un sitio de fácil acceso y alejado del centro urbano.”<sup>48</sup>

Durante treinta años la aparición y desarrollo de los centros comerciales tuvo lugar únicamente en el citado país. Recién a mitad de la década del ochenta comienzan a surgir centros comerciales en Sudamérica y Europa.

En el día de hoy existen aproximadamente 45.000 Shopping Centers en los

---

<sup>47</sup> Entrevista realizada por el diario El País al Cr. Carlos Lecueder, el 2 de Julio del 2007. [http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/02/ecoymmer\\_289465.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/02/ecoymmer_289465.asp)

<sup>48</sup> Entrevista realizada por el diario El País al Cr. Carlos Lecueder, el 2 de Julio del 2007.

Estados Unidos, aunque la aparición de nuevos establecimientos se ha desacelerado por la saturación del mercado. Los Centros Comerciales en éste país se caracterizan por ser de formato abierto, teniendo la forma de una pequeña galería comercial.

### **2.3.3.1- Historia en el Uruguay**

En Uruguay, el primer Shopping Center en inaugurarse fue el Montevideo Shopping Center, en el año 1985. Posteriormente en el año 1994 abrieron sus puertas el Portones Shopping, Punta Carretas Shopping y el Shopping Tres Cruces.

Hoy en día, a los Shopping Centers montevideanos se suman los del interior, en Salto, Soriano, Maldonado y Colonia.

#### Montevideo Shopping Center<sup>49</sup>

El proyecto del Montevideo Shopping comenzó en el año 1980, época en que Uruguay vivía un boom inmobiliario. Un grupo de inversores uruguayos y argentinos compraron una porción de tierra cerca del Puerto del Buceo con el fin de realizar un proyecto que constaría de edificios para viviendas, hotel y locales comerciales. Sin embargo esto no se pudo llevar a cabo debido a la devaluación que sufrió el vecino país en 1981. El proyecto quedó entonces estancado.

En esa época un equipo de personas se cuestionó qué hacer con el terreno adquirido y surgió la idea de construir el primer Shopping Center del Río de la Plata.

Para llevar a cabo este proyecto eran necesarias personas que supieran del

---

[http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/02/ecoymmer\\_289465.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/02/ecoymmer_289465.asp)

<sup>49</sup> Información obtenida de: “20 años de historias. Montevideo Shopping”. Libro promocional con historias del shopping editado para los 20 años de su inauguración; e información brindada por la Administración del Shopping Center.

tema, el know how del negocio, por lo que se contrató a la consultora americano/brasileña Intermart. El primer paso de estos especialistas fue venir al Uruguay a observar el espacio adquirido y evaluar su ubicación como centro comercial. El resultado de esta evaluación exponía que el posicionamiento del lugar era inmejorable sobre todo por las vías de acceso que tenía (Luís A. de Herrera, Av. Rivera, 26 de Marzo, la Rambla), lo que prometía éxitos para el desarrollo del proyecto. En 1983 comenzó la campaña para conseguir los clientes, comenzaron las visitas a los mismos para que se adhirieran al proyecto pero el resultado no fue el esperado, ya que los comerciantes no tenían confianza en la idea que se estaba desarrollando ni en la oportunidad que se les estaba brindando. Conseguir la famosa tienda ancla se había tornado muy difícil, hasta que luego de varias negociaciones, se logró firmar el contrato con Tienda Inglesa. Más tarde firmaron otras dos tiendas ancla: La Opera y Ta-Ta.

La etapa de las negociaciones continuó hasta que finalmente el 17 de abril de 1985, el Montevideo Shopping Center abrió sus puertas al público, convirtiéndose no sólo en el primer Shopping Center del Uruguay sino también del Río de la Plata.

En palabras del Cr. Carlos A. Lecueder, “esta fue una historia de empresarios, de emprendedores, de gente que estuvo dispuesta a dejar de lado la comodidad de seguir en sus locales en el Centro, a realizar inversiones riesgosas, a confiar en el país, para mejorar, para crecer.” Se trata de un Shopping que modificó las costumbres de compra y paseo de los uruguayos.

Ubicado entre los barrios Pocitos y Buceo, el Shopping se caracteriza por estar en una de las zonas de mayor densidad poblacional de Montevideo.

En cuanto a su superficie el Shopping consta de un área cubierta de 51.285 m<sup>2</sup>, estacionamiento cubierto de 28.953 m<sup>2</sup> y estacionamiento al aire libre de 13.307 m<sup>2</sup>.

En la actualidad cuenta con 205 locales comerciales distribuidos en tres niveles, a lo que se suma una plaza de comidas con 12 locales gastronómicos, 12 pistas

de bowling, mesas de pool, pista de patinaje, 10 salas de cine multiplex, sala de teatro, un casino con más de 600 slots y 2051 cocheras. De esta forma Montevideo Shopping brinda una amplia variedad de comercios, servicios, entretenimiento y comodidad a las más de 1.300.000 visitas que recibe mensualmente.

En la última ampliación el Shopping sumó a su propuesta la “Ciudad de los Niños”, un emprendimiento dirigido a entretener a los más pequeños mientras los padres recorren el centro comercial.

### Terminal Tres Cruces<sup>50</sup>

La Terminal de ómnibus de Tres Cruces comenzó por iniciativa de las propias empresas transportistas que deseaban que sus clientes tuviesen la infraestructura y servicios que se merecían. Para llevar a cabo su propósito recurrieron a la ayuda del Cr. Luís Lecueder dada su experiencia en el desarrollo del exitoso Montevideo Shopping Center.

En 1989 el Gobierno Nacional realizó un llamado de licitación a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas con el título “Concesión de la Terminal de Ómnibus” para transporte internacional, nacional de corta, mediana y larga distancia, y de turismo.

El 20 de julio de 1990, la concesión fue cedida a la empresa Galado S.A. Seguido, en 1991 se firmó el contrato en el que surgirían las relaciones entre el Ministerio de Transporte y Obras Públicas y Galado S.A. con respecto a las condiciones en que se realizarían las obras y la explotación de las mismas.

Finalmente, el 17 de noviembre de 1994, se inauguró la Terminal de Ómnibus en la zona de Tres Cruces (en las calles Bulevar Artigas y Avenida Italia y próximo a 18 de Julio), que tuvo un éxito total por su ubicación, arquitectura, funcionamiento eficiente y combinación con un moderno Shopping Center.

---

<sup>50</sup> Información obtenida de: Memoria y Balance. Ejercicio finalizado el 30 de abril de 2007. Shopping Tres Cruces.

En cuanto a la distribución física del complejo, la superficie total construida es de 47.897 m<sup>2</sup> distribuidos en:

Nivel Shopping	6.581 m <sup>2</sup>
Nivel Terminal	6.122 m <sup>2</sup>
Nivel Encomiendas	4.547 m <sup>2</sup>
Plataformas, Playa de Maniobras y Torre de Control	9.776 m <sup>2</sup>
Estacionamiento	11.800 m <sup>2</sup>
Administración, Baños y Escaleras	1.851 m <sup>2</sup>
Subestación UTE, acceso a taxi, escaleras externas, etc.	7.220 m <sup>2</sup>
Área Total	47.897 m <sup>2</sup>

Distribución de superficie Shopping Tres Cruces

El Shopping está organizado en base a tres niveles: Terminal, Shopping y Encomiendas.

El nivel de Terminal cuenta con 32 boleterías ocupadas en su totalidad por 28 empresas transportistas y 4 destinadas al servicio al pasajero. Además existen 20 locales destinados a servicios y comercios y 2 salas de espera con capacidad para 250 personas cada una.

El sector operativo dispone de 33 plataformas para pasajeros y 10 de espera, permitiendo operar más de 150 ómnibus por hora.

El nivel Shopping ofrece al público 134 locales y stands destinados a actividades comerciales y de servicios.

Por último el nivel Encomiendas se ubica en el subsuelo de la terminal con accesos vehiculares independientes. Posee 31 módulos de los cuales 25 se encuentran destinados al servicio de encomiendas, 4 a otros servicios, 1 a la oficina de Antecedentes Judiciales de la Dirección Nacional de Identificación Civil y 1 a una oficina de INTERPOL.

El establecimiento recibe 21.100.000 visitas anuales, de las cuales 15.100.000 visitan el nivel Shopping.

Con respecto a la Terminal pasan por ella 10.300.000 pasajeros por año.

En la actualidad Tres Cruces obtuvo autorización del Ministerio de Transporte y Obras Públicas para ampliar sus instalaciones mediante un proyecto que prevé la construcción de nuevos locales si se techa la terminal de ómnibus.

### Punta Carretas Shopping<sup>51</sup>

Inaugurado en junio de 1994, el Punta Carretas Shopping se ubica en donde anteriormente se encontraba la cárcel de Punta Carretas. El edificio está delimitado por las calles José Ellauri (donde se encuentra la entrada principal del shopping), Solano García, F. García Cortinas y Guipuzcoa.

En cuanto a su superficie el Shopping cuenta con un área construida de 84.000 m<sup>2</sup> que se distribuye de la siguiente forma:

Shopping	42.000 m2
Estacionamiento cubierto	28.000 m2
Estacionamiento abierto	14.000 m2
Total Área construida	84.000 m2

A lo largo de sus 3 pisos, el Shopping tiene una oferta comercial de 200 locales comerciales, más de 40 stands, 5 tiendas ancla, 10 salas de cine con capacidad para 2000 personas, una plaza de comidas de 2500 m<sup>2</sup> para 700 comensales y un estacionamiento para 2000 plazas.

<sup>51</sup> Información brindada por la Administración del Shopping Punta Carretas

El Shopping recibe mensualmente 1.100.000 visitas y 300.000 vehículos.

Uno de los aspectos distintivos de éste shopping es que se encuentra unido directamente con el Hotel Sheraton, el cual fue inaugurado en el año 1999.

En la actualidad el Shopping se encuentra realizando una ampliación.

### Portones Shopping<sup>52</sup>

En el año 1989, un grupo de empresarios estaba convencido de que el Este de la ciudad merecía el desarrollo de un Shopping Center. Un relevamiento indicó que el gran terreno ubicado en Avda. Italia y Bolivia era ideal para dicho desarrollo.

Así los Sres. Carlos V. Metzen, Oscar Sena y los Contadores. Luis E. Lecueder y Carlos A. Lecueder, fueron a la zona para recorrer el terreno antes de negociar su compra.

Pocos días después el Sr. Metzen y el Sr. Luis E. Lecueder llegaban a un acuerdo con los propietarios de la tierra.

La firma de la escritura fue a comienzos de 1990 y así se puso en marcha el proyecto que se inauguraría 4 años después, el 31 de mayo de 1994 luego de sortear diversas dificultades.

El proyecto fue confiado al Arquitecto Guillermo Gómez Platero al cual se le dieron instrucciones de desarrollar un cómodo centro comercial integrado, desde el punto de vista de su diseño, a la zona Este de la ciudad: el edificio debería parecer una gran casa de ladrillo y techo de teja, con abundante verde a su alrededor.

La administración del proyecto estuvo en manos del Estudio Luis E Lecueder, que continúa al frente del mismo.

---

<sup>52</sup> Información obtenida de: [www.portones.com.uy](http://www.portones.com.uy)

Los comienzos fueron duros. La crisis económica mexicana (efecto tequila) afectó a las economías de Sudamérica. Por otro lado la gente de la zona no se acostumbró rápido al nuevo lugar de compras. Sin embargo los años siguientes fueron excelentes: el hábito de concurrencia creció, las ventas crecieron y el Shopping se consolidó.

El proyecto continuó creciendo, incorporando en enero de 1999 el primer complejo cinematográfico del país, con 7 salas de primer nivel.

En la actualidad el Shopping cuenta con una superficie de 27.898 m<sup>2</sup>, ofreciendo más de 130 locales comerciales, una gama muy variada de servicios (Guardería infantil, anfitriones y asesoramiento en compras, auxilio mecánico, etc) y un amplio estacionamiento.

Ofrece complejo de cine con 7 salas, plaza de comidas, supermercado y 2 grandes cadenas de retail.

### **2.3.4- Partes involucradas en el Shopping Center**

#### **2.3.4.1- Propietario**

Un propietario es aquel que tiene derecho de propiedad sobre alguna cosa, especialmente sobre bienes inmuebles. Es decir, tiene derecho o facultad de poseer alguna cosa y disponer de ella, dentro de los límites de la legalidad.<sup>53</sup>

En el caso de los Shopping Centers la propiedad de los mismos se puede dar de diversas formas.

Entre ellas se encuentran:

“1- Un único propietario (individual o en sociedad) que ofrece en arrendamiento los locales que lo componen, incluida la infraestructura de servicios, con o sin

---

<sup>53</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/propiedad>

gerenciamiento.

2- Varios propietarios que a su vez son los oferentes de la mercadería dentro del local, con una infraestructura de apoyo también propia y gerenciamiento incluido.

3- Un alquiler del edificio por parte de personas o grupos que ofrecen el gerenciamiento del proyecto, como intermediarios entre propietario/s y locadores.

4- Un único propietario (individual o asociado) que además de ofrecer locales en alquiler, decide reservarse el gerenciamiento y una parte del inmueble para explotar unidades de negocios por su cuenta, sin perjuicios de la existencia de las estructuras de apoyo.

En realidad, los Shopping Centers, una vez construidos, pueden dar origen a dos emprendimientos distintos:

1- El primero reviste un carácter inmobiliario que administra y promueve el marketing conjunto y alquiler de locales para que se produzca un segundo negocio que es la venta minorista.

2- La otra modalidad incluye la venta de locales, cuyos propietarios luego alquilan o desenvuelven sus propios negocios y ejercen la administración bajo la forma de condominio, manteniendo las mismas características físicas y ambientales que tipifican a los Shopping Centers.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> “Gestión y costos de los Shopping Centers, e influencia en los usuarios de establecimientos comerciales”. Trabajo monográfico para la obtención del título de Contador Público. Autor: Gabriel Rodríguez; Guillermo Tedesco; Fernando Duria. Coordinador: Cr. Alfredo Kaplan. Marzo 2002.

#### **2.3.4.2- Administración**

La Administración de un centro comercial se encarga de la administración, promoción, mantenimiento, determinación de la distribución comercial y de marcar las pautas generales de funcionamiento del complejo.

El Administrador puede ser la arrendadora de los locales comerciales o la persona física o jurídica a quién aquella encargue la administración del Shopping Center.

#### **2.3.4.3- Locatarios**

Aquellas personas físicas o jurídicas que arriendan un espacio físico (local de uso comercial) dentro del Shopping Center a través de la firma de un contrato. El objetivo del arrendamiento es la venta de productos o la prestación de servicios, pagando como contrapartida un alquiler.

Estos tres actores son los más importantes al momento de entender el funcionamiento de un Shopping Center.

#### **2.3.4.4- Otros**

Además de los actores mencionados con anterioridad, se vinculan con el centro comercial los siguientes: clientes (público), personal de la administración del Shopping Center; personal de las empresas que tienen local comercial en el Shopping, personal tercerizado, proveedores, Estado, accionistas, bancos.

***3.- TRABAJO DE  
CAMPO:  
  
GERENCIAMIENTO  
DE CENTROS  
COMERCIALES EN EL  
URUGUAY***

### **3.1- Introducción**

Como se mencionó en la sección de Metodología de Trabajo, el estudio de campo se basó en entrevistas a los gerentes generales y de niveles medios de los Shopping Centers montevideanos, entrevistas y cuestionarios a empresas que cuentan con locales en los mismos, así como un estudio de documentación brindada por los centros comerciales.

Se entrevistó a los cuatro gerentes generales (100% del universo) en forma personal en sus respectivas oficinas. Dichas entrevistas fueron complementadas con nuevas consultas realizadas tanto en forma personal como vía e-mail.

En cuanto a los mandos medios, si se tienen en cuenta los cuatro Shopping, existen trece departamentos funcionales:

- 4 departamentos de Marketing
- 4 departamentos de Operaciones
- 4 departamentos Administrativos-financieros
- 1 departamento Comercial

Se entrevistó a cuatro encargados de las distintas áreas que se definen en la organización de los Shopping:

- 1 encargado del área de Marketing
- 1 encargado del área de Operaciones
- 1 encargado del área de Administrativo-financiero
- 1 encargado del área Comercial

Al realizar las entrevistas a los distintos gerentes generales y consultarles a los mismos por las funciones de sus respectivos departamentos, se observó que el funcionamiento de todos los Shopping analizados es similar con pequeñas diferencias inmateriales. Debido a esto es que se considera a la muestra tomada, como representativa de las características y funciones que llevan

adelante cada uno de esos departamentos.

Se realizó una entrevista personal al Director Ejecutivo de uno de los Shopping Centers.

En cuanto a los locatarios se entrevistó a nueve de ellos, tres en forma personal y seis vía e-mail. El número de entrevistados representa un porcentaje bajo en el universo de los locatarios, dado que al comenzar a realizar las entrevistas y notar que los entrevistados aportaban las mismas ideas, se consideró innecesario seguir indagando con otros comerciantes, para así poder dedicarse con mayor profundidad al rol de los gerentes y el funcionamiento de los Shopping.

En los anexos se detallan las preguntas realizadas en cada una de las entrevistas.

Por último, se realizó un análisis de documentación brindada por los centros comerciales sobre diferentes aspectos del funcionamiento de los mismos. Se obtuvo de parte de la administración de los Shopping Centers: contratos de arrendamiento, reglamento interno de funcionamiento, folletería sobre futuros emprendimientos, memorias y balances de ejercicios.

## **3.2- Organización General de los Shopping**

### **3.2.1- Estructura Organizativa de la Administración**

Los Shopping Centers montevideanos se caracterizan por contar con una organización centralizada que se encarga de la administración, promoción, mantenimiento, determinación del mix comercial y de marcar las pautas

generales de funcionamiento del complejo.

El administrador puede ser la arrendadora de los locales comerciales o la persona física o jurídica a quién aquella encargue la administración del Shopping Center. En el caso de los Shopping Centers montevideanos, el administrador es el arrendador de los locales.

Los cuatro Shopping Centers son sociedades anónimas que tienen como órgano de mayor autoridad la Asamblea de Accionistas. Sus principales funciones consisten en la elección de los miembros del Directorio, evaluar la gestión de la Administración y aprobar la información comercial, contable y financiera a presentar a terceros interesados en la misma.

Por debajo de la Asamblea de Accionistas se encuentra el Directorio quien establece:

- La misión y visión de la empresa
- Las políticas generales de gestión
- Los objetivos de la organización

En el caso del Shopping Tres Cruces existe una diferencia importante con respecto a los otros tres Shopping. Tres Cruces es una sociedad anónima abierta cuyas acciones cotizan en un régimen de oferta pública, lo cual conlleva a la existencia obligatoria de un Síndico y de órganos externos de control.

El Síndico tiene como función principal representar los intereses de los Accionistas en el Directorio de la Sociedad.

En cuanto a los órganos de control externos, los mismos son:

- Auditoría externa quien realiza una auditoría de estados contables al cierre del ejercicio económico y una revisión limitada de los mismos al cierre del semestre.
- Calificadora de riesgos, quien autorizada por el Banco Central realiza una planificación y seguimiento de riesgos de las Acciones Ordinarias de la

Sociedad.

- Auditoría Interna de Nación, quien se encarga de fiscalizar el cumplimiento de las normas legales en cuanto al funcionamiento de los Órganos de Dirección.

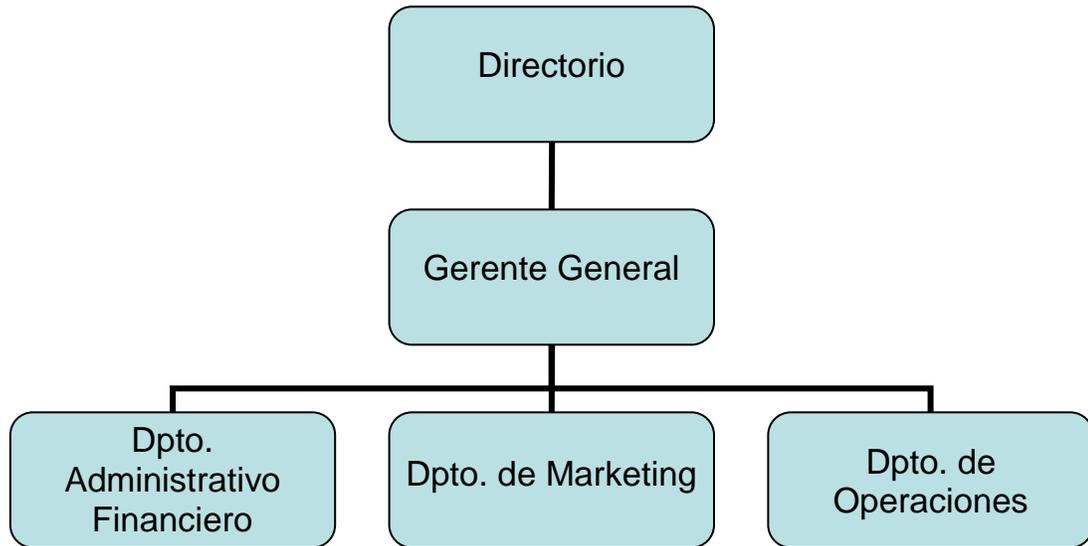
El siguiente escalón en el organigrama de estas empresas es la Gerencia General, cuya principal responsabilidad es llevar adelante las acciones necesarias para cumplir con los objetivos definidos por el Directorio.

