

**Factores críticos de éxito en los centros comerciales
de Lima Metropolitana y el Callao**

Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao

Otto Regalado • César Fuentes • Gonzalo Aguirre
Nadia García • Román Miu • Renato Vallejo

ESAN/Cendoc

REGALADO, Otto ; FUENTES, César ; AGUIRRE, Gonzalo ; GARCÍA,
Nadia ; MIU, Román ; VALLEJO, Renato
*Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el
Callao.* – Lima : Universidad ESAN, 2009. – 216 p. – (Serie Gerencia Global ; 13)

CENTROS COMERCIALES / ANÁLISIS DEL MERCADO /
BENCHMARKING / PERÚ / LIMA

HF 5430.6 P4R4

ISBN 978-9972-622-64-9

**Factores críticos de éxito en los centros comerciales
de Lima Metropolitana y el Callao**

Serie Gerencia Global 13

© Otto Regalado, César Fuentes, Gonzalo Aguirre, Nadia García,
Román Miu y Renato Vallejo, 2009

© Universidad ESAN, 2009
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú
www.esan.edu.pe esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición
Lima, junio de 2009
Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.° 31501400900396
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2009-07536

DIRECCIÓN EDITORIAL
Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y CUIDADO DE EDICIÓN
Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO
Anselmo Escobar

DISEÑO DE CARÁTULA
Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN
Ana María Tessey

IMPRESIÓN
Editorial Cordillera S. A. C.
Av. Grau 1430, Barranco

Contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	17
1. El <i>retail</i> o venta al detalle	17
2. Definiciones de 'centro comercial'	19
3. Clasificación de los centros comerciales	21
4. Tipos de estilo de vida en el Perú y sus tendencias de compra	22
Capítulo 2. <i>Benchmarking</i> de centros comerciales en la región	25
1. Centros comerciales en Argentina	25
1.1. Antecedentes y evolución	25
1.2. Situación actual	26
2. Centros comerciales en Chile	27
2.1. Antecedentes y evolución	27
2.2. Situación actual	28
3. Centros comerciales en Colombia	29
3.1. Antecedentes y evolución	29
3.2. Situación actual	30
4. Centros comerciales en Ecuador	33
4.1. Antecedentes y evolución de los centros comerciales	33
4.2. Situación actual	34
5. Factores críticos de éxito identificados	35
6. Visión de los actores	41
Capítulo 3. Los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao	45
1. Factores de oferta	45
1.1. Evolución del <i>retail</i> y los centros comerciales	45
1.2. Situación actual de los centros comerciales en el país	50

1.3. Características de los principales centros comerciales en Lima	52
1.4. Empresas y grupos de inversionistas de los centros comerciales	52
1.5. Índices de penetración de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao	54
1.6. Descripción de centros comerciales: diseño, infraestructura y distribución	55
1.7. Modelo operativo de gestión	58
1.8. Análisis de las estrategias de publicidad y márketing	60
1.9. Autosegmentación en los centros comerciales	62
1.10. Tecnologías de información	62
1.11. Actores involucrados en el sector	64
2. Factores de demanda	64
2.1. Análisis del sector de los centros comerciales	64
2.2. Análisis de la demanda	65
2.3. Capacidad adquisitiva y preferencias de los consumidores	66
2.4. Crecimiento del consumo en el sector	66
2.5. Características de los consumidores en los centros comerciales	68
Capítulo 4. Análisis e interpretación de datos	75
1. Encuesta a los consumidores	75
1.1. Análisis descriptivo de la muestra	76
1.2. Preferencias por un centro comercial	76
1.3. Factores críticos de éxito	77
1.4. Análisis factorial	78
2. Encuestas a administradores de <i>retailers</i>	79
2.1. Factores críticos de éxito	79
2.2. Análisis factorial	80
3. Perspectivas sobre el sector	81
Capítulo 5. Análisis competitivo de los centros comerciales	85
1. Análisis FODA del Megaplaza Norte	86
1.1. Fortalezas	86
1.2. Debilidades	91
1.3. Oportunidades	91