Dependiendo de la Gerencia General se encuentran definidos aquellos departamentos considerados de importancia significativa para una buena administración del negocio. El criterio utilizado para definir los mismos es el de departamentalización por funciones.

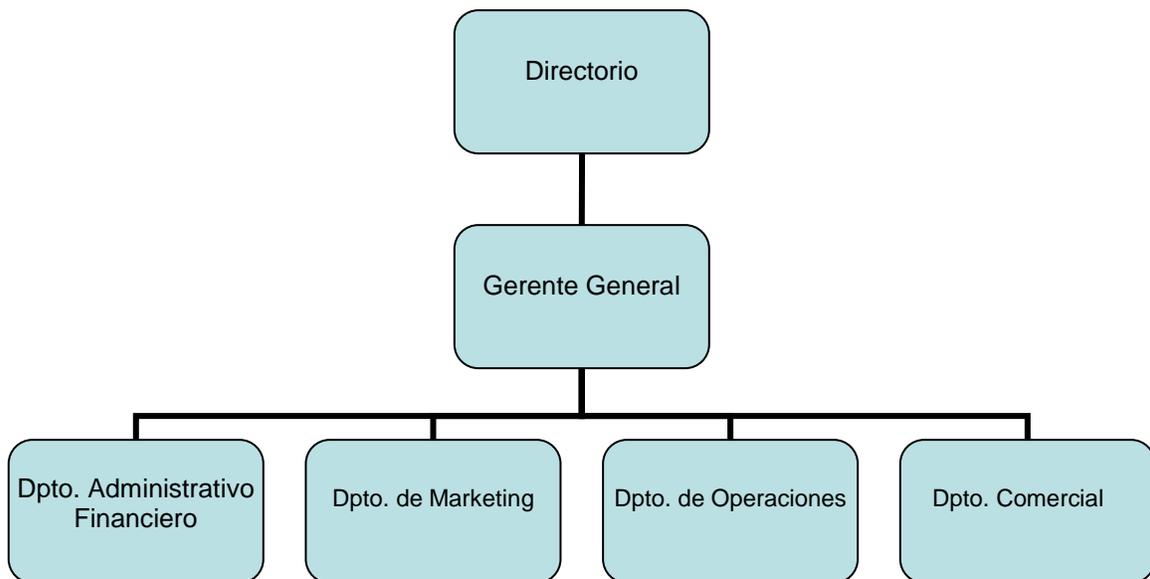
Los cuatro Shopping Centers tienen en común tres departamentos: Operaciones, Marketing y Administrativo-financiero. En el caso del Punta Carretas se agrega un cuarto departamento: Comercial. En los otros tres Shopping Centers todo lo relacionado al área comercial es realizado por el Gerente General.

Se ilustrará mediante la herramienta del organigrama, la estructura organizativa antes mencionada para cada uno de los Shopping Centers.

Organigrama: Montevideo - Portones - Tres Cruces



Organigrama Punta Carretas



Uno de los aspectos que llamaron la atención a lo largo del estudio es que los Shopping Centers son organizaciones muy bien estructuradas y desarrolladas. Son organizaciones que cuentan desde el punto de vista estructural y

organizativo con: un organigrama bien definido; establecen una misión y visión; un destino claramente explicitado tanto para la propia organización como para el relacionamiento con los grupos de interés (proveedores, accionistas, comerciantes, sociedad, público en general); procedimientos por escrito para las diferentes áreas; definición de cargos con las respectivas tareas a desempeñar; mecanismos de control bien definidos, manuales de seguridad, procedimientos de evacuación en caso de siniestros.

Estas características le permiten a los Shopping Centers tener un mayor orden administrativo, entendiéndose por esto: que cada miembro del personal conozca con claridad sus tareas, responsabilidades, de quien depende y a quien supervisa. En caso de ambigüedad, duda o conflicto existen manuales donde está todo especificado.

Para poner un ejemplo de la importancia que le dan estas empresas a la buena organización y gestión, se puede mencionar el caso del Portones Shopping, quien tiene la certificación ISO 9000. La misma se compone de normas de control y mejora continua (a través de controles periódicos del funcionamiento organizacional) en la administración de organizaciones, proponiendo una definición de estándares y herramientas específicas con el objetivo de mejorar la gestión.

El Shopping Portones inició su camino de mejora en la gestión y administración de la empresa gracias a una propuesta proveniente de una empresa de asesores (demostrando la importancia de los actores externos que más adelante se desarrollará en el trabajo), quien consideraba importante que el Shopping se introdujera en el tema de la responsabilidad empresarial. A través de ella, la administración del Shopping se vio en la necesidad de definir procedimientos, cargos, tareas, etc. para ordenarse internamente. El final del proceso llevó a la obtención de la certificación ISO 9000.

En palabras del gerente general del Portones Shopping el trabajar en mejorar la gestión, si bien fue una tarea dura y continua, permite ordenar la organización,

dando tranquilidad de que al tener procedimientos escritos va a ser más sencillo el camino hacia la eficiencia y eficacia en la gestión.

#### Servicios Tercerizados:

Un punto importante dentro de la estructura organizativa de los Shopping Centers son los servicios tercerizados de los mismos.

Por lo general, se terceriza la seguridad (vigilancia), la limpieza y el mantenimiento (aire acondicionado, ascensores, escaleras mecánicas, etc). Existen casos puntuales, como el de Portones Shopping en donde la limpieza es realizada por personal propio.

Si bien estos servicios se tercerizan, dada la importancia de los mismos, la administración de los Shopping mantiene supervisores para las distintas áreas, quienes controlan no sólo lo referente a la realización del trabajo específico sino también al trato con el público.

Además se realizan con cierta periodicidad cursos de capacitación para el personal de dichas áreas, con el objetivo de mejorar el relacionamiento con el visitante (hay que tener en cuenta que el público que llega a los Shopping Centers consulta, en muchas ocasiones, a los guardias de seguridad y personal de limpieza sobre ubicación de locales, baños, etc). A pesar de los esfuerzos mencionados, los gerentes destacan la dificultad de tener personal tercerizado con un nivel de capacitación adecuado, debido al alto nivel de rotación del mismo.

Los servicios se tercerizan principalmente por dos razones. Primero por razones de costo y segundo para delegar esas funciones en empresas especializadas en las mismas.

### **3.2.2- Funciones de los Departamentos**

Se pasa a describir las funciones de los nombrados departamentos:

#### **3.2.2.1- Departamento de Marketing**

1- Participar en la definición del planeamiento estratégico en lo que concierne al posicionamiento de la imagen del Shopping como marca comercial.

2- Manejo de la comunicación con los clientes y medios masivos.

3- Desarrollo, comunicación y control de promociones.

4- Apoyo a la gerencia general en lo referente al mix comercial.

5- Apoyo en el control de la estética del Shopping. También atiende solicitudes de arrendatarios en cuanto a pedido de consejos sobre: exhibición de mercadería, iluminación y todos aquellos cambios estéticos que puedan ayudar a aumentar las ventas.

6- Atención de reclamos de los clientes sobre problemas con locales comerciales.

7- Definición de tareas y procedimientos del departamento de marketing.

8- Preparar informes de marketing para la Gerencia General y Directorio.

#### **3.2.2.2- Departamento de Operaciones**

1- En cuanto al mantenimiento, se encarga del correcto funcionamiento

operativo del Shopping. Entre las tareas que realiza se encuentran: control del aire acondicionado, escaleras mecánicas, elevadores, luces, vidrios y cristales, cerrajería, pisos, entre otros.

2- Establecer el presupuesto anual para los distintos rubros del departamento.

3- Gestionar autorizaciones para realizar trabajos en los locales comerciales.

4- Definir los procedimientos de control y prevención en materia de seguridad (vigilancia interna y externa, control de siniestros, control de los locales). Definir el plan de evacuación en caso de siniestro junto con bomberos. Capacitar al personal de los locales en cuanto a los procedimientos de evacuación.

5- Apoyar a los comerciantes para permitir el correcto funcionamiento del local. Prestar servicios de emergencia a los locales (ejemplo: problemas de electricidad).

6- Control permanente de la instalación eléctrica de los locales.

7- Gestión de los costos de mantenimiento, en especial racionalizar el consumo energético, el cual es muy elevado en este tipo de negocios.

8- Participar en el análisis, desarrollo y control de proyectos de mejora (ampliación), encargándose de controlar el funcionamiento de la empresa constructora y demás proveedores de la obra.

9- Control del movimiento de personas y de la circulación/estacionamiento de vehículos, buscando que opere en forma fluida.

10- Limpieza de los espacios comunes.

11- Contratación de proveedores de servicios.

12- Definición de tareas y procedimientos del departamento de operaciones.

13- Preparar informes de funcionamiento del departamento para la Gerencia General y Directorio.

### **3.2.2.3- Departamento Administrativo-Financiero**

1- Administración de recursos humanos. Selección de personal (en algunos casos como en Montevideo Shopping, la selección del personal del departamento de marketing es manejada por el propio departamento). En otras ocasiones se terceriza el proceso de selección.

2- Elección y compra de equipos informáticos, programas de software, y en general de todos los útiles e instalaciones de la administración del Shopping.

3- Definir tareas y procedimientos que debe cumplir el personal del departamento administrativo-financiero del Shopping y participar en la definición de tareas y procedimientos de los otros departamentos.

4- Confección de manuales y reglamentos internos.

5- Liquidación de haberes del personal.

6- Lleva adelante la contabilidad, incluido el registro de documentación, control de la emisión de la información contable obligatoria: diarios, inventarios, cierre del balance anual, confección de actas, anexos e informes correspondientes, asegurando el respaldo físico de los mismos.

7- Control de saldos bancarios y distribución de fondos.

8- Confección de informes económicos y financieros para accionistas y directores.

9- Participación en la redacción de los contratos de arriendo. En especial en lo referente a precio, reajuste de precios (índices a aplicar), forma de pago de gastos comunes y fondo de promoción (Los mencionados conceptos se explicarán en el 3.3.3- Relación entre Arrendador y Arrendatario).

10- Control de la cobranza y de los pagos. Seguimiento de deudores morosos. Supervisión de pago a proveedores y control de su documentación.

11- Autorización y control de compras y gastos relativos a la administración.

12- En el caso de ampliaciones, realiza estudios de proyección de ingresos y financiamiento de la ampliación.

13- Preparar informes para la Gerencia General y el Directorio, como por ejemplo los informes de rentabilidad.

#### **3.2.2.4- Departamento Comercial:**

Como se dijo con anterioridad, éste departamento es un caso particular que se da solo en el Shopping Punta Carretas. Las funciones de este gerente, como ya fue mencionado con anterioridad, son cumplidas en el caso de los otros Shopping por el gerente general.

## **Funciones:**

1- Comercialización de todas las áreas y locales del sector comercial. Relacionamiento con los posibles y actuales comerciantes.

2- Diseño, control y actualización del mix comercial.

3- Asesoramiento al gerente general sobre temas comerciales.

4- Asesoramiento a locatarios sobre temas comerciales en el caso que lo requieran o no estén funcionando correctamente.

5- Comercialización de espacios del Shopping, con el objetivo de generar canjes que abaraten el monto de los gastos comunes que pagan los comerciantes.

### **3.2.3- El Gerente General**

Se pasará a desarrollar todo lo referente al gerente general: principales tareas, información que maneja, estilos de dirección, conocimientos y habilidades requeridas para el cargo. En lo que respecta a la relación del gerente general con los distintos actores con los que mantiene un vínculo, será desarrollado más adelante dentro de los aspectos claves del negocio.

#### **3.2.3.1- Principales tareas**

- Participar en la fijación de objetivos anuales, tanto generales para la organización como particulares de cada departamento

Teniendo en cuenta las políticas establecidas por el Directorio, los resultados

obtenidos en períodos anteriores y las características económicas y sociales del entorno en el cual se desenvuelve la organización, el gerente general participa en la elaboración de un plan de acción anual en donde se fijan objetivos generales y particulares.

En la determinación de los objetivos particulares de cada departamento, trabaja en equipo con los responsables del área, quienes presentan un programa de trabajo anual para sus respectivos departamentos.

- Participar en la asignación de recursos

Relacionado con la fijación de objetivos, el gerente general participa en la planificación de los presupuestos para las diferentes áreas. Para la consecución de los objetivos empresariales es necesario consumir recursos, por lo tanto se debe determinar cuál va a ser el presupuesto a asignar a los diversos departamentos.

- Supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos planteados

Una vez que los objetivos generales y particulares de cada área fueron fijados, el gerente general tiene como función principal controlar la gestión y accionar de los diferentes departamentos de forma de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

También controla que se cumplan con los presupuestos de gastos e inversiones asignados.

Para ejercer dicha tarea, los informes que recibe el gerente general de los distintos departamentos, así como las reuniones que mantiene con los encargados de cada uno de ellos, juegan un papel relevante en la supervisión.

- Informar al Directorio

El gerente general mantiene un vínculo permanente con el Directorio. Debe

informar al mismo sobre las principales decisiones y acciones que, teniendo las mismas un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, se toman y llevan adelante en las diferentes áreas.

- Ser el representante del Shopping frente a los medios de comunicación y la sociedad

El cargo de gerente general exige ser el representante del Shopping frente a los medios de comunicación. La relación con éstos se puede dar a través de la realización de eventos (deportivos, culturales, benéficos), así como por la demanda de información que los medios puedan requerir. A su vez puede existir una relación comercial con los diferentes medios cuando se realizan publicidades a través de ellos.

Por otro lado representa al Shopping ante autoridades nacionales, organismos públicos de contralor, entes autónomos y servicios descentralizados.

Otro ejemplo del rol del gerente como representante de la empresa, es el ser vocero oficial del Shopping ante cualquier siniestro o catástrofe, secundado cuando corresponda por otros niveles gerenciales.

Como se verá más adelante, los Shopping Centers le dan mucha importancia a todo lo relacionado a la responsabilidad social empresarial, y en ella, el gerente general también juega un papel fundamental como responsable de los mismos.

- Relacionarse con los comerciantes

El éxito de los Shopping Centers depende en gran parte del buen funcionamiento de los negocios que cuentan con locales en los mismos. Es por

ello que una de las tareas más importantes del gerente general es el relacionamiento con los locatarios. Debido a tal relevancia, se considera oportuno desarrollar esta relación dentro de la sección de aspectos claves del negocio.

Como aporte al presente trabajo a continuación se relacionan mediante un cuadro las tareas que realizan los gerentes generales de los Shopping Centers con tres enfoques vistos en el marco teórico, en la sección Tareas de los gerentes.

<b>Principales tareas</b>	<b>Modelo clásico de la administración (Fayol)</b>	<b>Roles de Mintzberg</b>	<b>Tareas según Peter Drucker</b>
<b>Participar en la fijación de objetivos anuales, tanto generales para la organización como particulares de cada departamento</b>	Planificar	Se asimila a Empresario	Fijar objetivos
<b>Participar en la asignación de recursos</b>	Planificar	Asignador de Recursos	
<b>Supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos planteados</b>	Control/Dirección	Monitor	Medición
<b>Informar al Directorio</b>		Divulgador	Motiva y comunica
<b>Ser el representante del Shopping frente a los medios de comunicación y la sociedad</b>		Portavoz/Figura destacada	
<b>Relacionarse con los comerciantes</b>		Negociador	

### **3.2.3.2- Información que reciben los Gerentes Generales**

Para mantenerse al tanto de lo que sucede en los diferentes ámbitos del negocio, es fundamental que el gerente del Shopping Center cuente con fuentes de información confiables y oportunas que lo mantengan actualizado de los acontecimientos del Shopping en las diversas áreas, tales como finanzas, operaciones y logística, marketing, entre otras. A través de la información recibida debe tener la capacidad de tomar decisiones que corrijan o ratifiquen un

curso de acción.

Una de las principales fuentes de información que manejan los gerentes son los informes que reciben desde diversos sectores. En las entrevistas realizadas a los cuatro gerentes generales de los Shopping Centers, se mencionaron los siguientes:

#### Informes sobre consecución de objetivos y control del presupuesto

Como se mencionó con anterioridad, uno de los objetivos del gerente general es controlar el cumplimiento de los objetivos generales de la organización así como los particulares definidos para cada uno de los departamentos.

Para cumplir con esta tarea recibe reportes de los avances en el logro de dichos objetivos, así como el grado de cumplimiento del nivel de gastos e inversiones en relación al presupuesto destinado a las distintas áreas.

#### Informe de ventas

Con respecto a la actividad de ventas, los gerentes generales reciben en forma diaria las ventas del día anterior.

La información de mayor utilidad son las ventas mensuales por rubro, por local y por metro cuadrado. Se le entregan cuadros comparativos de las ventas del mes con respecto al mes anterior. Además, y con el mismo fin, reciben las ventas trimestrales, semestrales, así como informes de rentabilidad.

En algunas casos se solicitan informes especiales sobre: venta promedio por boleta, distribución de las ventas en la semana y horarios de mayor venta.

Por medio de la información sobre ventas de los locales se tiene una pauta de cómo está funcionando el Shopping. A través de los cuadros comparativos entre comercios de un mismo rubro y de la rentabilidad que generan para el Shopping, se pueden detectar aquellos locales que tienen un rendimiento por debajo de lo normal, lo que permite tomar medidas para lograr que la venta de dichos locales

aumente, así como para mejorar el control de la facturación de los mismos.

En el caso de los Shopping Tres Cruces, Montevideo y Portones, comparten la información de ventas de cada uno y se utilizan herramientas gráficas para conocer la evolución comercial de los mismos.

En cuanto a la liquidación y cobro de alquileres, gastos comunes y fondos de promoción, existen informes generales y particulares de los locatarios con deudas. Dichos informes permiten un seguimiento permanente de los morosos.

En el Shopping Tres Cruces, al tener dos áreas de negocios (Shopping y Terminal de ómnibus), a los informes mencionados, se agregan los referentes a evolución de las ventas y servicios de transporte (toques).

#### Informes de Marketing

Se le presenta el plan de marketing del año y luego mensualmente se le informa de las actividades que se van a desarrollar y su resultado. Por ejemplo, en aquellos casos de promociones medibles (canje de un producto por cada determinado monto) se le presenta un informe con la cantidad de productos canjeados como resultado de la promoción.

También existen informes sobre cartas recibidas de los visitantes. Las mismas contienen desde quejas por problemas relacionados directamente con el Shopping (problemas en las escaleras mecánicas, baños, atención del personal de seguridad, entre otros) como inconvenientes generados en los locales comerciales y también felicitaciones por el funcionamiento del Shopping.

#### Informes de Seguridad y Mantenimiento

El departamento de operaciones prepara informes para los gerentes generales sobre los temas vinculados a: vigilancia, control de siniestros y mantenimiento.

El gerente recibe informes de vigilancia sobre cualquier tipo de inconveniente ocurrido en el Shopping Center, como pueden ser robos, incidentes, etc.

A esto se agrega informes sobre problemas de mantenimiento existentes en el Shopping, tanto en espacios comunes como en los locales. Éstos pueden estar relacionados a: problemas eléctricos, funcionamiento de escaleras mecánicas, ascensores, abastecimiento de agua, etc.

### Informes Financieros

Cuentan con información relativa a ingresos y egresos de caja, cumplimiento del flujo de caja proyectado, evolución de pasivos, activos de la empresa en instituciones financieras y toda aquella información que permita un mayor control y una mejor toma de decisiones sobre los fondos de la empresa.

### Otros informes

Algunos gerentes reciben informes sobre mediciones de calidad del aire y agua del centro comercial.

Más allá de los informes provenientes del sistema de información formal de la administración, los gerentes generales de los Shopping Centers también se nutren de fuentes informales. Se mencionaron entre otras:

- el buen relacionamiento con el personal tercerizado del Shopping (limpieza, seguridad)

- relación con el personal de los locales comerciales (encargados y vendedores)

Estas relaciones permiten conocer aspectos del funcionamiento cotidiano del Shopping que de otra forma serían difíciles de saber.

- realización de reuniones con gerentes generales de otros Shopping Centers para enterarse de las últimas novedades.

### **3.2.3.3- Habilidades, competencias y conocimientos**

A partir de las entrevistas realizadas, se buscó determinar cuáles son las habilidades, conocimientos y competencias que debe tener el gerente general de un Shopping Center, así como conocer cuáles son los cursos de capacitación y formación que han realizado los mismos para llevar adelante su labor.

#### **3.2.3.3.1- Habilidades y competencias**

Las principales habilidades y competencias que surgieron de las entrevistas realizadas son:

1- La capacidad para liderar un equipo de trabajo formado por personas con especializaciones diferentes, logrando que enfoquen sus esfuerzos a la consecución de los objetivos.

Como se desarrollará más adelante, los gerentes practican un estilo de dirección participativo en donde se fomenta el trabajo de equipo. Resulta fundamental la habilidad del gerente para conducir al equipo de trabajo hacia el logro de las metas previstas, controlando su funcionamiento, los resultados que obtienen y dando las pautas necesarias para que cumplan con sus funciones.

Esta habilidad se asocia a las habilidades humanas definidas por Katz. Si se tienen en cuenta las competencias definidas en el punto 2.1.4.2 del marco teórico, la presente habilidad engloba las competencias en la comunicación y en el trabajo en equipo. El gerente general debe ser competente en el manejo del grupo humano, logrando un buen relacionamiento entre sectores (Marketing, Administración, Operaciones y Comercial) que en determinados momentos pueden tener necesidades opuestas.

La realización de reuniones en forma periódica que se llevan adelante en los

Shopping y en donde participan encargados de las diversas áreas, permite al gerente no sólo coordinar y controlar el trabajo de la administración en su conjunto, sino también conocer las inquietudes, problemas y propuestas de los miembros de la organización.

## 2- Tener una visión muy comercial.

Este punto fue destacado por la mayoría de los entrevistados. En un emprendimiento como los centros comerciales, la habilidad para captar todo aquello que pueda afectar al mix comercial (tanto en forma positiva como negativa), así como para tener en cuenta cómo repercuten las decisiones que se toman en el mismo, es fundamental. Como mencionó un entrevistado, por lo general el aspecto comercial es lo que prima en las decisiones.

Para tener esta visión comercial, el gerente debe contar con mucha información, muchos reflejos que le permitan reaccionar en forma favorable a la empresa, estando atentos a los cambios en el mercado, interpretándolos y si se puede, anticiparlos.

Esta habilidad o competencia se enmarca dentro de las competencias definidas en el marco teórico como competencia en la acción estratégica y para la globalización. Para que el gerente desarrolle una visión muy comercial es esencial que entienda la industria, la organización y permanezca al tanto de las tendencias del mercado nacional e internacional.

## 3- Tener un buen relacionamiento con las personas.

En un Shopping, el gerente siempre se está relacionando con bancos, personal administrativo, locatarios, visitantes, personal tercerizado, medios de comunicación, asesores, agencias de publicidad, entre otros. Se generan en forma permanente interrelaciones con diferentes grupos de interés.

Esta habilidad conjuga tanto las habilidades humanas como las conceptuales

mencionadas por Katz. Las habilidades humanas las aplica en el relacionamiento con el directorio, el personal de la administración, el personal tercerizado, el que trabaja en los diferentes locales comerciales, así como con terceros externos a la organización. A su vez debe tener la habilidad conceptual de ver a ese conjunto de interrelaciones como un todo y cómo el mismo afecta a la organización.

También es importante que el gerente posea la competencia en la comunicación que está relacionada con todo lo referente a la comunicación formal, informal y negociación con terceros.

#### 4- Rodear a la administración de terceros que apoyen en forma positiva la gestión.

En los comienzos del emprendimiento, si bien no es una decisión del gerente general, la administración del proyecto debe tener la habilidad de encontrar personas o empresas que la apoyen en todo lo vinculado al conocimiento de este tipo de negocio. Como se mencionó anteriormente, el Montevideo Shopping (primer Shopping del país) contrató a una consultora americano/brasileña que contaba con un especialista en el tema. Por su parte el Punta Carretas Shopping trajo un gerente brasileño que tenía un gran conocimiento sobre centros comerciales.

En cuanto al funcionamiento diario de los centros comerciales, el gerente debe generar vínculos con terceros ajenos a la administración, los cuales sirvan de apoyo a la misma en diferentes áreas. Entre estos terceros encontramos: asesores externos, empresas consultoras, agencias de publicidad, estudios jurídicos y contables.

La gerencia debe tener la capacidad de elegir a aquellos terceros que mejor se adecúen a las necesidades y requisitos del Shopping.

### **3.2.3.3.2- Conocimientos**

#### **1- Conocimientos del mercado uruguayo.**

Debe conocer las características y evolución del comercio minorista. Si bien dicho conocimiento se puede adquirir con el tiempo en el desarrollo del cargo, es bueno tener experiencia previa.

¿Por qué es importante conocer el mercado uruguayo? Para definir el mix comercial, en donde es relevante conocer cuáles son los líderes de mercado. También para estar al tanto de los cambios en el entorno y conocer cuáles son sus principales competidores y sus características.

El International Council of Shopping Centers define como aspecto fundamental para que un gerente sea exitoso, que el mismo debe tener experiencia en la actividad minorista, como comerciante o gerenciando alguna empresa comercial.

#### **2- Conocimientos de administración.**

Tiene que tener conocimientos de administración, de contabilidad y financieros. El gerente general de un Shopping Center puede ser un contador, un licenciado en administración, o una persona que sin serlo (como un ingeniero o un arquitecto), tenga esos conocimientos porque los adquirió a través de un postgrado o cursos similares.

#### **3- Conocimientos de Marketing.**

Si bien tener conocimientos de marketing no es una condición excluyente para ser gerente general, es importante que tenga nociones en la materia. El marketing en un Shopping es un tema muy importante y el gerente general debe participar, tomar decisiones, proponer y debe entender de que se está hablando

cuando los encargados de dicho sector le presentan diferentes asuntos vinculados con el plan de marketing del Shopping.

#### **3.2.3.3.3.- La Carrera de Contador**

Se entrevistó a dos contadores públicos, quienes al ser consultados sobre el aporte de la carrera al desempeño de su función, mencionaron que:

- La carrera de contador da una apertura especial, ayuda a razonar y a enfrentarse a un problema, teniendo en cuenta todos los factores que el mismo involucra
- El principal aporte son los conocimientos administrativos (que se aplican al gerente de cualquier empresa)
- Son importantes los conocimientos vinculados a las finanzas, a la evaluación de proyectos de inversión, saber qué sirve y qué no. Estos conocimientos se aplican mucho en la administración de Shopping Centers
- Un nivel básico de conocimiento en términos jurídicos, que otorga un determinado parámetro para conocer aspectos básicos.

#### **3.2.3.3.4- Cursos**

De los cuatro gerentes generales, tres son profesionales universitarios: un Economista, un Contador Público y un Licenciado en Administración.

Más allá de los estudios terciarios mencionados, los gerentes de este tipo de emprendimiento se caracterizan por la capacitación constante mediante la realización de distintos tipos de cursos.

Hay que mencionar la importancia que adquiere un organismo como el

International Council of Shopping Centers, que posibilita que los gerentes de este tipo de organización participen en la realización, preparación y recepción de:

- Cursos
- Eventos
- Seminarios
- Exámenes para obtener títulos como Gerente Certificado de Centros Comerciales
- Información estadística y analítica sobre la industria de los centros

Los cursos, seminarios, etc. mencionados anteriormente, se pueden realizar mediante diversas modalidades:

- Concurriendo personalmente a los mismos
- Vía Internet
- Conferencias telefónicas

Este es un claro ejemplo de la particularidad de este tipo de emprendimiento: la existencia de un organismo (International Council of Shopping Centers) que reúne a los diferentes centros comerciales de todo el mundo, y que es un centro de preparación de gerentes que se enfoca en la gestión eficaz y eficiente de centros comerciales. En ocasiones estos cursos están enfocados a la realidad americana, lo que hace que se deba combinar esos conocimientos con la experiencia y la realidad local.

Entre los cursos mencionados por los gerentes se encuentran:

- Maestrías en Marketing
- Maestrías en Administración
- Programas de Alta Dirección.

### **3.2.3.3.5- Experiencia Laboral**

Del trabajo realizado surgió como factor destacado la experiencia acumulada por los gerentes generales en empresas reconocidas nacional e internacionalmente (laboratorios, tiendas de ropa, empresas de bebidas cola y snacks entre otras). La participación en dichas organizaciones ha sido mencionada por los entrevistados como muy importante en su formación en el cargo de gerente general, ya que si bien son emprendimientos diferentes, el desarrollo de las técnicas y herramientas de administración son aplicables a cualquier negocio.

### **3.2.3.4- Estilo de dirección**

Al consultar sobre el estilo de dirección que llevan adelante los gerentes generales, todos respondieron que tienen un estilo participativo, fomentando el trabajo en equipo y la suficiente autonomía de los diferentes departamentos para cumplir con las metas definidas.

El análisis de la información obtenida en cuanto al funcionamiento de los centros comerciales, permite concluir que este estilo de dirección participativo se debe, más allá de las características personales de los gerentes generales, a las particularidades propias de este tipo de emprendimiento. La administración eficaz de un Shopping requiere conocimientos comerciales, administrativos, financieros, de marketing, operativos y logísticos. Esa diversidad de conocimientos determina que el trabajo en equipo y la delegación de autoridad en mandos medios especializados se imponga a un estilo autoritario y de concentración de poder, que sólo puede llevar a una peor gestión y a no tan buenos resultados.

Al existir mandos medios y diferentes áreas funcionales, toman relevancia los siguientes aspectos:

1. la capacidad de motivación del gerente general para con el personal administrativo, de forma que hagan suyo los objetivos empresariales

2. la definición por parte del gerente general de reglas claras que establezcan el papel y obligaciones de cada uno.

El primer aspecto (motivación) se ve facilitado por las características de la administración de los Shopping Centers. Son administraciones con un staff estable (bajo nivel de rotación mencionado por los gerentes generales), lo que permite generar una relación entre gerente general y personal que se mantiene en el tiempo, construyendo un vínculo en donde existe un importante conocimiento del otro. Además, la estabilidad en los puestos de trabajo hace que exista un compromiso más fuerte en relación al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En cuanto a la fijación de reglas claras sobre lo que cada miembro de la administración tiene que hacer, la tarea del gerente general se apoya en los manuales de procedimientos y definición de cargos, que como se mencionó con anterioridad, están muy desarrollados en los Shopping Centers analizados.

Otro punto señalado por los gerentes es la importancia de ser accesibles para cuando el personal los necesita, evitando que la escala jerárquica de la organización sea un impedimento para que el personal entre en contacto con los altos mandos.

### **3.2.3.5- ANÁLISIS DE LA LABOR DEL GERENTE**

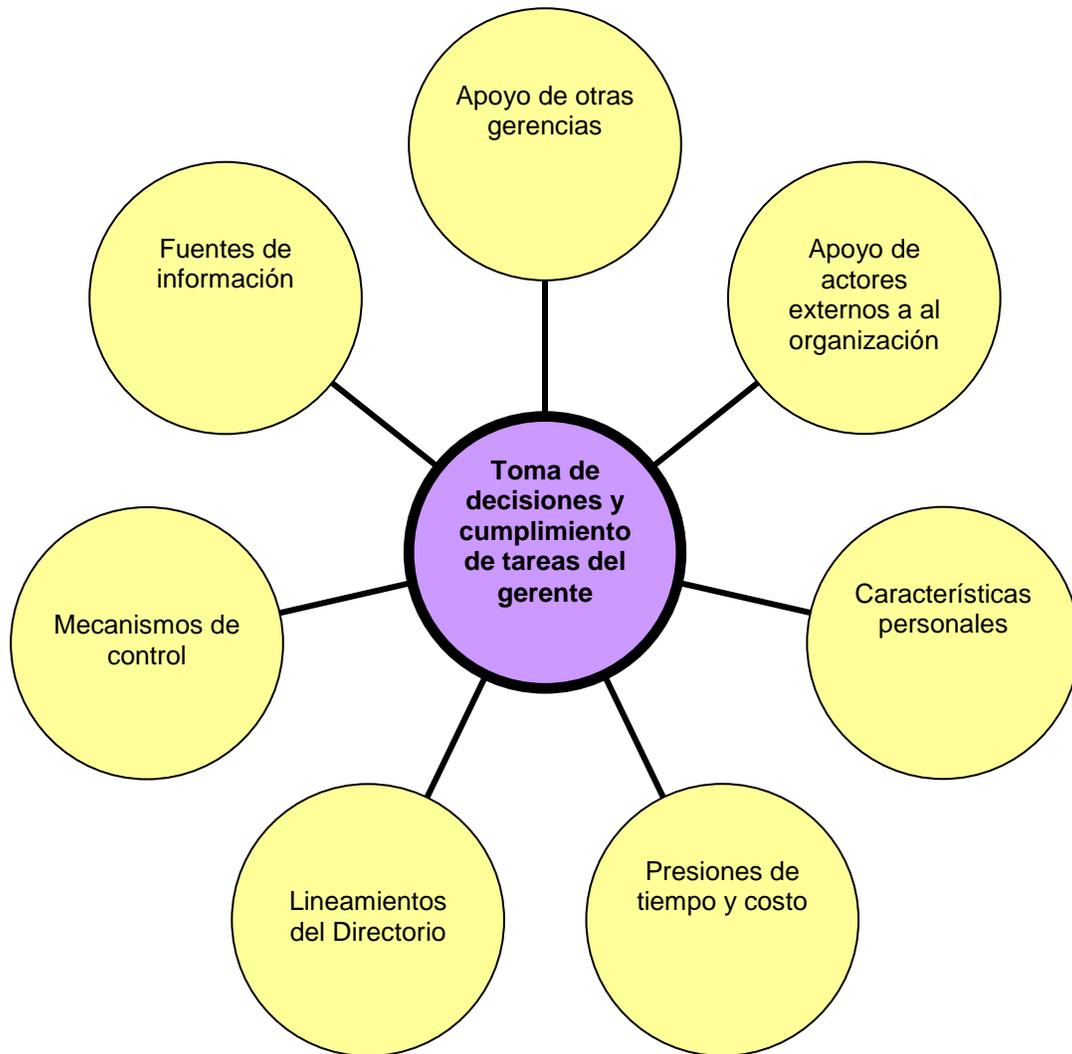
Se han desarrollado las tareas de los departamentos, las tareas de los gerentes, los informes que reciben, habilidades, conocimientos y competencias de los mismos y estilos de dirección. Se considera de interés realizar un análisis de aquellos factores que influyen en la realización de las tareas en forma eficiente y eficaz por parte de los gerentes generales.

Entre los factores que influyen en el cumplimiento de las tareas por parte del gerente general se pueden nombrar:

- 1) Contar con apoyo de las otras gerencias.
- 2) Contar con fuentes de información oportunas y confiables.
- 3) Existencia de terceros externos que apoyan a la organización.
- 4) Tener lineamientos generales bien definidos por parte del Directorio y entendidos por el gerente general.
- 5) Mecanismos de control eficaces.
- 6) Características personales
- 7) Presiones de tiempo, costo y terceros.

Un gráfico facilita la comprensión.

Factores que influyen en el cumplimiento de las tareas y toma de decisiones de los gerentes generales.



Teniendo en cuenta los factores antes mencionados, se plantea una relación entre los mismos, los 8 pasos vistos en el teórico para la toma de decisiones, y las características de los Shopping Centers bajo análisis. A partir del presente cuadro, se busca conocer aún en mayor profundidad la forma en que el gerente cumple con sus tareas.

Pasos en la toma de decisión	Factores que influyen en la tarea del gerente general	Característica de los Shopping Centers
1. Formulación de problemas		
2. Identificación de los criterios de decisión	Lineamientos definidos por el Directorio	Existe un vínculo fluido entre Directorio y gerente a través de reuniones quincenales. A su vez, los objetivos generales de la organización son definidos anualmente y explicitados al gerente
3. Asignación de ponderaciones	Lineamientos definidos por el Directorio	Al conocer las pautas generales hacia donde apunta la organización, el gerente general del Shopping puede ponderar las alternativas
4. Desarrollo de alternativas	<p>Información oportuna y confiable</p> <p>Apoyo de otras gerencias</p> <p>Apoyo de terceros externos a la organización</p>	<p>Existen gerencias especializadas que apoyan al gerente, entre otras formas mediante la presentación de informes de diversa índole</p> <p>Consultoras, agencias de publicidad, asesores jurídicos, apoyan a la gerencia con información y trabajos específicos. (Este punto se analizará más adelante en el trabajo)</p>

<p>5. Análisis de alternativas</p>	<p>Características personales</p> <p>Información oportuna y confiable</p> <p>Apoyo de otras gerencias</p> <p>Apoyo de terceros externos a la organización</p> <p>Presiones de tiempo, costo y terceros</p>	<p>Las características personales del tomador de la decisión influyen la misma</p> <p>En cuanto a los siguientes tres factores, se repiten los conceptos mencionados en el paso 4)</p> <p>Las presiones de tiempo y costo son las mismas que existen en cualquier organización actual. Se agregan las presiones de los locatarios (se comentará más abajo)</p>
<p>6. Selección de una alternativa</p>	<p>Información oportuna y confiable</p> <p>Presiones de tiempo, costo y terceros</p>	<p>Idem punto 4)</p> <p>Para el tercer factor, se aplica lo mencionado en el paso 5)</p>
<p>7. Implementación de la alternative</p>	<p>Apoyo de otras gerencias</p> <p>Características personales</p>	<p>Cualquier decisión, para ser llevada a la práctica con efectividad, debe contar con el apoyo del resto de la organización. En los Shopping se promueve el trabajo en equipo. Esto facilita la implantación de la alternativa seleccionada</p> <p>A su vez la forma de ser del gerente influye en como se</p>

	Presiones de tiempo, costo y terceros	aplica en la práctica la decisión  Para el tercer factor, se aplica lo mencionado en el paso 5)
8. Evaluación	Mecanismos de control eficaces	Los Shopping se caracterizan por contar con mecanismos de control en diversas áreas (ventas de los comercios, funcionamiento operativo del Shopping, éxito de promociones, etc.) que permiten un seguimiento continuo y exhaustivo de las decisiones tomadas

Una vez formulado el anterior cuadro y teniendo en cuenta los conceptos teóricos manejados, cabe preguntarse cuán cerca del concepto de racionalidad perfecta se encuentran los gerentes de los Shopping Centers.

Como se mencionó en el Marco Teórico, la racionalidad perfecta no se ajusta a los gerentes, y los gerentes de los Shopping Centers no son la excepción, pero a pesar de ello, y dada las características de los centros comerciales analizados, es interesante ver cuán limitada es su racionalidad al momento de tomar decisiones.

Teniendo en cuenta que:

- 1- Los Shopping cuentan con una estructura organizativa desarrollada.
- 2- Como consecuencia del punto 1: existen reuniones regulares entre Directorio-gerente genera, entre gerente general - gerentes funcionales y objetivos organizacionales claros.

- 3- Por características de la propia organización se promueve el trabajo en equipo.
- 4- Existe apoyo de terceros externos a la organización.
- 5- Existe una diversidad de informes presentados al gerente general.

Se puede llegar a la conclusión que en los Shopping Centers montevideanos, el gerente general tiene un respaldo sólido para la toma de decisiones en base a un criterio racional.

Es claro que esto no significa que el éxito esté asegurado, pero la base para tomar buenas decisiones es fuerte.

Otro aspecto a analizar es el papel que juega la intuición en la toma de decisiones de estos gerentes. Por el trabajo de campo realizado, se llega a conclusión de que la experiencia de los gerentes generales (en cargos previos y en el cargo de gerente general del Shopping desde sus inicios) es fundamental para la toma de decisiones. Por el contrario, si bien siempre es importante y fue mencionada en las entrevistas, la intuición no se considera un aspecto determinante a la hora de la toma de decisiones y el cumplimiento de la tarea.

Es importante destacar que al momento de tomar decisiones y cumplir con sus tareas, los gerentes generales tienen una presión que no se da en otro tipo de emprendimientos. Sus decisiones afectan a los locatarios, quienes presionan al gerente para no verse afectados por las mismas. Éste debe ser capaz de lograr el equilibrio entre el cumplimiento de sus tareas, apuntando al logro de los objetivos y el no perjudicar a las empresas que tienen locales en el centro comercial.

Teniendo en cuenta las características del presente trabajo y la imposibilidad para observar en forma continua la labor del gerente general, es necesario mencionar que no se ha podido constatar en los hechos la actitud de los

gerentes generales de los Shopping frente a los problemas. A pesar de ello, se considera que la actitud del gerente general debería ser la de “búsqueda de problemas”, ya que cuenta con todos los elementos como para llevarla adelante.