1.4. Amenazas	94
2. Análisis FODA del Jockey Plaza Shopping Center	98
2.1. Fortalezas	98
2.2. Debilidades	106
2.3. Oportunidades	107
2.4. Amenazas	109
3. Análisis FODA de Plaza San Miguel	112
3.1. Fortalezas	112
3.2. Debilidades	114
3.3. Oportunidades	116
3.4. Amenazas	117
4. Análisis FODA de Minka	122
4.1. Fortalezas	122
4.2. Debilidades	124
4.3. Oportunidades	126
4.4. Amenazas	127
5. Análisis FODA de Plaza Lima Sur	132
5.1. Fortalezas	132
5.2. Debilidades	134
5.3. Oportunidades	134
5.4. Amenazas	136
6. Análisis financiero del Jockey Plaza Shopping Center	140
7. Análisis financiero del Megaplaza Norte	142
 Capítulo 6. Descripción de los factores críticos de éxito	 145
1. Vías de acceso	145
1.1. Vías principales e ingresos	146
1.2. Medios de transporte	146
1.3. Accesos peatonales	147
2. <i>Tenant mix</i>	148
2.1. Perfil del público objetivo	148
2.2. Análisis del potencial de marcas	149
2.3. Rentabilidad del metro cuadrado	149
3. Ubicación	150
3.1. Radio de influencia	151
3.2. Segmentación de mercado	152
3.3. Área disponible	153
4. Administración centralizada	154

5. Diseño e infraestructura	156
5.1. Evolución del urbanismo en la ciudad	156
5.2. Importancia del diseño de los centros comerciales	157
5.3. Elementos a considerar en el diseño del centro comercial	158
6. Disponibilidad de tiendas ancla	160
6.1. Rol de las tiendas ancla	160
6.2. Situación de las tiendas ancla en el país	162
7. Crédito de consumo	162
8. Estimación de la demanda	164
8.1. Demanda mayor que la oferta	164
8.2. Importancia en la estimación de la demanda	165
9. Estabilidad y crecimiento económico	166
9.1. Crecimiento del PBI	167
9.2. Crecimiento del empleo	167
9.3. Incremento de sueldos e ingresos	168
9.4. Tipo de cambio	168
9.5. Disminución del nivel arancelario	169
9.6. Índice de precios al consumidor (IPC)	170
9.7. Incremento de la inversión en el país	170
10. Tamaño y dimensiones del centro comercial	173
10.1. Área de influencia	174
10.2. Capacidad de instalaciones	174
10.3. Planes futuros de expansión	175
11. Prospectiva del desarrollo del sector en Lima Metropolitana y el Callao	176
11.1. Ampliaciones de los centros comerciales operativos	176
11.2. Nuevas zonas de desarrollo para los centros comerciales	177
11.3. Ingreso de centros comerciales con marca	178
11.4. Nuevos formatos a desarrollarse	179
11.5. Proyecciones sobre el máximo crecimiento de los centros comerciales en Lima	180
11.6. Proyectos comerciales futuros en Lima Metropolitana y el Callao	181
Conclusiones	183
Bibliografía	189

Anexos	201
1. Modelo de entrevista a profundidad	203
2. Formularios de encuestas a consumidores y <i>retailers</i>	206
3. Factores críticos de éxito secundarios	210
Sobre los autores	217

Introducción

Durante la segunda mitad de la década de 1990, en el Perú se consolidaron las condiciones favorables en los ámbitos económico, social, político y tecnológico, las cuales fueron aprovechadas por inversionistas, principalmente extranjeros, para una paulatina expansión de centros comerciales debido a que había una baja presencia de ellos en el país. Un dato ilustrativo es que en el 2008 la penetración de los centros comerciales apenas alcanza el 12%, cifra inferior a la de Chile, que ostenta un 21%.