### **3.3- Aspectos Claves del Negocio**

#### **3.3.1- El gerente y su relacionamiento con actores internos y externos a la organización**

##### **3.3.1.1- Relación con los gerentes funcionales y Directorio**

Más allá del contacto diario que existe entre gerente general y gerentes funcionales por temas puntuales, se realizan reuniones en forma estructurada (semanales o quincenales) con los encargados de los distintos departamentos en las que a través de un orden del día se van tratando los diferentes temas. Los mismos pueden ir desde problemas a los que se les busca rápida solución hasta análisis de proyectos futuros (tanto generales a toda la organización como los que requieren interrelación entre áreas específicas).

También participa de reuniones (que por lo general son quincenales) con el Directorio. Dependiendo de los temas que se traten, participan en ellas los encargados de cada departamento. Por lo general su intervención se da en aquellos casos en donde es positivo contar con una mayor cantidad de opiniones así como llegar a un consenso.

##### **3.3.1.2- Relación con los locatarios**

Dentro del relacionamiento del gerente general con los comerciantes que ocupan los diversos locales, se debe realizar una distinción en función del Shopping al que se esté refiriendo.

En el caso del Portones, Montevideo y Tres Cruces, es el gerente general quien entabla el vínculo comercial con los locatarios. En una primera instancia, cuando existe la posibilidad de ingreso de un nuevo local al Shopping, el gerente general se encarga de llevar adelante las negociaciones con el comerciante, analizando la conveniencia de la entrada de ese local al centro comercial en función de diversos factores. Una vez instalado el locatario, el gerente general asume el relacionamiento comercial con éste. La relación con el locatario toca varios puntos como pueden ser: planteamiento de problemas de índole comercial por descontento por la instalación de un comercio del mismo ramo, consultas vinculadas al monto o pago de alquileres, solicitud de consejos para aumentar las ventas, etc.

En el caso de Punta Carretas Shopping, esta función es realizada por el gerente comercial, lo que no quiere decir que el gerente general no participe en estos aspectos.

Más allá de los aspectos comerciales, todos los gerentes tienen como obligación mantener un buen relacionamiento con los comerciantes, conocerlos, y estar a la orden ante cualquier solicitud y/o planteo de los mismos.

El contacto del gerente general con los comerciantes se puede dar por:

1. Razones comerciales como las ya mencionadas.
2. Razones operativas: no cumplimiento del reglamento de funcionamiento (que puede traer aparejado sanciones y cobro de multas), realización de obras que afectan al locatario, problemas en los locales (inundación de depósitos, problemas eléctricos, etc).
3. Disconformidad por parte del locatario en cuanto a: monto de los gastos comunes, medidas de seguridad (tanto en lo referido a vigilancia como control de siniestros), trato dado a otros comerciantes que es percibido

como preferencial, nivel de limpieza de áreas comunes, promociones (no están de acuerdo con la realización de determinadas promociones o creen que debería realizarse otro tipo). Las entrevistas realizadas con distintos comerciantes que tienen locales en los Shopping Centers permitió conocer que los reclamos o aspectos en los que creen que los mismos deberían mejorar se basan en aspectos menores, no existiendo un área (seguridad, limpieza, promociones, etc.) que se repita de forma tal que permita concluir que él o los Shopping Centres fallan en la misma. Por el contrario, más allá de aspectos puntuales, los locatarios destacan el muy buen nivel de los centros comerciales de Montevideo.

4. Quejas de clientes sobre la atención o productos de un determinado comercio. En ocasiones los clientes de un local comercial se presentan ante la administración del Shopping con quejas sobre la atención o productos brindados por un negocio. En el momento que sucede esto, el gerente se pone en contacto con el comerciante para informarle de la situación.

Es relevante mencionar dentro de este punto, el **rol del gerente general como negociador**. Si bien el gerente está continuamente negociando con los actores con los que se relaciona el Shopping (instituciones financieras, proveedores, personal propio y tercerizado, etc.), se destaca, por las características de este tipo de emprendimiento, la negociación con los locatarios. Como se dijo anteriormente, la misma no se agota en la relación comercial inicial en las que las partes se unen, sino que por el contrario se prolonga en el tiempo y va más allá de lo meramente comercial. En todos estos contactos los gerentes intentan llevar adelante una relación que permita solucionar los problemas en forma amable, manteniendo la buena relación con el comerciante, lo que se podría catalogar como una negociación colaborativa, definición utilizada por Franc Ponti

y mencionada en el marco conceptual en el punto 2.1.6.

Hay que tener en cuenta que si bien los contratos de arriendo son muy cercanos al tipo de adhesión en donde se imponen un número importante de obligaciones y controles a los comerciantes, la negociación siempre se basa en la obtención de los mejores resultados para ambas partes.

Shopping y comerciante están unidos por una relación contractual y comercial en donde ambas partes se benefician del éxito de la otra, por lo tanto es importante mantener una buena relación y solucionar los inconvenientes de forma de quedar satisfechas las dos partes. Se debe generar una relación de confianza mutua.

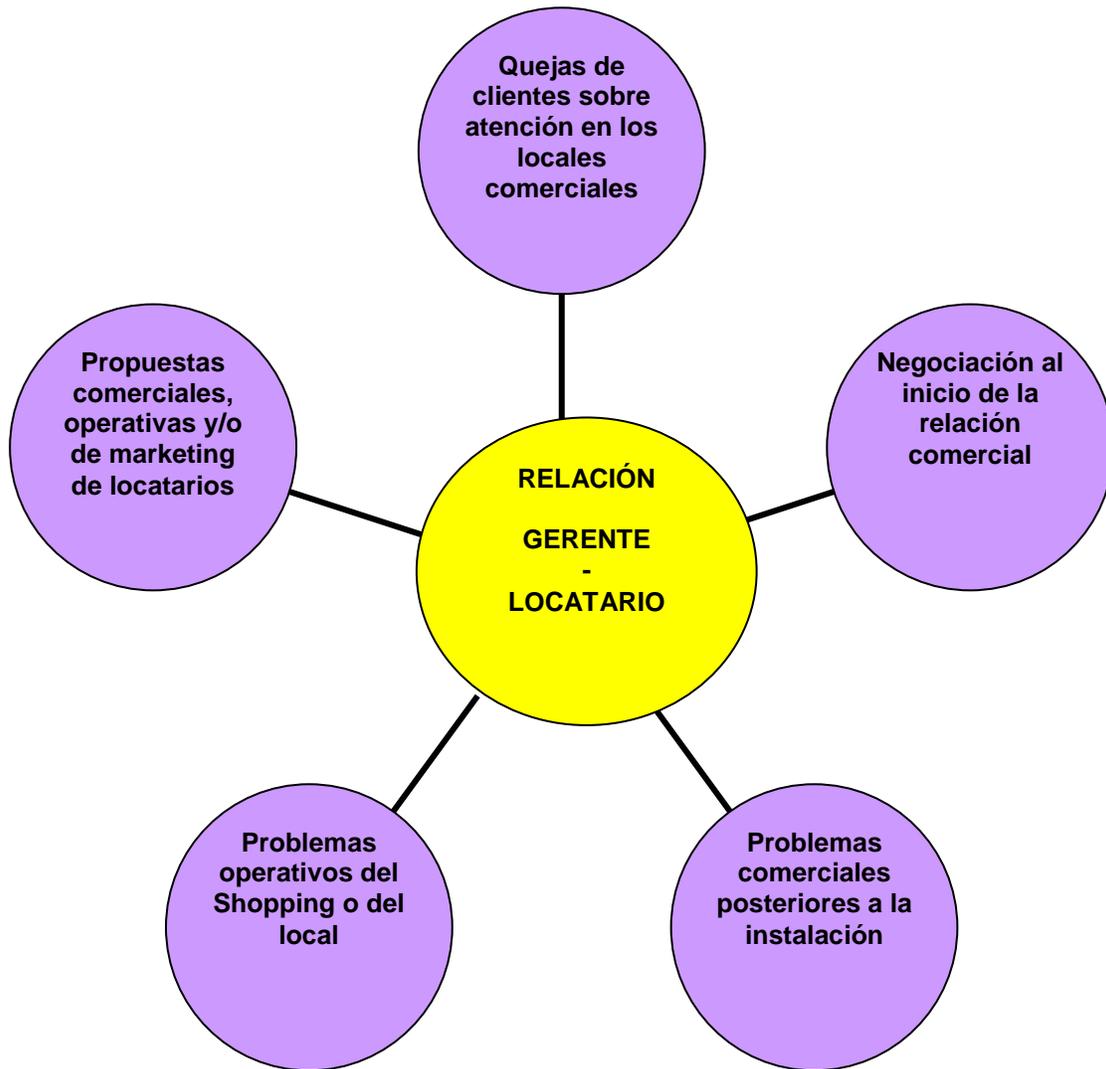
En la generación de ese vínculo de confianza mutua, se mencionó por parte de los gerentes generales la importancia de que los comerciantes sientan la presencia y preocupación de los responsables de la administración cuando suceden hechos de relevancia. Por ejemplo, uno de los entrevistados señaló que cuando se realiza la conocida noche de los descuentos, el gerente debe estar (a pesar de no ser necesario) durante todo el desarrollo de la promoción, de forma que los comerciantes vean la presencia y preocupación del administrador.

En cuanto a los locatarios entrevistados, se destaca el buen relacionamiento que existe con los gerentes generales, tanto al momento de ingresar al Shopping como en los años que siguen.

En síntesis, el rol de gerente general requiere administrar de forma equilibrada esta compleja red de relaciones.

Principales contactos entre gerente y locatario.

Por considerar este punto importante en el trabajo, se esquematiza la relación entre gerente general y los terceros.



### **3.3.1.3- Relación con el Empresario**

Como se dijo en el comienzo del trabajo de campo, los cuatro Shopping montevideanos son sociedades anónimas, por lo tanto el concepto de “empresario” está formado por el conjunto de personas físicas o jurídicas que cuentan con participación accionaria en los Shopping Centers. A diferencia de la gran mayoría de las empresas uruguayas en donde la gerencia y la propiedad son comunes, en los Shopping Centers la gestión del negocio está separada de la propiedad.

Si bien existe una Asamblea de Accionistas que se informa de los aspectos estratégicos del negocio, las decisiones más importantes y que afectan al mismo en el largo plazo, recaen sobre el principal órgano de gestión que es el Directorio.

El gerente general va a definir los objetivos a perseguir en función de las pautas y políticas generales que establece el Directorio, controlando el funcionamiento de los departamentos funcionales, y asumiendo la responsabilidad asociada a la consecución de dichos objetivos. Tiene la libertad suficiente para liderar el equipo de trabajo, y tomar decisiones en todo lo referente a las tareas básicas de administración del negocio, incluyendo aspectos comerciales, operativos y de marketing.

Los aspectos estratégicos y/o que requieren una alta inversión, son tratados por el Directorio con la participación del gerente general.

Se desprende de lo anteriormente dicho que la relación gerente general empresario es mínima.

### **3.3.1.4- Terceros externos a la organización que se relacionan con la Gerencia**

Se pasará a desarrollar los principales actores externos a la organización que de alguna forma se relacionan con la gerencia general y las gerencias funcionales,

brindando el apoyo necesario para el logro de los objetivos de los Shopping Centers.

Se considera oportuno aclarar que la participación de algunos terceros (en general en cuanto a la tercerización de servicios) no se encuentra presente en todos los centros comerciales analizados. En estos casos las funciones que realizaría el tercero son llevadas adelante por la administración del Shopping.

A continuación se enumeran los servicios terceros para luego pasar a desarrollarlos:

- 1) Empresas consultoras de distinta índole
- 2) Agencias de publicidad
- 3) Instituciones financieras
- 4) Empresas de servicios y otros proveedores: seguridad, limpieza y mantenimiento entre otras
- 5) Autoridades nacionales

1) Empresas consultoras de distinta índole

Entre las consultoras que apoyan la labor de la administración de los Shopping se encuentran:

a. Consultora para la selección de personal

Se define qué necesidades de personal se quieren cubrir para así hacer una breve descripción del cargo y su correspondiente remuneración para comunicar a la consultora. La misma está encargada de crear una propuesta de aviso con los puestos que ofrece el Shopping. A partir de la presentación de los posibles candidatos, la consultora selecciona aquellos que considera más adecuados y que posteriormente la administración del Shopping evaluará para su contratación.

#### b. Consultoras para la investigación del mercado

Son uno de los terceros externos a la organización más importantes en el funcionamiento del Shopping. Mediante la contratación de las mismas, los Shopping buscan conocer el mercado. A través de encuestas al público (cuantitativas y cualitativas), focus group (con clientes actuales como posibles clientes), entre otros procedimientos, la consultora obtiene información que permite a la administración de los Shopping: definir y controlar el mix comercial, controlar que el público hacia el que apunta (así como la forma en que se llega al mismo), sea la correcta, analizar aspectos vinculados a la calidad del servicio brindado, conocer datos sobre la regularidad de las visitas al Shopping y analizar el éxito de promociones realizadas.

La administración del Shopping se encarga de definir cuál es el objetivo de la investigación (que es lo que quiere conocer) y luego traslada a la consultora su requerimiento para que esta última lleve adelante el estudio.

#### c. Consultora en asuntos legales

La administración es asesorada por estudios de abogados y escribanos en temas jurídicos y/o legales.

También se recibe apoyo de consultores en casos específicos como puede ser la contratación de expertos en seguridad para que analicen la realidad del Shopping y propongan cambios para mejorar la seguridad de los mismos en cuanto a robos, incendios y otro tipo de catástrofes. Tal es el caso de tres de los Shopping montevideanos que contrataron los servicios de un especialista israelí en seguridad.

## 2) Agencias de Publicidad

La relación Shopping – agencia de publicidad se da principalmente con la gerencia de marketing, participando en ciertas decisiones el gerente general e incluso el directorio.

A través del trabajo conjunto entre la gerencia de marketing y la agencia de publicidad es que el Shopping busca posicionarse en el mercado como marca, así como dar a conocer sus promociones, nuevos emprendimientos, actividades de responsabilidad social, etc. al público. Por ejemplo, una vez que el Shopping le brinda información a la agencia de lo que quiere (hacia dónde apunta), esta se encarga de definir, con la anuencia de la administración, cómo va a ser la promoción, el arte de la misma (es decir, cómo va a ser la folletería o el afiche o el aviso de televisión; qué se va a decir, cómo se va a decir, etc.) y cuál va a ser el medio más eficiente para llegar al público entre otras cosas.

Los Shopping apuntan a agencias de publicidad que ofrezcan un buen servicio, creatividad, e ideas diferenciadoras.

## 3) Instituciones financieras

En el relacionamiento con las instituciones financieras se pueden distinguir dos momentos: la instalación del Shopping y el funcionamiento diario.

Al inicio del emprendimiento, las instituciones financieras son una fuente de fondos a la que puede recurrir la administración para financiar el proyecto. En cuanto al funcionamiento diario, la relación entre gerencia e institución financiera se da por diversas ramas: el contacto normal de cualquier institución financiera con una empresa, es decir: cuentas bancarias, líneas de crédito y otros servicios que ofrecen las mismas; relación entre locatario y administración del Shopping cuando la institución financiera tiene local en el mismo; relación desde el punto de vista del marketing por la realización de

promociones en forma conjunta.

4) Empresas de servicios y otros proveedores: seguridad, limpieza y mantenimiento entre otras

Si bien el número de proveedores de los Shopping es elevado, los más importantes en cuanto al relacionamiento con las gerencias son los servicios tercerizados de limpieza, mantenimiento y seguridad.

Con estos proveedores la relación con la administración se basa en la contratación de las empresas prestadoras de servicios, la supervisión de los trabajos respectivos y en ocasiones, la capacitación que se les brinda a los empleados de dichas empresas para que puedan ayudar al público si este lo requiere.

5) Autoridades nacionales

Al estar al frente de la organización, los gerentes generales mantienen un vínculo directo con autoridades nacionales, organismos públicos de contralor, entes autónomos y servicios descentralizados.

Tal es el caso del Shopping Tres Cruces, que al ser una concesión de obra pública, el relacionamiento con el Estado (en este caso Ministerio de Transporte y Obras Públicas) es permanente.

Además, cuando se realizan ampliaciones, se requieren permisos de la Intendencia, Ministerio de Transporte y Obras Públicas y de otros organismos públicos, teniendo el gerente general una participación activa.

### **3.3.2- Decisiones Estratégicas**

La administración exitosa de un Shopping está relacionada con una efectiva

toma de decisiones en aspectos claves del negocio. A través de la misma se debe conseguir la conjunción perfecta de varios elementos tales como: ubicación, arquitectura, mix de comerciantes, administración y público, de forma de lograr un excelente funcionamiento.

Por medio de las entrevistas realizadas a los gerentes generales y funcionales de los cuatro Shopping Centers montevideanos, se buscó conocer: cuáles son las principales decisiones estratégicas que se toman en este tipo de emprendimiento (tanto en la instalación como en el funcionamiento diario), cómo se toman las mismas (en qué información se basan), qué impacto tiene equivocarse y cómo solucionan esos errores.

Las principales decisiones estratégicas en la administración de un Shopping están vinculadas a:

- Determinación de la ubicación
- Definición del mix comercial
- Decisiones relacionadas con el marketing
- Aspectos relacionados a la estructura de financiamiento

Se comenzará describiendo las dos decisiones que según el análisis de la información recabada son las más importantes en el futuro de un Shopping Center: ubicación y mix comercial.

Luego se desarrollarán otras áreas fundamentales para el éxito del Shopping como son las decisiones relacionadas con el marketing y el financiamiento.

### **3.3.2.1- Ubicación**

La primera decisión estratégica y fundamental que se toma con relación a un centro comercial es la localización del mismo.

Si bien la ubicación es importante en cualquier tipo de emprendimiento, en un Shopping es un elemento esencial, siendo determinante en el éxito futuro del negocio.

Como muestra de la importancia de esta decisión, en las entrevistas que se realizaron los gerentes de los distintos Shopping Centers comentaron que en los congresos sobre Shopping Centers que se realizan en el mundo, los disertantes de los mismos destacan que tres grandes secretos del éxito de un Shopping son: localización, localización y localización.

#### **¿Qué estudios se realizan para determinar la localización?**

1. El principal análisis que se lleva adelante es el de zonas de influencias o densidad poblacional con el objetivo de determinar la población que vive en los alrededores del futuro centro comercial. Para este estudio se toma en cuenta el concepto de influencia primaria para un Shopping, definido como la cantidad de gente que vive a 5 minutos de los mismos (aproximadamente 2 kilómetros); posteriormente se considera una zona de influencia secundaria por medio de la cual se conoce la cantidad de personas que viven a 10 ó 15 minutos del Shopping (4 kilómetros).

La importancia de determinar una zona de influencia que cuente con una densidad poblacional alta, queda demostrada por la cantidad de visitas que recibe el centro comercial correspondiente a gente de esa zona.

Según información brindada por el Cr. Marcelo Lombardi, Gerente General del Shopping Tres Cruces, aproximadamente el 90% de las visitas lo marca la zona de influencia. Agrega que salvo casos específicos (como por ejemplo compras en locales puntuales que se encuentra en un solo Shopping) las personas van al Shopping de la zona donde viven.

2. Se estudia el ingreso medio de la población que se encuentra dentro de la zona de influencia del Shopping para conocer su poder adquisitivo. También se llevan adelante encuestas al público futuro de la zona respecto a aspectos tales como: si están de acuerdo que se instale un Shopping en la zona, si visitarían el mismo y qué tipo de Shopping les gustaría.

3. Por el impacto que genera en el barrio la instalación de un emprendimiento de la magnitud de un Shopping Center, se realizan estudios de canalización de tráfico e impacto urbano, con el objetivo de proponer cambios en semáforos y dirección de las calles entre otros, y así mejorar el movimiento de vehículos y personas. Por ejemplo, en el caso del Punta Carretas Shopping, se realizó una ampliación en la rambla para mejorar el flujo de tránsito.

4. Se toma en cuenta el transporte público hacia y desde el centro comercial. En ocasiones, este aspecto es relativo ya que es el propio Shopping que mediante su instalación genera la aparición de terminales de ómnibus. Por ejemplo en el caso del Punta Carretas se hizo la terminal de ómnibus del Club de Golf luego de construido el Shopping, y en Portones por medio de la construcción de una terminal, las líneas de ómnibus que llegan al cruce de Bolivia y Avenida Italia pasaron de cuatro a catorce.

5. En el caso de Montevideo Shopping, para definir la ubicación del mismo así como para aprender aspectos relacionados al know-how del negocio, se contrató a una consultora americano/brasileña llamada Intermart, la cual a través de un especialista americano recorrió en helicóptero la ciudad con el objetivo de encontrar la mejor ubicación.

### **¿Qué sucede cuando la ubicación no es la más adecuada?**

Siendo la ubicación un factor determinante del éxito de un centro comercial,

cabe preguntarse qué sucede cuando no se escoge el mejor lugar para el Shopping.

Éste es el caso del Portones Shopping que, instalado al norte de Av. Italia, tuvo serios problemas de público y posicionamiento. Una vez instalado el Shopping, la administración se dio cuenta que Av. Italia “partía” en dos segmentos muy diferentes el mercado al cuál apuntaban. Por un lado el sur de Carrasco, que si bien contaba con hábitos de concurrencia a centros comerciales veía al Shopping Portones como parte de Carrasco Norte y por lo tanto no sentía que el Shopping le ofreciera una propuesta acorde a sus características. Por otro lado el segmento correspondiente al norte de Av. Italia, vinculado a centros comerciales de precios más populares, consideraba que el Shopping le daba la espalda al barrio y no lo aceptaba.

Durante mucho tiempo la gerencia del Shopping tuvo que administrar esa heterogeneidad de público que visitaba el centro comercial y que hacía difícil definir un posicionamiento del Shopping hacia el mismo. Para solucionar este problema el Shopping ha decidido apuntar más al sur que al norte, sin que esto signifique cerrarle la puerta a los clientes del segmento norte. Por medio de estrategias basadas en el marketing y prestación de servicios muy variados, el Shopping busca generar un vínculo sólido con el segmento sur de Carrasco.

### **3.3.2.2- Mix Comercial**

Una vez definida la ubicación del centro comercial, el gerente debe participar en otra decisión estratégica para el futuro del Shopping: definir el mix comercial del mismo. El mix comercial es la combinación de negocios y servicios que el Shopping ofrece al público que lo visita.

A diferencia de la ubicación, el análisis del mix comercial trasciende la etapa inicial de establecimiento del Shopping. Las necesidades y gustos del público son cambiantes y los gerentes deben estar alerta con el objetivo de captar dichos cambios e incluso anticiparse a los mismos para ser capaces de

modificar la oferta comercial a dichas exigencias.

El mix comercial debe tener en cuenta dos premisas claves:

- 1) Ser lo más ponderado posible a las necesidades del público objetivo al que se apunta. Es decir, se debe tener claro el segmento social, cultural y económico objetivo.
- 2) Mantener una relación apropiada entre los diferentes rubros que se ofrecen a dicho público.

### **¿Qué estudios se realizan para determinar el mix comercial?**

Para definir un mix comercial que cumpla con las dos premisas antes mencionadas se analiza información proveniente de diversas fuentes.

1. La administración cuenta con información de otros centros comerciales de la región, como ser: Argentina, Chile y Brasil. Con esta información se analizan las preferencias del público de esos países lo que permite tener una idea de los diferentes rubros a ofrecer en nuestro país. Por otra parte, en ocasiones los gerentes viajan a distintos países con el objetivo de conocer de primera mano las nuevas tendencias que se dan en los Shopping Centers del resto del mundo. En relación a este tipo de información, se debe tener en cuenta que las características comerciales y de público de los países que se toman como referencia, coincidan o sean similares a las del Uruguay. Hay casos, como el de los Estados Unidos, que si bien es una fuente de información (y en especial de nuevas tendencias) hay que tener cierto cuidado porque existen determinadas características del comercio y consumo en dicho país que son distintas a las uruguayas.

2. Se tiene información agregada sobre la venta de los locales a través de la cuál se conoce la distribución del consumo, es decir, cuánto del gasto familiar se destina a los distintos rubros. Por medio de herramientas (como pueden ser

gráficas de distribución de gastos), se interpreta el porcentaje de gastos que las personas asignan a diferentes rubros: alimentación, ropa femenina, ropa masculina, calzado, perfumería, etc.

Una vez que se tiene la distribución porcentual entre los rubros definidos, se analizan los metros cuadrados con que cuenta el Shopping para instalar comercios y se busca establecer una relación entre ambas variables. Por ejemplo, si las ventas de ropa femenina representan un 15% del total, se le debe asignar a locales destinados a la venta de esos productos una determinada cantidad de metros cuadrados.

Este análisis se realiza mediante una aproximación sucesiva y teniendo presente que determinados rubros tienen un comportamiento diferente al resto dentro de los Shopping Centers. Por ejemplo, se comienza con el Shopping en general, luego por el peso que tiene la tienda ancla -por lo general un supermercado- en el funcionamiento del mismo, interesa saber su peso en el total de ventas, y a su vez conocer como se distribuyen las ventas sin tener en cuenta a la misma. Después, se deja afuera los locales gastronómicos que tienen un comportamiento específico, así como los servicios y el entretenimiento. De esta forma, mediante una eliminación sucesiva de rubros que por diferentes razones pueden afectar la medición, se puede comparar en forma más efectiva los rubros tradicionales de los centros comerciales, como vestimenta femenina y masculina, calzado, perfumería, etc. con el objetivo de llegar a un mix comercial que mejor se adapte a una preferencia de consumo de determinada sociedad.

A su vez, en forma continua se analizan las ventas (semanales, mensuales) de los comercios instalados para así hacerle un seguimiento a las tendencias del mix comercial y detectar un posible cambio en las preferencias de los consumidores.

3. En forma periódica se realizan investigaciones de mercado en donde, entre otras cosas, se realizan encuestas al público con preguntas tales como: ¿Cuál

es el negocio en que compra más?, ¿Qué local le parece más atractivo?. También se llevan adelante actividades como focus group a través de empresas investigadoras especializadas, en los cuales se invita a un grupo de personas que están dentro de la zona de influencia del Shopping para hablar del mismo. Por medio de un moderador la conversación se va guiando hacia aquellos puntos que la administración del Shopping quiere conocer.

Una vez que se define el espacio a asignar a los distintos rubros, lo que se busca es tener a los diferentes líderes de mercado en cada uno de ellos. Esto exige tener un profundo conocimiento del comercio minorista del país. El gerente general o comercial ofrece a dichas empresas la posibilidad de ingresar al Shopping y negocia con las mismas en base al contrato al que se hizo referencia en la sección 3.4 del trabajo de campo. En otros casos son las empresas las que se ofrecen para participar en el emprendimiento, y es el Shopping quien evalúa si dichas empresas o marcas son adecuadas y se ajustan a la estrategia comercial del centro, teniendo en cuenta entre otros aspectos: la calidad del comerciante, su estabilidad financiera y aspectos éticos.

Otro punto a tener en cuenta es el público al que se apunta, con el objetivo de definir la variedad de propuestas tanto dentro de cada rubro como entre los mismos. Por ejemplo, Montevideo Shopping busca tener como clientela un espectro muy variado de público, de características socio-económicas dispares. Esto ha llevado a que el Shopping tenga como gran preocupación e interés contar con una oferta que vaya desde productos exclusivos de alto valor a productos de buena calidad con un precio bajo. En el caso del Punta Carretas que apunta a un público de poder adquisitivo alto, es importante (sin dejar de lado a otro tipo de público) contar con marcas reconocidas y prestigiosas que apuntan a un visitante de nivel socio-económico medio-alto.

En cuanto a la determinación del mix comercial, es importante destacar los siguientes puntos:

1. El mix comercial se define y controla en forma continua. Si bien los estudios de mercado y distribución de gastos de las personas son herramientas fundamentales en el análisis de esta decisión, hay que tener en cuenta que el mercado es dinámico por lo tanto quien se encarga del mix comercial debe tener la habilidad de captar los cambios en el mercado e incluso adelantarse a los mismos. Por ejemplo, en el caso del Punta Carretas Shopping, ya contaba con los locales de ropa de surf y de skaters antes de que se diera el boom de esta moda entre los jóvenes. El anticiparse a este cambio en el mercado trajo un beneficio apreciable para el Shopping. En la anticipación a los cambios juegan un papel fundamental varios factores: los estudios de mercado, los cambios existentes en mercados internacionales que marcan tendencias y la experiencia previa de los gerentes. Como se vio en el análisis de la labor del gerente, si bien la intuición también se aplica, no es relevante.

Por otro lado, el gerente encargado de definir el mix, debe tener en cuenta las necesidades de servicios sociales, culturales e incluso lúdicas del público que visita el centro comercial, de forma de brindarle un producto global que cumpla con todos sus requerimientos. Por ejemplo, Portones Shopping brinda como servicio una guardería para niños que cuenta con castillo inflable, buggies, juegos, televisión y videos, rincón para colorear y muchas actividades más. A su vez, los días en que se realizan promociones (día de la madre, del padre, fin de año) tiene como servicio especial una sala de espera para los hombres en donde se les ofrece entre otras cosas: café, revistas, el diario del día, televisión, etc. Es decir que el Shopping, conociendo que entre el 70% y el 75% de sus visitantes y compradores son mujeres y que a los hombres por lo general no les gusta ir a los Shopping Centers, va más allá de la oferta comercial ofreciendo servicios que satisfagan las diferentes necesidades del público que lo visita.

Por su parte Montevideo Shopping Center, a comienzos de la década de los noventa, tuvo en consideración los cambios vividos en los Shopping de Estados Unidos en donde, teniendo en cuenta que el visitante realizaba su compra específica y se iba del Shopping, comenzaron a instalar otro tipo de negocios

con el objetivo de tener más servicios y que la gente estuviera más tiempo en él. De esta forma Montevideo Shopping instaló un complejo multicine así como la pista de hielo y el bowling. En los últimos años el Shopping agregó a su propuesta comercial “La ciudad de los niños”, la cual no solo es exitosa por sí misma, sino que también genera un mayor movimiento de adultos que dejan a los niños en el local y recorren el Shopping.

2. Así como el bien que comercializa una heladería son helados o una zapatería zapatos, el bien que comercializa el Shopping es el espacio, los metros cuadrados en donde se instalan los comercios. Por lo tanto lo que se procura al definir el mix comercial es lograr una combinación óptima de comercios a fin de maximizar la venta asociada a los mismos, teniendo en cuenta que el bien que vende es limitado. Es por este motivo que al definir la entrada de un nuevo comercio al Shopping se tiene en cuenta el aporte que el primero realiza a éste último y no al contrario.

A continuación ofrecemos un ejemplo que clarifica esta idea: si el Shopping cuenta con un local libre y tiene solamente dos posibilidades para asignar el mismo, que son por un lado una tienda de ropa femenina y por otro una perfumería, se buscará mejorar la oferta con el objetivo de aumentar los ingresos. Si el Shopping cuenta ya con 3 perfumerías y sabe que las ventas no aumentarán con otra, si se instala una nueva lo que estará haciendo es repartir las ventas ya existentes entre más comercios, obteniendo el mismo alquiler y teniendo como costo de oportunidad el aumento de ingresos que generaría otro tipo de local. En cambio si se considera que un nuevo local de ropa femenina va a aumentar el nivel de ventas existentes, dicho local es el que hace más fuerte la oferta comercial del Shopping.

3. Debido a la cantidad de personas que visitan los Shopping, éstos se convierten en un excelente medio de comunicación, lo que lleva a que muchas empresas lancen sus productos en los mismos. Es decir, no sólo existe la

comercialización de los espacios para los distintos locales, sino también la posibilidad de llegar a arreglos económicos con los Shopping Centers para dar a conocer nuevos productos. Ese es el caso del Punta Carretas Shopping en donde teniendo en cuenta un promedio de visitas mensuales de 1.200.000 personas, se han realizado lanzamientos de productos que van desde autos a línea de cosméticos.

Este tipo de arreglos pueden llevar a aliviar la carga de gastos comunes de los comerciantes, como por ejemplo ofreciéndole cartelería a una empresa de servicios telefónicos con el objetivo de bajar los costos de ese servicio.

4. Por las propias características de los centros comerciales, al definir el mix comercial se busca evitar otorgar exclusividades dentro de un rubro para determinado comercio. El principal punto fuerte de los Shopping Centers es la variedad en la oferta comercial, que permite al visitante elegir precio, calidad y servicio, por lo que la exclusividad se da en casos puntuales en que existe gran interés en que se instale un comercio y éste exige como condición sine qua non tener la exclusividad dentro de determinado tipo de producto.

#### **¿Qué sucede cuando un local comercial no funciona?**

El gerente general y/o comercial del Shopping recibe cuadros comparativos de las ventas de un mismo local en distintos períodos de tiempo así como entre distintos locales de un mismo rubro, lo que permite ver el funcionamiento de los distintos comercios a lo largo del tiempo.

Una pregunta que surge al hablar de la definición de mix comercial es qué pasa si un determinado comercio no responde a las expectativas generadas.

Esto se puede deber a diversas razones que en ocasiones son circunstanciales y llevan a que sólo por un corto lapso de tiempo el local no venda como se espera.

Por otro lado hay que tener en cuenta que en el contrato que une a las partes se fija un piso de alquiler, que asegura una rentabilidad mínima para el Shopping.

Sin embargo, como se dijo anteriormente, tener un local que no funciona puede llevar a que no se cuente con otro comercio que no sólo aseguraría por si mismo un ingreso mayor, sino que a través de la afluencia de gente que genera puede aumentar la venta de otros locales.

Cuando los problemas en las ventas de un local son constantes en el tiempo, lo primero que hace el gerente es acercarse al locatario para encontrar la razón al mal rendimiento.

Por medio del diálogo el gerente tiene dos objetivos:

- concientizar al locatario de la situación que se vive
- asesorarlo en aspectos que pueden mejorar sus ventas, como pueden ser la decoración del local, temas de iluminación, la exhibición de la mercadería en las vidrieras, el empaque, la política de atención al público y el stock necesario para mantener un determinado nivel de venta. En ocasiones, un local que hace 10 años era un muy buen local pero en la actualidad no se ha renovado, ha “envejecido” y no acompañó el proceso de cambio y las preferencias del consumidor. En esta situación, el gerente tiene que estar atento para asesorar a dicho comerciante. La decisión de llevar adelante cambios en estos puntos queda, por supuesto, en manos del comerciante.

Si las ventas no mejoran en el transcurso del tiempo y es claro que el negocio no funciona para ambas partes, el gerente habla con el comerciante con el objetivo de mostrarle que no le sirve estar en el Shopping y que es mejor que venda la llave del local a mantener un negocio que no funciona para ninguna de las partes.

### **Competencia de los Shopping Centers**

Al recabar información y analizar todo lo referente a las decisiones sobre la ubicación y el mix comercial, surgió la inquietud sobre las características que tiene la competencia entre los Shopping Centres, así como con otros tipos de

negocios.

Teniendo en cuenta que:

1. La ubicación marca el 90% de las visitas a los Shopping,
2. Tienen en común una gran parte de los locales comerciales,
3. No existen grandes diferencias en cuanto a la oferta de entretenimiento (con excepción del Shopping Tres Cruces);

cabe preguntarse si existe competencia entre los Shopping para lograr la afluencia de público.

La competencia entre los Shopping Centers montevideanos está presente si existe superposición en la zona de influencia de los mismos. Este es el caso del Punta Carretas y el Montevideo Shopping, ya que ambos tienen como zona de influencia el área central de Pocitos, barrio de muy buen poder adquisitivo. Ese público se decide por uno u otro por razones diferentes a la ubicación de los centros, y es en esa instancia en donde los Shopping compiten en otras áreas, como mix comercial, estacionamiento, seguridad, atención.

Los entrevistados marcaron como principal competencia el informalismo representado por las ferias barriales. Este tipo de negocios se caracteriza por no pagar impuestos, redundando en productos con precios muy competitivos con respecto a los de los Shopping Centers, generando así, una competencia desleal. Si bien las ferias barriales son la principal competencia marcada por los entrevistados, también destacaron otro tipo de competencia como ser las principales avenidas y calles (8 de Octubre, 18 de Julio, Arocena, entre otras) y grandes tiendas (Geant, Tienda Inglesa).

### **3.3.2.3- Marketing**

Para que un Shopping funcione es fundamental generar el mayor flujo de público posible al mismo. Como se dijo con anterioridad, la ubicación primero y el mix comercial después, son los dos aspectos decisivos que determinan la afluencia de público al centro, por lo tanto, también lo son en el éxito del centro comercial. Sin embargo para aumentar el número de visitas, y en especial para incrementar las compras que realizan las mismas, logrando una mayor fidelización de los clientes, también es relevante la estrategia de marketing que define el Shopping.

#### **¿Cómo lograr a través del marketing una mayor afluencia de público?**

La estrategia de marketing debe apuntar tanto al largo como al corto plazo. En el primer caso se busca fidelizar al cliente y posicionar a la marca dentro del mercado. En el corto plazo se busca aumentar las ventas a través de distintas promociones.

A continuación se desarrollarán las decisiones relacionadas con el marketing por medio de las cuales se busca atraer al público, que compre, quede conforme y como consecuencia lograr su fidelidad.

#### **Inicio de los centros comerciales**

Se considera de interés mencionar el caso del Shopping Montevideo, ya que fue el primero del país (característica que mantuvo por casi nueve años) teniendo que lidiar con la reticencia de la población a cambiar sus hábitos.

Cuando se inauguró el Shopping en 1985 era el primero en el Río de la Plata, por lo que para lograr el éxito debía transformar los hábitos de consumo de la gente así como sus prejuicios de forma de insertar al Shopping como parte de la comunidad.

La gente aseguraba que el proyecto se dirigía al fracaso y por lo tanto cerraría a

los seis meses. Por otro lado, se pensaba que el Shopping era caro debido a todos los servicios que ofrecía. Si contaba con seguridad, baños, estacionamiento, escaleras mecánicas, aire acondicionado y horario extendido, se consideraba imposible que mantuviera los mismos precios que en otros lugares, como las Avenidas 8 de Octubre y 18 de Julio. Hasta entre los propios comerciantes existían dudas sobre el éxito del negocio, ya que consideraban que los uruguayos tenían características diferentes al resto de los países donde se había impuesto la modalidad de los Shopping Centers.

Para modificar esos preconceptos y lograr la aceptación del público fue decisiva la estrategia de marketing que se llevó adelante.

Más allá de las promociones realizadas, el Shopping buscó que la gente se acercara por medio de actividades en donde se conocieran las características del mismo y lo comenzaran a integrar a la comunidad, posicionando la marca “Montevideo Shopping Center”.

De esta forma se llevaron adelante acciones de acercamiento como la correccaminata o el concurso de pintura infantil (donde los niños pintaban los muros del Shopping) logrando que la gente conociera al Shopping, dejara de lado todos sus prejuicios y lo hiciera parte suyo.

### Estrategias de Marketing actuales

#### Plan de Marketing

En los cuatro Shopping montevideanos existe un departamento dedicado a la estrategia de marketing del Shopping. Este departamento se encarga de definir el Plan de Marketing anual en base a los objetivos que se plantean alcanzar, fijando un calendario con todas las actividades a realizar.

La estrategia a seguir dependerá de los objetivos planteados. Por ejemplo, si se busca mejorar en todo lo relativo a atención al cliente y servicios personalizados, entonces una de las estrategias será implementar un plan general de

capacitación en servicios y atención al cliente, tanto para funcionarios de la administración como para los vendedores de los locales, personal de seguridad y limpieza. Si el objetivo es aumentar el flujo de personas, se plantearán: distintas promociones a realizar así como nuevos servicios a ofrecer, realización de eventos públicos, auspicio de torneos, distribución de material institucional.

El Plan de Marketing es presentado a la Gerencia General y al Directorio con quienes se intercambian ideas sobre cuál es el camino a seguir y cómo hacerlo, realizando las correcciones que se consideran necesarias. El plan es revisado en períodos regulares durante todo el año, de forma de adaptarlo a las circunstancias que se presentan en el camino.

### Promociones

Las promociones y ofertas que realizan los Shopping son muy variadas, entre ellas se encuentran:

- 1) Día de descuento del IVA
- 2) Promociones del día de la madre, del padre y del niño
- 3) Promociones auto liquidables. Por ejemplo por cada determinado monto en compras se le canjea por diferentes productos, tales como: botellas de vino, necessaires, etc.
- 4) Sorteo de regalos en función de la boleta de compra

Para definir las promociones se toman en cuenta diferentes fuentes de información:

- 1) Informes sobre las promociones realizadas en años anteriores. La experiencia de años anteriores así como lo que en ese momento se considera que más le va a gustar a los clientes, juegan un papel importante.

2) Feedback constante que se da con el público a través de: relacionamiento directo con el personal de la administración (cara a cara), mails, cartas, entre otros. La recepción de estos comentarios (críticas y elogios) provenientes del público en cuanto a las promociones, permiten tener un “termómetro” de cómo están funcionando las cosas, permitiendo realizar correcciones.

3) Estudios cualitativos y cuantitativos del mercado. Permiten conocer los cambios del público en cuanto a promociones. Por ejemplo uno de los Shopping Centers realizó estudios que arrojaron que las personas están interesadas primero en un regalo (sin importar su valor), segundo obtener un producto por medio de un canje a precio razonable, y por último el sorteo de grandes productos (autos, viajes). Esto muestra un cambio en los gustos de las personas en cuanto a promociones. Años atrás, el sorteo de un auto era algo raro y por lo tanto muy bien visto por el público. Hoy en día la gente prefiere otro tipo de promoción (lo que no quiere decir que el sorteo de productos no se haga o no sea útil).