En este contexto, 1997 marcó el resurgimiento y expansión del sector comercio con la inauguración del Jockey Plaza Shopping Center, proyecto que fue desarrollado y gestado por la chilena Inmobiliaria Centros Comerciales S.A. (ICCSA). Esta empresa, sobre la base de un contrato de constitución de derecho de superficie celebrado con el Jockey Club del Perú, obtuvo la concesión de un terreno de 130 mil m², el cual formaba parte del Hipódromo de Monterrico. De esta forma, por sus dimensiones y novedades, se consolidó como el principal centro comercial del país. Al año siguiente, 1998, se construyó el centro comercial Larcomar, financiado con similares características al Jockey Plaza.

Sin embargo, el éxito de ambos centros comerciales no fue de inmediato. Aunque contaban con la aceptación del público, debieron esperar algunos

años para que la situación económica nacional mejorara, se posicionaran en el mercado, lograran identificar las necesidades de los consumidores y adecuaron su oferta como su *tenant mix* a los requerimientos de cada segmento objetivo de consumidores, para obtener los resultados económicos y comerciales esperados.

En la siguiente década, a partir de 2002 la consolidación de esta tendencia se concretó en Lima Metropolitana y el Callao con la construcción de nuevos centros comerciales, entre ellos Megaplaza Norte, Primavera Park & Plaza, Minka y Plaza Lima Sur. El creciente ritmo de las actividades comerciales se siguió expandiendo, a tal punto que hasta setiembre de 2008 se encontraban operativos 16 centros comerciales en todo el país, de los cuales 12 se ubican en Lima Metropolitana y el Callao.

El éxito de este nuevo sector se ha manifestado en mayor medida en los últimos tres años con un constante incremento en el nivel de sus ventas: en el 2006 estas ascendieron a 1300 millones de dólares, en el 2007 llegaron a 1600 millones y se ha proyectado un nivel de ventas para el 2008 de 2250 millones, lo que representa un incremento cercano al 40% respecto al 2007. Además, se prevé que en los próximos 24 meses el número de centros comerciales en todo el país crecerá en más del 100%; es decir, de 16 centros pasará a más de 30 a fines de 2010 y la mayoría de los nuevos proyectos se ejecutarán en Lima Metropolitana y el Callao (Apoyo Opinión y Mercado, 2008).

En vista de la expansión de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, la presente investigación tiene como propósito y objetivos describir la situación actual de este nuevo sector, así como analizar e identificar los factores críticos que han determinado su éxito, desarrollo, expansión y las perspectivas de su crecimiento, a través de un análisis comparativo con otros centros comerciales en América del Sur a modo de diagnóstico, así como por medio de encuestas a *retailers* y consumidores en los 12 centros comerciales más importantes de Lima Metropolitana y el Callao.

El trabajo se divide en dos etapas básicas de investigación. En la primera se plantea un marco conceptual acerca del rubro de los centros comerciales —tema del cual existe una bibliografía muy limitada—, la metodología a aplicar y un estudio de la situación actual de los centros comerciales en

Sudamérica y Lima Metropolitana y el Callao. En la segunda etapa se presenta el análisis del trabajo de campo, es decir, los resultados de las entrevistas y cuestionarios, así como de la observación de las características de los centros comerciales limeños, el análisis FODA y financiero del negocio de los centros comerciales, además de la descripción de los factores críticos de éxito, los cuales se deben conocer y tomarlos en cuenta en los próximos proyectos de inversión.

Este libro ha sido estructurado en seis capítulos. En el capítulo 1 se establece el marco conceptual del trabajo y se plantea la metodología apropiada según los objetivos trazados. La escasa bibliografía especializada en relación con la investigación desarrollada ha obligado a buscar información en fuentes primarias (entrevistas y encuestas), como también en memorias de empresas inmobiliarias, artículos periodísticos y portales web de este rubro. En el capítulo 2 se realiza un *benchmarking* o análisis comparativo de los centros comerciales de otros países de la región, como punto de partida para el diagnóstico del sector en el Perú. En el capítulo 3 se trata de determinar los factores de oferta y demanda de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, así como analizar su desarrollo y situación actual.