4) Base de datos de clientes. El contar con una base de datos que contenga información de aquellos clientes que realizan compras en forma regular, se convierte en una fuente de información relevante para ofrecerle a los mismos un trato especial, de forma de hacer más fuerte los lazos de fidelización. Conocer si están casados, tienen hijos, su fecha de cumpleaños y sus características de consumo, permite a los Shopping Centers brindarles servicios especiales, realizarles regalos e incluso enviarles felicitaciones por el cumpleaños.

En el caso del Montevideo Shopping, tiene una base de datos de aproximadamente 18.000 compradores frecuentes. Esto permite llevar adelante acciones específicas con relación a estos clientes. Como ejemplo se tiene:

- la posibilidad de generar créditos en base a compras realizadas en el Shopping. Éstos pueden ser canjeados por productos de un catálogo o vales obsequio.

- en el día de descuento del IVA, tener una deferencia con ellos, invitándolos el

día anterior y durante unas horas a que realicen sus compras con el mismo beneficio, sin la aglomeración de gente que genera ese tipo de promoción.

- en las promociones autoliquidables poder obtener el producto por menos precio.

- cuando se realizó la última ampliación en el año 2007, se invitó en forma exclusiva y durante unas horas a los compradores frecuentes a concurrir a la misma, ofreciéndoles champagne, café, así como descuentos en los locales inaugurados.

Punta Carretas también maneja una importante y completa base de datos sobre sus clientes regulares, definiendo un grupo selecto de clientes a quien se le entrega la tarjeta "Amigos". Esto le permite al Shopping tener atenciones con estos clientes como por ejemplo regalo de productos (huevos de pascua, perfumes, etc), envío de revista de interés general publicada por el Shopping, etc.

5) Sugerencias de los locatarios.

#### Controles realizados para conocer el éxito de las promociones.

El éxito de las promociones está dado por: el aumento de las ventas en comparación con otros períodos; la cantidad de personas que participan en las mismas; agotamiento del stock en aquellas promociones de canje de productos y por los comentarios positivos del público.

#### Reclamos de clientes

Otra tarea importante del área de marketing es la atención a todas las inquietudes del cliente. En las entrevistas realizadas surgieron dos aspectos relevantes en la relación Shopping-Cliente:

- Los gerentes aseguran que la gente asocia en forma directa la atención recibida en un comercio con el propio Shopping. Por lo tanto, cuando sienten que no recibieron un trato apropiado por parte de un comercio trasladan ese malestar al Shopping. Es decir, no solo lo trataron mal en el comercio, sino que lo trataron mal en el Shopping.
- Como en cualquier negocio, un cliente descontento tiene un efecto tremendamente negativo para el Shopping. No sólo porque ese cliente es difícil de recuperar sino también por el boca a boca que se genera entre ese cliente y sus conocidos.

Esto convierte al tratamiento de las quejas de los clientes en un tema importante y las decisiones de cómo abordar este tema en vitales.

Los Shopping han decidido actuar como intermediario entre cliente y local comercial. Se le brinda la posibilidad al visitante de presentar sus quejas al personal de la administración, para que luego el mismo se comuniquen con el comercio informándole de la situación y que éste analice si le puede dar una solución al cliente.

En caso de que el cliente lo solicite, se le da información sobre el Área de Defensa al Consumidor.

A pesar del servicio brindado, muchos clientes creen que el Shopping puede obligar al comercio a solucionarle el problema, además se debe tener en cuenta que muchas veces el cliente puede no tener la razón, pero siempre cree tenerla.

Sumado al servicio de atención de quejas y asesoramiento al cliente, los Shopping realizan cursos de capacitación para los vendedores de los distintos comercios, con el objetivo de mejorar el nivel de atención a los clientes, reduciendo así el número de quejas.

### **3.3.2.4- Decisiones Financieras**

Las decisiones financieras se pueden dividir en dos momentos en la vida de un Shopping. Uno referido al momento de adquisición del predio y construcción del centro comercial, y otro relacionado al momento en el que el Shopping ya está en funcionamiento.

#### Compra del predio y construcción del Shopping

El desarrollo de un emprendimiento de las características de un Shopping Center requiere una fuerte inversión inicial que permita la adquisición del inmueble así como la construcción del centro.

Sin dudas, las decisiones sobre la estructura de financiamiento que va a tener el Shopping son estratégicas para el éxito del negocio. La administración del Shopping debe encontrar y decidir cuáles van a hacer las fuentes de financiamiento del proyecto realizando diversos análisis.

Las posibles fuentes de financiamiento son:

1. Aporte de accionistas
2. Préstamos de Instituciones Financieras locales e internacionales
3. Valor llave cobrado a los futuros locatarios
4. Venta de locales ancla
5. Emisión de deuda (Obligaciones Negociables)

Estudios que se realizan:

1. Flujo de fondos: se analiza los ingresos y egresos futuros del Shopping para estudiar la viabilidad del proyecto
2. Presupuestos para poner en marcha el Shopping
3. Análisis de retorno de la inversión
4. Análisis de las exigencias de los bancos: documentación que solicitan (en

especial, flujo de fondos proyectados); garantías; estudios económicos, financieros y comerciales.

5. En el caso de la venta de locales ancla, análisis de resultado y conveniencia de la misma. La venta de un local de las características de las tiendas ancla permite tener un ingreso inicial que rebaja las necesidades de inversión, pero al mismo tiempo se pierden los ingresos futuros provenientes del cobro del alquiler a dichos locales.

No sólo se debe tener en cuenta cuáles fuentes se van a utilizar, sino también la combinación de las mismas.

Teniendo en cuenta la capacidad de aportes de los accionistas, el acceso al financiamiento y la capacidad de generación de ingresos esperada, se busca definir una mezcla de capital propio y de terceros que asegure la estabilidad del proyecto.

### Shopping en funcionamiento

Una vez que el Shopping se encuentra en funcionamiento, cómo y cuándo se financia la empresa a lo largo de su historia es fundamental. Se debe analizar cuánto de deuda y cuánto de capital propio se define para cada momento, teniendo en cuenta los ingresos y egresos que va a generar la actividad comercial (alquileres, gastos comunes, impuestos) así como el pago de deudas financieras generadas en el pasado.

Otro punto a definir es la política de dividendos de la empresa.

Por lo general para definir la estrategia del negocio, se realizan planes financieros de largo plazo, que se controlan en forma mensual.

Por otro lado cuando se realizan ampliaciones, estas son por lo general grandes y por lo tanto requieren una importante suma de dinero. Nuevamente la administración debe analizar las diferentes fuentes de financiamiento a las que

puede recurrir, estudiando si los ingresos futuros que se van a obtener por la construcción de nuevos locales comerciales (valor llave, alquileres) van a ser suficientes tanto para hacerle frente a las deudas financieras, como para generar una ganancia a los accionistas.

Tanto en la instalación del Shopping como en los años que siguen, el gerente general tiene participación fundamental en: la preparación de la información a través de la cual se va a decidir la estrategia financiera; el control del cumplimiento de los objetivos financieros definidos; realizar la gestión y relacionamiento frente a las instituciones financieras; en el caso del Shopping Tres Cruces, participar en el proceso de emisión de Obligaciones Negociables que incluyen el contacto con la Bolsa de Valores de Montevideo, Banco Central del Uruguay, corredores, bancos AFAP, asesores jurídicos, auditoría, entre otros.

#### Esquema de la toma de decisiones estratégicas

<b>Decisión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Decisión Errónea</b>	<b>Implicancias del Error</b>
Ubicación	Encontrar la mejor ubicación en donde instalar el Shopping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de densidad poblacional (Definición de zona de influencia)</li> <li>• Estudios sobre ingresos de la zona de influencia</li> <li>• Estudios de canalización del tráfico e impacto urbano</li> </ul>	Elegir una ubicación que no genera la afluencia de público	Problemas de público y posicionamiento de la marca que obliga a grandes esfuerzos en materia de marketing y prestación de servicios

Mix Comercial	Definir la combinación de negocios y servicios que hagan la oferta atractiva para el público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de otros países</li> <li>• Información de venta de los comercios</li> <li>• Estudio de mercado</li> </ul>	Elegir un comercio que no aporta al mejoramiento de la oferta comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la afluencia de público</li> <li>• Reducción en las ventas</li> <li>• Costo de oportunidad de no tener un local que si aportaría al mix</li> </ul>
Marketing	Generar un mayor flujo de público al Shopping por medio de promociones, posicionamiento de la marca, atención al cliente, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones de años anteriores</li> <li>• Estudios de Mercado</li> <li>• Feedback con el público</li> <li>• Base de datos de clientes</li> <li>• Sugerencias de locatarios</li> </ul>	Llevar adelante un plan de marketing equivocado	Gastar fondos escasos sin obtener réditos mediante la mayor afluencia de público y por lo tanto mayores ventas
Financiamiento	Definir la mejor forma de financiar la actividad. Encontrar la combinación óptima de capital propio y de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información contable</li> <li>• Flujos de fondos</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Información sobre instituciones financieras</li> </ul>	No contar con la financiación adecuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores costos (interés)</li> <li>• Problemas de liquidez</li> </ul>

## **Los efectos de una crisis en las decisiones estratégicas**

Se consideró oportuno conocer cuál es el efecto de una crisis económica y social en los aspectos estratégicos manejados en el presente trabajo. Se apuntó en especial al efecto que tuvo la crisis del año 2002 en el funcionamiento de los Shopping Centers.

La crisis generó una disminución en las ventas de los locatarios y como consecuencia una reducción en los ingresos de los Shopping.

Esto trajo aparejado diversos efectos. Desde el punto de vista de la mezcla comercial la posibilidad de que locatarios se fueran del Shopping, al no poder enfrentar la crisis hizo necesario salir en busca de nuevas empresas que quisieran entrar al emprendimiento, sin disminuir la calidad de la mezcla comercial. Hay que tener en cuenta que en momentos como los vividos en el año 2002 en adelante, es difícil encontrar empresas que realicen inversiones de este tipo, aún brindándoles facilidades. Además, la ida de una empresa líder en su rubro puede afectar el mix comercial y su poder de atracción para el público. Por otro lado, la crisis generó un atraso en el pago de los alquileres por parte de los locatarios. Esto llevó al análisis de las deudas caso por caso (teniendo en cuenta las características de cada empresa y cómo la crisis golpeó a su rubro), buscando la mejor forma de financiar las mismas, así como regular los futuros valores del arrendamiento.

La disminución en los ingresos de los Shopping, llevó a negociaciones con los proveedores, tratando de mejorar las condiciones de pago existentes previas a la crisis, de forma de no sólo reducir las erogaciones del propio Shopping, sino también de disminuir los gastos comunes aliviando la carga que debían soportar los locatarios.

A su vez, desde el punto de vista del financiamiento, la crisis obligó a cambiar la estructura del mismo, teniendo en cuenta las deudas ya existentes, los cambios en el tipo de cambio y las nuevas tasas de interés.

Las reducciones en los ingresos por fondo de promoción, llevaron a una

disminución en las inversiones en marketing, teniendo que ser más eficientes en el uso de los recursos.

Pero toda crisis también brinda oportunidades. En algunos casos propició la oportunidad de renovar la mezcla comercial. Locales de baja venta y poco profesionalizados se volvieron inviables, se retiraron del Shopping, dando la posibilidad a la administración de los mismos de buscar a marcas líderes que ocuparan su lugar, mejorando la mezcla comercial y por lo tanto volviéndose más atractivos para el público.

En cuanto a la crisis del último período (crisis en los Estados Unidos), los Shopping Centers no se han visto afectados, pero mantienen un seguimiento estricto de la situación, incluso en algunos casos con creación de comisiones para controlar los gastos que se generan.

### **3.3.3- Relación entre Arrendador y Arrendatario**

Para comprender el funcionamiento de los centros comerciales en el Uruguay, es relevante analizar el contrato que existe entre la administración que arrienda los locales y las diferentes empresas arrendatarias, así como el reglamento de funcionamiento interno del Shopping. A su vez, éste análisis permite conocer algunas de las características principales de la relación entre arrendador y arrendatarios.

En los siguientes puntos se desarrollan los aspectos más importantes del mencionado contrato, así como el reglamento de funcionamiento interno del Shopping.

#### **3.3.3.1- Contrato de arrendamiento y Normas Generales del Centro Comercial**

El vínculo entre el Arrendador y el Arrendatario de un local (locatario) se

determina por el Contrato de Arrendamiento y las Normas Generales del Centro Comercial.

En estos dos documentos se establecen, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Bien que se da en arrendamiento
2. Plazo del contrato
3. Precio
4. Gastos Comunes
5. Fondo de Promoción
6. Destino del Inmueble arrendado
7. Cláusulas Especiales y Utilización del Local de Uso Comercial

Se detallan a continuación los puntos antes mencionados:

#### **3.3.3.1.1- Bien que se da en arrendamiento**

Se define el Local de Uso Comercial (L.U.C) a ser entregado al arrendatario. Se determina la ubicación y el metraje del mismo.

#### **3.3.3.1.2- Plazo del contrato**

Duración de la relación entre arrendador y arrendatario. En general el plazo de los contratos es de 4 o 5 años.

#### **3.3.3.1.3- Precio**

Al momento de ingresar como locatario, se paga una llave que es un derecho de admisión. Si la llave se compra al inicio del funcionamiento del Shopping, se le

paga a la administración del mismo. En cambio cuando el Shopping se encuentra en funcionamiento y el local ya fue arrendado, la llave se le paga al arrendatario que está ocupando el lugar (previo consentimiento y autorización por escrito de la administración, la que velará por cobrar, en caso de existir, adeudos).

El valor llave que paga el locatario se ve determinado por factores externos como el mercado y por aspectos internos del Shopping como el metraje del local, su ubicación dentro del centro comercial y el frente de vidriera, entre otros. Más allá de los mencionados factores, el monto que se paga por la llave es importante. Por ejemplo, un comercio de 50 metros cuadrados paga aproximadamente USD 120.000, variando según lo mencionado.

Luego se paga mensualmente un precio, que es el alquiler que debe abonar el locatario por el usufructo del L.U.C.

El alquiler mensual que debe pagar cada locatario surge de la comparación de dos valores:

- Un valor mínimo o base
- Un porcentaje de las ventas netas sin IVA

El locatario paga el mayor de los dos.

El objetivo del valor mínimo es asegurarse como piso un determinado ingreso, una determinada rentabilidad. Es el costo de oportunidad de tomar una mala decisión al momento de elegir un locatario.

El porcentaje sobre las ventas gira alrededor del 8% sobre las ventas netas sin IVA del mes, aunque puede variar según el tipo de local. Por ejemplo en el caso de los locales de electrodoméstico, al ser menor el margen de ganancia que se obtiene en este tipo de actividad, el porcentaje a aplicar es inferior. Lo mismo sucede con los supermercados.

La venta neta incluye todas las operaciones realizadas en el local de uso

comercial del locatario, cualquiera sea su naturaleza o la modalidad de pago, excluyéndose las ventas anuladas por devolución de la totalidad de los valores recibidos.

### Control del pago del alquiler

Un aspecto importante dentro de la determinación del alquiler, es cómo la administración controla las ventas de los diferentes locatarios. Para esto, se llevan adelante diferentes controles:

- Controles online de las ventas. Existe un sistema informático que le permite a la administración conocer a tiempo real las ventas de cada uno de los locales.
- Verificación diaria de la facturación con un mecanismo de auditoría. El auditor realiza un relevamiento diario del informe de ventas.
- Declaración jurada semanal y mensual por parte del locatario de sus respectivas ventas.
- El locatario deberá conservar por un plazo mínimo de dos años y exhibir a la arrendadora cuando esta así lo determine, todos los libros y registros donde consten los antecedentes contables, balances, inventarios de mercadería, registro de todas las ventas al contado o a crédito, movimiento diario de todas las operaciones comerciales con sus correspondientes comprobantes, declaraciones de impuestos, nómina del personal que trabaja en el local, planilla de trabajo y copia de todas las boletas, facturas y/o tickets emitidos al realizar las ventas. Dicha información podrá ser examinada por el arrendador o sus auditores, cuando así lo crea conveniente para constatar posibles desvíos en la facturación de los comercios.
- La administración puede realizar, cuando así lo disponga, inventarios de mercadería y arqueos de la caja del comercio.

Estos controles se cruzan para ver si existen diferencias.

En aquellos casos que existan dudas sobre la información que se está brindando, la administración puede tomar medidas tales como:

- Realizar una auditoría durante toda una semana, con el objetivo de controlar in-situ el accionar del locatario. A este procedimiento se le llama “punto fijo”.
- Se lleva adelante el procedimiento de “cliente testigo”. Estos “clientes” realizan determinadas compras en diferentes momentos del mes y verifican que se le entregue la correspondiente factura. Luego vuelven al local para hacer cambios de mercadería e incluso inducen al comercio para que no realicen la factura. En función de la respuesta del local se pasa a controles más severos

Es de orden destacar que los niveles de evasión son casi nulos, entre otros factores por:

- el control realizado por la administración del Shopping
- el control que realiza actualmente la Dirección General Impositiva
- el prestigio de la empresa. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los locales de los Shopping Centers pertenecen a empresas con cadena de sucursales, líderes en su ramo, que cuentan con una imagen importante que mantener
- la venta es realizada en un 80% por comercios minoristas que cuentan con cadena de locales. Por ello desde el punto de vista operativo es muy difícil coordinar un procedimiento para evadir.
- en caso de evadir el pago del correspondiente alquiler, la administración puede rescindir el contrato en forma unilateral y/o fijar una multa.

La evasión se puede dar mayormente en aquellos locales de tiendas únicas, en donde es el dueño del local quien maneja la caja.

A su vez en la mayoría de los casos de no facturación de una venta, ésta es consecuencia de un empleado deshonesto y no de la voluntad manifiesta del comerciante de evadir el pago del alquiler.

Por último, hay que establecer que en algunos casos no existe arrendamiento, sino que se le vende el local a un tercero. En general este es el caso de las tiendas ancla, como por ejemplo algunos de los supermercados instalados en los Shopping Centers, donde existe una co-propiedad.

¿Qué aspectos inciden al momento de decidir la venta de un local? Al comienzo del emprendimiento, al vender el espacio donde va a estar instalado por ejemplo un supermercado, se logra cobrar una suma importante y se reduce la inversión inicial. Por otro lado si se puede soportar la inversión inicial, el arrendamiento asegura un mayor ingreso en el largo plazo.

#### **3.3.3.1.4- Gastos Comunes**

Los locatarios también deben pagar gastos comunes. Los gastos comunes incluyen todos aquellos gastos en los que se incurre para conseguir un buen funcionamiento, administración, conservación y fiscalización del Shopping Center.

Dentro de estos gastos se encuentran entre otros, los siguientes:

- Consumo de agua, luz, teléfono, etc. de las áreas comunes o de servicios, necesarios para un correcto funcionamiento.
- Sustitución de vidrios, mamparas, focos, tableros luminosos y similares de uso común, quebrados o dañados.
- Contratación de personas o empresas para realizar tareas de limpieza, seguridad o mantenimiento de las áreas comunes.
- Gastos de calefacción y aire acondicionado
- Gastos de recolección y remoción de basura, desperdicio y sobras.
- Pinturas periódicas de las áreas comunes.
- Sustitución de los pisos desgastados por el uso.
- Gastos por materiales, mano de obra (común o especializada),

remuneraciones, salarios, honorarios y demás obligaciones inherentes a las tareas y atribuciones de la Administración para el funcionamiento, administración, conservación, modernización del Shopping Center, incluyendo los gastos, salarios y honorarios que debe pagar la Administración para la fiscalización de la renta de arrendamiento que surge a partir de las venta netas de los comercios.

El pago de los gastos comunes se realiza en forma adelantada en base a un estimativo que realiza la Administración. Posteriormente se realiza una reliquidación en función de los gastos reales.

Para la determinación de los mismos se toman en cuenta dos factores:

- Los metros cuadrados del local
- Los metros de vidriera o frente

Estos dos factores se ponderan mediante una ecuación matemática que es independiente de las ventas.

Al igual que en el caso de los alquileres, los gastos comunes varían según el tipo de local. Por ejemplo, en el caso de las tiendas ancla, tienen algunas subvenciones debido al tamaño del local. Lo mismo sucede en el caso de locales que si bien no son tiendas ancla, por su tamaño se les toma una menor superficie para el cálculo.

En el caso del Shopping Tres Cruces las tiendas ancla pagan por el 50% de cada metro cuadrado, los locales de más de 150 metros pero que no son ancla pagan por el 75%, después se encuentran los locales que pagan el 100% y las góndolas que se les toma por el 200%.

Más allá de los gastos comunes que se distribuyen entre los locatarios, cada comerciante deberá hacerse cargo en forma individual de los gastos que se

generen en su propio local.

### **3.3.3.1.5- Fondo de Promoción**

El locatario aporta al fondo de promoción que se destina exclusivamente al marketing, promoción y publicidad de las actividades del Shopping Center, con el objetivo de difundir sus características y lograr el mayor flujo de público consumidor posible.

El fondo de promoción está constituido por:

- el aporte realizado por los comerciantes
- una contribución hecha por la Administración.

La parte que corresponde al locatario se paga junto con el alquiler mensual y su monto gira alrededor del 12.5 % del mismo. En el mes de diciembre se paga el doble.

Este fondo de promoción puede ser controlado por cualquier locatario en base a las rendiciones de cuentas presentadas por la Administración, y en algunas casos se ha llegado a formar un comité (integrado por locatarios designados) para controlar el correcto uso de esos fondos.

Por otra parte, existen oportunidades en que el Shopping puede convocar una reunión con los locatarios para analizar las distintas posibilidades en cuanto a políticas de marketing, campañas promocionales y publicitarias, de forma de invertir los fondos en actividades que sean lo más lucrativas posibles para ambas partes.

El no cumplimiento de los pagos de alquiler, gastos comunes y fondo de promoción, genera las multas establecidas en el contrato.

### **3.3.3.1.6- Destino del Inmueble**

En el destino del local se establece cual va a ser la actividad que va a llevar adelante el locatario. Se define lo que éste puede hacer; es decir, no genera un derecho del mismo sino una obligación respecto al Shopping. Se determina lo que se puede vender en forma taxativa. El locatario no puede vender otros productos (salvo autorización expresa de la administración) ni dejar de vender las mercaderías que forman parte de su giro comercial.

La definición del destino del negocio es un aspecto fundamental en el funcionamiento de un Shopping Center, ya que el cambio de los productos que se venden puede traer aparejado problemas con otros locatarios e influir en el mix comercial haciéndolo menos atractivo para el público.

Es el caso del local de venta de vestimenta femenina que en muchas ocasiones suman a sus productos tradicionales la venta de calzado femenino, generando la disconformidad de las zapaterías. En estos casos el gerente debe tener la capacidad de conciliar las diferentes posturas, dejando por ejemplo que las casas de vestimenta de mujer pongan algunos zapatos accesorios a la misma, sin que esto afecte la venta de las zapaterías.

Definir que producto es accesorio a otro o qué está dentro del rubro y qué no, es difícil de determinar. Por eso es fundamental que la descripción del destino del local sea lo más clara posible, siendo pasible de multa aquel locatario que se aleje de dicha descripción.

### **3.3.3.1.7- Cláusulas especiales y utilización del local de uso comercial**

Se establece:

- La obligación del locatario de permitir a la administración fiscalizar las ventas que realice el mismo. Esto hace posible los procesos de auditoría antes mencionados.

- Normas en cuanto a la eficiencia y nivel de los productos y la atención ofrecida a los clientes. Entre otros puntos se encuentran: mantener un stock de mercadería acorde a las necesidades de los clientes en cuanto a calidad, precio y especie; correcta exhibición de la mercadería que se comercializa; óptimas condiciones de higiene y aseo y una adecuada preparación del personal de venta.
- Mantener en stock sólo aquellas mercaderías que van a ser comercializadas o usadas en los locales.
- No se podrá llevar adelante actividades de cualquier naturaleza, venta o exposición de cualquier tipo de mercadería o servicios que utilicen procedimientos publicitarios o mercantiles inescrupulosos o falsos.
- Mantener los mismos precios que la empresa fija para iguales productos en los locales que están fuera del shopping.
- El locatario no podrá instalar un local comercial con el mismo nombre ó rubro en las proximidades al centro comercial (excepto los locales que ya existían antes de la instalación del shopping).

Como se puede ver, las condiciones del contrato de arrendamiento son muy duras para con el comerciante, existiendo una amplia gama de controles que la administración ejerce sobre los mismos. En ocasiones estos controles son difíciles de aceptar por parte de los locatarios, quienes acostumbrados a tener locales propios deben adaptarse a la forma de administración de los centros comerciantes. A pesar de lo anterior, los locatarios destacan que una vez firmado el contrato deben cumplirse con las obligaciones estipuladas, ya que las mismas aseguran un correcto funcionamiento del Shopping.

### **3.3.3.2- Reglamento interno de funcionamiento**

El reglamento interno consiste en el conjunto de normas que regulan el funcionamiento diario del centro comercial. En éste se establecen, entre otros,

los siguientes aspectos:

- Los horarios de funcionamiento del shopping. Se establece el horario durante el cual el locatario deberá estar en condiciones de atender al público. Por ejemplo, durante este horario de atención no puede estar limpiando las vidrieras, realizando reparaciones o actividades de mantenimiento (salvo autorización de la administración).
- El funcionamiento de los estacionamientos para vehículos.
- Carga, descarga y circulación de mercadería. En este punto se reglamenta entre otras cosas el horario y espacios en que el locatario puede transportar y/o descargar mercadería.
- Promociones. La administración del shopping es la encargada de autorizar las decoraciones que realicen los comerciantes con respecto a las liquidaciones u otro tipo de promoción, pudiendo prohibir las mismas cuando se considera que éstas no se ajustan a las políticas o estética del centro comercial.
- Se reglamenta todo lo referente al manejo de la basura, esto es: horarios, material utilizado para retirarla y lugar donde depositarla.
- Seguridad. La administración del shopping está a cargo de mantener el orden, proteger al público y controlar los vehículos dentro del predio. Por su parte el locatario debe cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad, tanto en lo referente a robos, como incendios y cualquier otro tipo de siniestros. La administración puede requerir a los arrendatarios la instalación de medidas complementarias de seguridad.
- Se establece todo lo referente a las faltas, sanciones y multas en caso de incumplimiento de las normas de funcionamiento establecidas. Por lo general antes de aplicar multas se intenta contactar al locatario para explicarle la situación, recordarle las normas de funcionamiento y así evitar sancionarlos.

### **3.3.4- Responsabilidad Social del Shopping**

A lo largo del trabajo de campo surgió como tema interesante lo referente a la política de responsabilidad social que lleva adelante este tipo de empresas.

Estas empresas sienten la necesidad de retribuir a la sociedad parte de lo que ésta les brinda, llevando adelante acciones en pro de un beneficio que puede ser, entre otros, social, ambiental y/o cultural.

Los Shopping, al desarrollar un compromiso social, también están creando un nuevo vínculo con el cliente (el cual en nuestro país, tiene muy en cuenta ese aspecto) que de no ser así, la empresa se vería como distante, fría. De esta forma este compromiso la hace más “humana”.

Por otra parte hay que mencionar que estas actividades en ocasiones forman parte de la estrategia de marketing de los Shopping.

Dentro de este tipo de acciones encontramos contribuciones monetarias, de tiempo, productos y servicios, educativas y otras.

Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones que desarrollan cada uno de los Shopping Centers.

#### **3.3.4.1- Punta Carretas Shopping**

1. El Shopping junto con sus comerciantes participan de la Teletón desde los inicios de la misma. Se trata de un evento en el que se recauda dinero a nivel nacional para donar a esta institución que colabora con la rehabilitación y mejora en la calidad de vida de los niños con capacidades diferentes. Durante los dos días de duración del evento todos los locales y la administración del Shopping donan el 10% de las ventas realizadas. Es la empresa privada con mayor donación en este evento en los últimos dos años.

2. Organiza en forma anual un programa de bingos en donde lo recaudado se dona a distintas instituciones de carácter social.

3. Cuenta con el proyecto “Lúmina” que es un concurso organizado por el Shopping entre estudiantes recién egresados de la carrera de Diseño y Moda del Uruguay, a los cuales se les propone presentar colecciones y la posibilidad de trabajar en pasantías en grandes locales del Shopping. De dicho concurso se eligen cinco finalistas, quienes tienen la posibilidad de preparar una colección para un desfile que es televisado. El ganador recibe como primer premio un viaje a la semana de la moda en Madrid y una invitación a una Universidad de diseño en Europa, como forma de continuar con su capacitación y potenciar a futuros desarrolladores de moda que tienen que ver con el futuro del Shopping. Este programa se ha realizado en los últimos tres años del Shopping.

#### **3.3.4.2- Portones Shopping**

1. Portones fue el primer Shopping en el mundo en recibir la certificación ISO 14.001 por la implementación del Sistema de Gestión Ambiental. Esta certificación en Sistemas de Gestión Ambiental indica la existencia de un correcto sistema de acción a favor del cuidado del medio ambiente. Las normas ISO se desarrollan como forma de certificar procesos de calidad en organizaciones y empresas. La serie 14.000 se refiere a la preservación del medio ambiente y los sistemas de gestión aplicados.

El sistema de gestión llevado adelante por el Shopping abarca todo lo referente al reciclaje de residuos. Tal es el caso del cartón, que es utilizado para hacer blocks que luego son regalados a los niños de escuelas que visitan el Shopping. A través de este proceso, el Shopping pasó de volcar siete volquetas de residuo por día, a volcar tan solo media. El resto de la basura es reciclada.

En lo que tiene que ver con alimentos o productos orgánicos, éstos se envían a una obra social en el Cerro, en donde los productos son utilizados para alimentar animales.

Estas actividades se desarrollaban en el pasado por limpiadores contratados por el Shopping, pero desde hace cuatro años pasó a ser realizado mediante una cooperativa. La misma surgió a través de una propuesta realizada por el Shopping a una obra social que se relaciona con gente sin trabajo, siendo la mayoría hurgadores.

Aquellos que aceptaron la propuesta hoy viven del reciclaje de todo el material que procesan y venden para su lucro.

El Shopping se encarga de proporcionarles la ropa y el lugar de trabajo, buscando la inserción laboral de seis familias que integran esta actividad.

2. Portones invita a colegios de su zona de influencia y a escuelas de todo el país, a realizar visitas guiadas al área de reciclaje, y difundir así las tareas que se realizan. Es aquí donde se muestra a los niños el funcionamiento de un shopping, cuál es el destino de todos los desechos generados por los locales, supermercados y la administración de Portones.

3. Ayuda a distintas instituciones como el Fondo Rosado, bibliotecas, huertas orgánicas, entre otras.

### **3.3.4.3- Montevideo Shopping**

1. Apoya a la Fundación Niños con Alas a través de aportes económicos, así como participación en actos que realiza la citada fundación. Esta institución promueve el padrinazgo de empresas sobre uno o más niños durante todo el ciclo de enseñanza primaria.

2. Desde el año 1985 hasta la fecha lleva adelante la Campaña del Abrigo. Por medio de la misma se juntan abrigos y alimentos no perecederos los cuales son donados a distintas instituciones carenciadas, hospitales y asilos.

3. Todos los años el Shopping cede espacios para instalar stands de UNICEF y Aldeas Infantiles de forma de comunicar su obra a los visitantes del Shopping.

4. Se realiza un trabajo muy importante en todo lo referente a la clasificación de los residuos, generando cooperativas con gente que antes eran hurgadores, buscando que por medio de ellas tengan una forma de vida sustentable.

#### **3.3.4.4- Shopping Tres Cruces**

Es la única empresa que emite un balance social en todo el Uruguay. La memoria de responsabilidad social incluye aspectos cuantitativos y cualitativos por medio de tres estados:

- Estado de demostración de valor agregado
- Estado de indicadores de desempeño económico-financiero
- Estado de indicadores de desempeño social.

Entre las acciones de responsabilidad social realizadas por el Tres Cruces se encuentran:

##### 1. Diputado por un día

Participó activamente en este proyecto promovido por la Cámara de Diputados. El objetivo del mismo fue enseñar a escolares de sexto grado sobre ciudadanía. Mediante la realización de un sorteo los niños ganadores participaron en jornadas de actividades en la Colonia de Vacaciones de Montevideo, así como de una sesión de la Cámara de Diputados y una caminata solidaria de recaudación de fondos.

## 2. Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer

El Shopping apoya la difusión entre el público que lo visita y los locales comerciales que lo integran, sobre las distintas campañas de bien público que realiza esta comisión honoraria.

## 3. Stands transitorios de Aldeas Infantiles, UNICEF y la comunidad

El shopping cede en forma gratuita espacios a estas instituciones para tener un contacto directo con el público y difundir su obra.

## 4. Niños con Alas

Como se mencionó en el caso del Shopping Montevideo, esta institución ayuda a la enseñanza de los niños por medio de aporte de empresas e individuos. En el caso de Tres Cruces, éste contribuye con aportes de dinero y el compromiso de participar en la educación de un niño durante toda su etapa escolar, lo cual implica participar en los actos de su escuela, festejo de su cumpleaños y acompañarlo en sus visitas al complejo. Finalizada esta etapa el niño contará con el apoyo de la fundación y Tres Cruces “adoptará” un nuevo niño.

## 5. Un Techo para mi País

Colaboró con una casa para esta ONG, que se dedica a mejorar la calidad de vida de personas de contexto crítico.

## 6. Programa de apoyo a escuelas rurales

Realizó donaciones de dinero para la construcción de escuelas en lugares del interior donde la población tiene un nivel socioeconómico muy desfavorable.

## ***4- CONCLUSIONES***

Luego de haber analizado el funcionamiento de los Shopping Centers y de sus cuerpos gerenciales, mediante un estudio previo de conceptos teóricos, se explicitan las siguientes conclusiones las que se consideran fundamentales al momento de comprender qué son los Shopping Centers, cuáles son las características principales de los mismos, el papel de los gerentes y las decisiones estratégicas que los mismos toman.

Para un mejor entendimiento de las mismas, se separan en dos grandes aspectos: conclusiones relacionadas con el Shopping Center y conclusiones sobre la actuación del gerente general.

### **Shopping Centers**

1) Son emprendimientos comerciales que se caracterizan por una excelente organización. En su estructura interna cuentan con: organigramas, procedimientos escritos, manuales de conducta, definición de cargos, informes preestablecidos, reuniones fijas, procedimientos de evacuación estandarizados en caso de siniestros, etc. A través del estudio se comprobó no sólo la existencia de estos elementos, sino también su uso y la preocupación constante por la mejora continua. El ejemplo que mejor ilustra esta característica es el Portones Shopping que cuenta con el mérito de haber recibido la ISO 9000.

En este tipo de negocio es esencial contar, desde un inicio, con una adecuada y prolija organización debido a las dimensiones del emprendimiento. Éste cuenta con un número elevado de proveedores, locatarios, empleados tercerizados y propios, público que visita el centro comercial, entre otros. Para realizar una administración que sea eficiente y eficaz, es vital una estructura organizacional como la que tienen los Shopping.

2) Los Shopping Centers se caracterizan por ser emprendimientos que dependen en gran parte de un actor con el cual se relacionan, los locatarios, para poder lograr su objetivo final de obtener réditos económicos.

Los locatarios son la fuerza de venta del Shopping. Éste busca controlar la calidad del servicio que se ofrece al público mediante:

- el derecho de admisión. Todo comercio, antes de ingresar es evaluado por las autoridades del Shopping en aspectos fundamentales, entre otros: su importancia dentro del mercado, aspectos éticos de su actuación, su solvencia económica
- los contratos de arrendamiento, fijando y monitoreando variables tales como los precios, calidad y cantidad de los productos, prolijidad en la presentación de los mismos, buena presencia del staff de venta de los locales, limpieza de los locales.
- reglamentos de funcionamiento interno
- aspectos que, aún estando fuera de los contratos son de relevancia significativa. Por ejemplo: existencia de un departamento de quejas, realización de cursos de capacitación para los vendedores de los locatarios.

Más allá de lo marcado, en última instancia, los Shopping dependen del locatario en la atención al público.

Para citar un ejemplo que fue mencionado en las entrevistas realizadas, las políticas de cambio de productos de los locatarios escapan al control del Shopping, y pueden afectar la consideración que el visitante tiene del mismo.

3) Son negocios con un gran desarrollo y actividad en todo lo relacionado a la responsabilidad empresarial. Existe una preocupación manifiesta por llevar adelante actividades que redunden en un beneficio para la sociedad.

### **Gerente General**

1. Importancia de los factores externos.

Una de las mejores formas de entender el papel del gerente general del

Shopping es basándose en la importancia que tienen los factores externos al Shopping en su labor.

Para definir y controlar el mix comercial (uno de los aspectos claves en el desarrollo del emprendimiento), el gerente tiene que tener un conocimiento profundo del mercado interno. A diferencia de la mayoría de las empresas, en donde se debe conocer las necesidades del público en cuanto a un producto o rama de productos, el gerente debe tener un conocimiento general del mercado. Debe captar qué necesita el visitante (actual y potencial) del Shopping desde el punto de vista de locales comerciales, servicios, entretenimientos, seguridad, entre otros, de forma de que el Shopping satisfaga la mayor cantidad de necesidades posibles.

Claro es el caso del Mundo de los Niños en el Montevideo Shopping que apunta a través de un entretenimiento para los niños, a que los padres mientras dejan a sus hijos, recorran el Shopping y realicen compras.

Otro ejemplo es el de la seguridad, tema de carácter vital, a raíz de la situación que al respecto vive Montevideo. Todos los Shopping (sin excepción), han incrementado la vigilancia interna y externa a través de: guardias de seguridad privados, policía, y en ocasiones, guardia metropolitana.

Para lograr esto, los gerentes no sólo tienen que tener en cuenta el mercado nacional, sino que también el mercado internacional es tomado en cuenta ya que pueden aparecer aspectos de significativa importancia. Sobre todo en cuanto al conocimiento de nuevas tendencias que deberán adecuar a la cultura uruguaya. Por último, deben tener la habilidad de rodearse de actores externos a la organización calificados, que le aporten información y asesoramiento para poder así cumplir con los objetivos. Como se mencionó en el trabajo de campo, esos terceros incluyen consultoras en diversos temas, agencias de publicidad, entre otros.

## 2. Habilidad para coordinar el equipo de trabajo.

La dimensión del emprendimiento y los conocimientos necesarios para administrarlos (administrativos, financieros, comerciales, marketing, operativos y logísticos) hacen indispensable el trabajo en equipo y la delegación de poder por parte del gerente general en los departamentos funcionales. Es por ello que el gerente general debe tener como una de sus principales habilidades coordinar y controlar a su grupo de trabajo teniendo un estilo participativo que es necesario más allá de sus características personales.

## 3. Rol negociador.

Un aspecto fundamental en la labor del gerente del Shopping es el rol negociador que lleva adelante con los diferentes actores. Sumado al relacionamiento típico que puede tener un gerente en el funcionamiento de cualquier empresa (gobierno, proveedores, empleados propios y tercerizados, comunidad, público), el gerente de un Shopping debe relacionarse y negociar con las diferentes empresas que cuentan con local en el mismo. Este relacionamiento se da tanto en el momento de ingreso a los Shopping, como en las etapas posteriores.

Al llevar adelante este vínculo, el gerente debe tener en cuenta que:

- los locatarios en su gran mayoría son empresas con locales fuera de los Shopping por lo que están acostumbrados a manejar sus empresas en forma totalmente independiente, sin tener a alguien que los controle y/o les imponga reglas. A veces para el gerente resulta difícil lograr la adaptación de los locatarios a ese nuevo sistema. Pero se debe acotar, que por lo general lo logra.
- es una relación en que se debe buscar que ambas partes ganen y estén conformes
- por lo general son relaciones que se prolongan en el tiempo

Dichos aspectos determinan la forma en que el gerente se relaciona con los

locatarios.

#### 4. Base para la toma de decisiones.

Al momento de tomar una decisión (en especial aquellas que se vuelven determinantes del futuro del Shopping) los gerentes cuentan con todas las condicionantes para tomar las mismas en función de herramientas sólidas y conocimiento del tema sobre el que se debe decidir, minimizando las posibilidades de equivocarse. Cuentan con:

- Un equipo de trabajo multidisciplinario
- Fuentes de información confiables y oportunas
- Conocimiento del mercado nacional e internacional
- Terceros que brindan información específica y apoyan a la gerencia
- Apoyo del Directorio

Es importante aclarar que como en todo emprendimiento los riesgos siguen existiendo, pero sin dudas son organizaciones que ofrecen al gerente las bases necesarias para una toma de decisiones acertada.

## **ANEXO:** FORMATO DE ENTREVISTAS

### **CUESTIONARIO GERENTE GENERAL**

A.- Administración de shopping:

1.- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales al momento de administrar un Shopping?

(Mix comercial, marketing, financiamiento). ¿Por qué?

2.- ¿Cuáles son las estrategias que fija el Shopping en los aspectos fundamentales?

¿Cómo se fijan?, ¿Quién las fija? ¿Cómo se controlan y con que periodicidad se revisan?

3.- ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva que tiene el Shopping?

4.- ¿Cómo se define el mix comercial y cómo se controla que el mismo funcione para tomar medidas a futuro?. ¿Con qué periodicidad se controla?

(¿Se podrá visualizar estudios para definir los locales del Shopping, sobre todo en cuanto a comportamiento y perfil de los consumidores?)

5.- Dadas las características del Shopping (Inmueble de gran tamaño) ¿Es el financiamiento (tanto al inicio del proyecto como en los años siguientes un tema estratégico?

5.1.- ¿Cómo se define la estrategia de financiamiento?

5.2.- ¿Cómo se controla y con qué periodicidad?

6.- ¿Existe un compromiso social del shopping: responsabilidad social? (con el medio ambiente, la comunidad).

7.- ¿Cómo se organiza la estructura interna de la administración del Shopping?

¿Existe un organigrama?

¿Cómo se clasifican los gerentes en el Shopping: por niveles estratégicos, por áreas funcionales o por tipos de decisiones?

¿Qué aspectos manejan cada uno de los gerentes?, ¿Cómo se relacionan entre si (comunicación formal e informal)?

¿Cuáles considera son los profesionales imprescindibles para el manejo del Shopping?

#### B.-Sobre el rol del gerente

1.- ¿Cuáles son las principales tareas que tiene como gerente?

2.- ¿Qué informes recibe? ¿Con qué periodicidad los recibe? ¿Quién los elabora?, ¿Qué decisiones toma en base a esa información?

3.- ¿Cómo definiría su estilo de dirección?

4.- ¿Qué tan importante es el liderazgo en el manejo de un Shopping?

5.- En cuanto al relacionamiento con terceros: ¿Cuáles son los principales actores con los que Usted se relaciona?. ¿Qué tan importante son?. ¿Cómo influyen en sus decisiones?

Aspectos gremiales: planificación, relacionamiento, incidencia en los locatarios

6.- ¿Cómo se relaciona con los locatarios?

7.- ¿Cómo es la relación con su personal?

8.- ¿Qué nivel de relacionamiento tiene con el empresario?. ¿Hasta que punto asume riesgos como gerente?

9.- ¿Qué conocimientos y habilidades son fundamentales para gerenciar un shopping? (marketing, finanzas, contabilidad).

10.- ¿Cuáles son sus estudios?

11.- Para desempeñar el cargo de gerente, ¿tuvo que complementar sus estudios con otros cursos?. ¿Cuáles? ¿Cuál es la temática de los mismos?

¿Qué aspectos son fundamentales en los mismos?

Si es Contador:

12.- ¿Qué aspectos de la carrera de contador lo han ayudado más en su papel de gerente?

13.- ¿Ha administrado otro tipo de empresas?. ¿Cuál son las principales diferencias con el gerenciamiento de un Shopping?. ¿Es el marketing en un Shopping más importante que en otras empresas?

C- Instalación de un Shopping:

¿Qué aspectos se toman en cuenta al momento de instalar un shopping?

1.-Definición de las zonas posibles

2.-Tamaño del shopping

3.-Circulación de vehículos, particulares y de ómnibus

4.-Movimiento diario de personas: cantidad, nivel socioeconómico y edades

5.-Facilidades de accesos

6.-Posibilidad de futuras ampliaciones

¿Qué tipos de estudio realizan para analizar estos aspectos? Preguntar si se pueden ver.

D- Funcionamiento del Shopping

1.- ¿Existen manuales de procedimientos: para el personal, proveedores, etc?

-¿Cuánto personal propio del Shopping hay?

-¿Cuánto personal tercerizado hay?.

-¿Cuáles son los servicios tercerizados y porqué se tercerizan?

2.-Funcionamiento de los locales:

-¿Cómo se asignan locales (mix comercial)?

- ¿Cómo es el contrato de arriendo?
- ¿Como son los reglamentos de armado del local, funcionamiento, etc.?
- ¿Existen diferentes tipos de contratos?
- ¿Cuáles son las principales secciones o partes del contrato de arriendo?

2.1.- ¿Cuáles son los diferentes derechos y obligaciones de los locatarios; y beneficios que brinda el shopping a los mismos?

Una vez firmado el contrato que une a las partes, ¿qué poder de negociación tienen los locatarios?.

Casos:

- a) Tengo una heladería en el shopping, se realiza una ampliación del mismo y se pone una nueva heladería en mi mismo piso; ¿puedo quejarme?.
- b) Se quiere llevar adelante una promoción el día de las madres, en donde cada x monto se realiza un descuento. ¿Tengo que entrar en la promoción en forma obligatoria?.
- c) Arreglo con un local, no funciona, no rinde lo esperado, ¿qué medidas puede tomar el shopping?, ¿puede rescindir el contrato?

2.2.-Determinación de Ingresos:

-¿De dónde provienen los ingresos del Shopping?

2.2.1-Alquileres:

- ¿Cómo se calculan?
- ¿Existen diferentes tipos según los locales?
- ¿Cómo se maneja la estacionalidad en las ventas?

2.2.2-Gastos comunes:

- ¿Cómo se distribuyen entre los locatarios?

2.3.- ¿Cómo controla el cumplimiento de las reglas por parte de los locatarios: pago de alquileres, respeto de los horarios (atención al público, recepción de mercadería en el depósito), limpieza?.

-¿Existen multas?

3.- ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se toman: en los locales (electricidad, escaleras, etc.), en los espacios comunes, en los garajes, exteriores?

4.- ¿Qué medidas se toman para evitar siniestros (incendios, robos, etc.)?

¿Existe participación de locatarios en la asunción de riesgos?

## **CUESTIONARIO GERENTE ADMINISTRATIVO**

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos del departamento?
- 2.- ¿Cómo se organiza la gerencia administrativa?
- 3.- ¿Cuáles son las principales tareas que tiene como Gerente Administrativo?
4. ¿Qué información prepara el departamento para el Gerente General y Directorio?
  - 4.1.- ¿Con qué periodicidad?
- 5.- ¿Cómo se maneja todo lo relacionado al tema de financiamiento del Shopping?
  - 5.1.- ¿Lo considera un tema estratégico?
- 6.- ¿Cómo se relaciona con las otras gerencias? (Reuniones)
- 7.- ¿Qué controles se hacen sobre los comerciantes? (Contrato, reglamento interno, facturación, sanciones)
- 8.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que considera fundamentales para ejercer la tarea de gerente administrativo en un Shopping?
- 9.- ¿Ha trabajado como gerente de administrativo en otro tipo de empresas?
  - 9.1- ¿Cuál son las principales diferencias con la administración de un Shopping?
- 10.- ¿Cuáles son sus estudios?
- 11.- Para desempeñar el cargo de gerente, ¿tuvo que complementar sus estudios con otros cursos?

12.1.- ¿Cuáles?

12.2.- ¿Cuál es la temática de los mismos?

13.- ¿En qué aspectos le gustaría capacitarse?

## **CUESTIONARIO GERENTE COMERCIAL**

- 1.- ¿Cuáles son las principales tareas que tiene como gerente comercial?
- 2.- ¿Cómo se define la estrategia comercial del Shopping? ¿Con qué periodicidad se define y controla?
- 3.- ¿Cómo se define el mix comercial y cómo se controla que el mismo funcione para tomar medidas a futuro? (Pedir si se pueden ver estudios realizados)
- 4.- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas comerciales que tiene el Shopping?
- 5.- ¿Qué informes recibe? ¿Con qué periodicidad los recibe? ¿Quién los elabora?, ¿Qué decisiones toma en base a esa información?
- 6.- Como gerente comercial, ¿a quién reporta? ¿Prepara informes para la alta dirección? ¿Sobre qué asuntos y con que periodicidad?  
¿Con qué periodicidad mantiene reuniones con la gerencia general y con los otros gerentes?
- 7.- ¿Cómo definiría su estilo de dirección?
- 8.- En cuanto al relacionamiento con terceros: ¿Cuáles son los principales actores con los que Usted se relaciona? ¿Qué tan importante son? ¿Cómo influyen en sus decisiones?
- 9.- ¿Cómo es su relación con los locatarios?
- 10.- ¿Cómo es su relación con el personal del Shopping? ¿Cómo lo afecta la actividad gremial?

11.- ¿Cómo es la relación con el barrio y qué aspectos de la relación con el mismo afectan al Shopping (seguridad; tránsito; locales aledaños)?

12.- ¿Existe una responsabilidad social de parte del Shopping?

13.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que considera fundamentales para ejercer la tarea de gerente comercial en un Shopping?

14.- ¿Ha trabajado como gerente comercial en otro tipo de empresas?

¿Cuál son las principales diferencias con el gerenciamiento de un Shopping?

¿Qué le ha aportado el gerenciamiento en otras empresas?

15.- ¿Es el marketing en un Shopping más importante que en otras empresas?

16.- ¿Cuáles son sus estudios?

17.- Para desempeñar el cargo de gerente, ¿tuvo que complementar sus estudios con otros cursos? ¿Cuáles? ¿Cuál es la temática de los mismos? ¿Qué aspectos son fundamentales en los mismos?

18.- ¿En qué aspectos le gustaría capacitarse?

Si estuvo al momento de la Instalación de un Shopping:

¿Qué aspectos se toman en cuenta al momento de instalar un Shopping?

1.-Definición de las zonas posibles

2.-Tamaño del shopping

3.-Circulación de vehículos, particulares y de ómnibus

4.-Movimiento diario de personas: cantidad, nivel socioeconómico y edades

5.-Facilidades de accesos

6.-Posibilidad de futuras ampliaciones

¿Qué tipos de estudio realizan para analizar estos aspectos? Preguntar si se pueden ver.

**Si es Contador:**

¿Qué aspectos de la carrera de contador lo han ayudado más en su papel de gerente?

## **CUESTIONARIO GERENTE DE OPERACIONES**

1.- ¿Cuáles son las principales tareas que tiene como gerente de operaciones?

2.- ¿Qué informes recibe? ¿Con qué periodicidad los recibe? ¿Quién los elabora?, ¿Qué decisiones toma en base a esa información?

3.- Como gerente de operaciones, ¿a quién reporta? ¿Prepara informes para la alta dirección? ¿Sobre qué asuntos y con que periodicidad?

¿Con qué periodicidad mantiene reuniones con la gerencia general? ¿Y con otros gerentes?

4.- ¿Tienen estrategias definidas en lo referente a seguridad (robos, incendio, inundaciones)?

¿Con que periodicidad se controlan y actualizan?

5.- En una escala de 1 a 10, ¿cómo evalúa la seguridad tanto interna como externa del Shopping?

6.- En cuanto al relacionamiento con los locatarios:

¿Cuáles son los principales problemas que surgen en los locales?

¿Cómo es la respuesta y colaboración de los locatarios para resolver los problemas?

En base a su experiencia, es posible categorizar a los locatarios según su actitud y respuesta que dan a los problemas.

7.- En cuanto a la relación con los proveedores:

¿Cuáles son los servicios que son brindados por proveedores externos al Shopping (incluido los tercerizados)?

¿Cómo evalúa el servicio brindado por los grandes proveedores del Shopping?  
¿Cómo es el sistema de compras de bienes y servicios? (Procedimiento de compras)

8.- ¿Existe una reglamentación en cuanto a la circulación de vehículos?  
(Camiones de locatarios, proveedores, vehículos de los clientes)

9.- ¿Cómo definiría su estilo de dirección?

10.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que considera fundamentales para ejercer la tarea de gerente de operaciones en un Shopping?

11.- ¿Ha trabajado como gerente de operaciones en otro tipo de empresas?  
¿Cuál son las principales diferencias con el gerenciamiento de un Shopping?  
¿Qué le ha aportado el gerenciamiento en otras empresas?

12.- ¿Cuáles son sus estudios?

13.- Para desempeñar el cargo de gerente, ¿tuvo que complementar sus estudios con otros cursos? ¿Cuáles? ¿Cuál es la temática de los mismos? ¿Qué aspectos son fundamentales en los mismos?

14.- ¿En qué aspectos le gustaría capacitarse?

## **CUESTIONARIO GERENTE MARKETING**

- 1.- ¿Cuáles son las principales tareas que tiene como Gerente de Marketing?
- 2.- ¿Cómo se define la estrategia de marketing del Shopping y que incluye (promociones, institucional)
  - 2.1.- ¿Con qué periodicidad se define y controla?
  - 2.2.- ¿La Gerencia de Marketing participa en el análisis de qué tipo de nuevo comercio conviene agregar al mix comercial?
- 3.- ¿Qué tipos de estudio realizan para definir las promociones a realizar?
- 4.- Cuentan con una base de datos de clientes. ¿Cómo es?  
¿Qué promociones realizan en base a esa base de datos?
- 5.- ¿Qué medidas se toman para que las promociones que se realizan dejen conformes a todos los locatarios? Teniendo en cuenta que se todos aportan al fondo de promociones.
- 6.- ¿Qué controles se hacen para saber si las promociones son exitosas? (Aumento de las ventas, cantidad de productos canjeados, etc)
- 7.- ¿Los locatarios realizan propuestas de posibles promociones? ¿Se los consulta?
- 8.- Más allá de las promociones que tienen un objetivo comercial, existe también un “marketing” por ejemplo para mostrarle a la gente el compromiso social del Shopping.
- 9.- ¿Cómo se maneja el tema de los reclamos de los clientes?
  - 9.1.- ¿Cuáles son los principales reclamos y quejas tanto en relación con los

locatarios como con el funcionamiento del Shopping?

9.2.- ¿Los clientes trasladan el mal trato en un local al Shopping en General?

10.- ¿Qué informes recibe?

10.1.- ¿Con qué periodicidad los recibe?

10.2.- ¿Qué decisiones toma en base a esa información?

11.- Como gerente de marketing:

11.1- ¿A quién reporta?

11.2- ¿Prepara informes para la alta dirección?

11.2.1- ¿Sobre qué asuntos y con que periodicidad?

11.3- ¿Con qué periodicidad mantiene reuniones con la gerencia general y con los otros gerentes?

12.- ¿Cómo se organiza la gerencia de marketing?

13.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que considera fundamentales para ejercer la tarea de gerente de marketing en un Shopping?

14.- ¿Cómo definiría su estilo de dirección? (Existen pautas institucionales al respecto)

15.- ¿Ha trabajado como gerente de marketing en otro tipo de empresas?

15.1- ¿Cuál son las principales diferencias con el marketing de un Shopping?

16.- ¿Es el marketing en un Shopping más importante que en otras empresas?

17.- ¿Cuáles son sus estudios?

18.- Para desempeñar el cargo de gerente, ¿tuvo que complementar sus estudios con otros cursos?

18.1.- ¿Cuáles?

18.2.- ¿Cuál es la temática de los mismos?

19.- ¿En qué aspectos le gustaría capacitarse?

## **CUESTIONARIO A LOCATARIOS DE LOS SHOPPING**

1) ¿Cómo evalúa la administración de los Shopping en general? ¿Qué cambios le haría a la administración de los mismos?

2) ¿Está conforme con las medidas de seguridad de los Shopping? ¿Participa en la asunción de riesgos por siniestros? ¿Le parece correcto?

3) ¿Está conforme con la limpieza, higiene y ambiente?

4) ¿Considera que los contratos son justos? ¿Qué aspectos cambiaría de los mismos?

Una vez firmado el contrato, ¿qué poder de negociación tiene usted?

Casos:

-Obligatoriedad en participación en promociones

- Aparición de un nuevo local del mismo ramo en el Shopping, ¿se puede quejar?

- Si no está conforme con el funcionamiento, rendimiento del local, ¿qué medida puede tomar?

5) ¿Considera que los alquileres, fondos de promoción, gastos comunes, están ajustados a la realidad económica y se distribuyen en forma equitativa entre los locales?

6) ¿Qué aspectos se negocian al iniciar la relación comercial?

¿Y en los años que siguen?

7) ¿Qué información están obligados a otorgar a la administración de los Shopping?

8) ¿Cómo es negociar con los gerentes de los Shopping?

- 9) ¿Ha tenido inconvenientes con algún gerente?
- 10) ¿Cómo es su relación con los demás locatarios? ¿Existen reuniones conjuntas con los gerentes de los Shopping?
- 11) ¿Cómo evalúa las promociones que realizan los Shopping?. ¿Cómo afecta su local?
- 12) Más allá de los aspectos administrativos, ¿qué mejoraría en los Shopping tanto como locatario como cliente?
- 13) ¿Considera bueno el mix comercial del Shopping?
- 14) ¿Cree que a su local lo favorece o lo perjudica el mix comercial en el que se encuentra?
- 15) ¿En cuántos Shopping tiene local su empresa?
- 16) En caso de que tenga local en varios Shopping, ¿en cuál se siente más cómodo? ¿Por qué? (por el local, por la zona, por el gerente).
- 17) ¿La estrategia cambia según el Shopping?
- 18) ¿Cuáles son las principales diferencias entre tener un local en un Shopping y en otras zonas comerciales? Ejemplo: 18 de Julio. (Costos, seguridad, nivel de ventas, forma de administrarlo)
- 19) El personal (en especial el encargado) de los locales de los Shopping, ¿deben tener una preparación diferente al resto?

20) ¿Qué ganancias existen más allá de las ventas de tener un local en un Shopping? (Prestigio, imagen, competencia).

## **Bibliografía**

- Psicología gerencial

Autor: Leavitt, Harold J.

Buenos Aires: Contabilidad Moderna ,1976

- Sistemas de Información gerencial

Octava Edición

Autor: Laudon, Kenneth C.,Laudon, Jane P.

Naucalpan de Juárez

Publicado por: Pearson Educación ,2004

- Administración

Sexta Edición y Octava Edición

Autor: Robbins, P. y Coulter, M

Publicado por: Pearson Educación, México, 2000 y 2005

Capítulo: 1,2,3,6,7,8,17

- Administración: Un enfoque basado en competencias

Décima Edición

Autor: Don Hellriegel, Susan Jackson, John W. Slocum

Colaborador Susan Jackson, John W. Slocum

Publicado por: Cengage Learning Editores, 2006

Capítulo: 1,2,8,15

- Teoría de la administración

Autor: Reinaldo O. da Silva

Publicado por: Cengage Learning Editores, 2002

Capítulo: 1,2,3

- Skills of an effective Administration

Autor: Robert L. Katz

Harvard Business Review

Setiembre 1974

- The Nature of Managerial Work

Autor: Henry Mintzberg

Publicado por: Nueva York: Harper&Row, 1973

- Administración

Sexta Edición

Autor: Stoner, R. Freeman, James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman,  
Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaro Sacristan

Traducido por Pilar Mascaro Sacristan

Colaborador R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert

Publicado por: Pearson Educación, 1996

- El nuevo directivo racional

Primera Edición

Autor: Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe

Editorial: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V

Año: 1989

- La gerencia de empresas

Octava Edición

Autor: Peter F. Drucker

Editorial: Sudamericana. Buenos Aires

Año: 1993

- Management.

Autor: Warren Plunkett y Raymond Attner.

Sexta Edición, Cincinnati, south western, 1997

- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Autor: Stephen R. Covey

Traducción: Jorge Piatigorsky

Publicado por: Paidós

Año 1992

- Sí... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder.

Autor: Roger Fisher y William Ury Bruce Patton

Publicado por: Editorial Norma

Bogotá 1993

- Los caminos de la Negociación: Personas, estrategias y técnicas

Autor: Franc Ponti

Publicado por: Ediciones Granica S.A.

2005

- Características de la Gerencia y su incidencia en la motivación

Trabajo de investigación Monográfico para la obtención del título de Licenciado en Administración-Contador, Plan 1990

Autor: Maria Mercedes Aldaz; Valeria Magnou

Año abril 2002

- Gestión y costos de los Shopping centers, e influencia en los usuarios de establecimientos comerciales

Trabajo monográfico para la obtención del título de Contador Público.

Autores: Gabriel Rodríguez; Guillermo Tedesco; Fernando Duria

Coordinador: Cr. Alfredo Kaplan

Año marzo 2002

- Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades.

Autores: Robert N. Lussier; Christopher F. Achua.

Segunda Edición

- Cátedra: Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión.

Material Teórico-Práctico

Oficina de Apuntes del CECEA – Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Año 2008

## **Páginas Web**

[http://www.icsc.org/srch/lib/Spanish\\_Definitions.pdf](http://www.icsc.org/srch/lib/Spanish_Definitions.pdf)

[http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/02/ecoymmer\\_289465.asp](http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/02/ecoymmer_289465.asp)

(Entrevista a Cr. Carlos Lecueder)

[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/ut\\_2\\_08.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/ut_2_08.pdf)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_comercial) (Wikipedia, definición centro comercial)

[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=centro](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=centro) (Real Academia, definición Centro)

<http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/rl77.html>