El desarrollo de la metodología empleada para el estudio de cada caso se explica en el capítulo 4, la cual consistió en utilizar dos tipos de instrumentos de recolección de datos: las entrevistas a profundidad, aplicadas a expertos del sector (muestra intencional), y el cuestionario, aplicado tanto a consumidores como a *retailers*. En el capítulo 5 se realiza un análisis FODA de la situación estratégica y un análisis financiero de los cinco centros comerciales más competitivos de Lima Metropolitana y el Callao. En el capítulo 6 se describen los factores críticos más importantes para el éxito de estos centros comerciales, los cuales han sido obtenidos a través de la investigación y el procesamiento de la información realizada en los dos capítulos anteriores. Finalmente, se presentan las principales cinco conclusiones de la investigación.

1

Marco conceptual y metodología

1. El *retail* o venta al detalle

Los antecedentes del *retail* datan desde la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, es a partir de la década de 1980, con el proceso de la globalización, que se genera un impacto de este en lo económico y comercial.

El término '*retail*'¹ se define como la venta de productos al público, a través de tiendas o locales comerciales (Oxford, 2001). Sin embargo, este concepto abarca más que el simple hecho de vender bienes a través de las tiendas. En el entorno comercial, el *retail* es considerado como la suma de las actividades que involucran, desde la planeación, la venta, por menor o al menudeo, de bienes y servicios a los consumidores.

El concepto de *retail* se asocia con un negocio que vende productos y/o servicios a consumidores para su uso personal o de su familia y con tiendas de ventas minoristas o al detalle. Siempre que existe un consumidor, existe un *retail* (Pizarro, 2008). Por *retail* también se entiende a las ventas directas realizadas a los clientes finales, las cuales pueden realizarse a través de una larga variedad de tiendas (Andrews, 1987). Otra definición de la venta

1. La palabra '*retail*' también es conocida como «venta al detalle», «venta detallista», venta al *detal*, venta al menudeo o por menor.

al *retail* es aquella que indica que consiste en «actividades de marketing diseñadas para brindar satisfacción a los consumidores finales y mantener rentablemente estos clientes a través de un programa de mejoramiento de la calidad» (Reardon, 1998).

Una definición más amplia indica que el *retail* se enfoca en las actividades requeridas para concretar el intercambio de bienes con los consumidores finales. Cabe indicar que, aunque la mayoría de las ventas se efectúan a los consumidores finales, muchas transacciones *retail* se hacen con otros negocios o mayoristas. El *retail* forma un nexo importante como canal de distribución, por cuanto los que lo forman son a su vez comercializadores y clientes.

Los '*retailers*' realizan actividades de márketing como compra, venta, asumen riesgos, manejan información sobre los clientes, entre otras actividades. Así, los *retailers* generan utilidades de tiempo, lugar y posesión; de tiempo, pues cuentan con inventario de productos disponibles cuando los consumidores lo requieren; de lugar, puesto que movilizan los bienes de los productores a los lugares donde se encuentra la demanda; y de posesión, por cuanto asumen riesgos de propiedad y financiamiento de inventarios, en la mayoría de los casos. Los principales establecimientos de *retail* son las tiendas por departamentos, supermercados, tiendas de descuentos, entre otros. Cabe indicar que el *retail* no incluye las ventas personales, las ventas por teléfono (William, 1997).

Existe una definición de *retail* que lo relaciona fundamentalmente con el márketing. Esta indica que la venta al detalle también es márketing, haciendo referencia a las actividades de planear y ejecutar un concepto, el precio, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios; por ende, define a la venta al detalle como las actividades de márketing diseñadas para brindar satisfacción a los consumidores finales. Se indica que la venta al detalle debe brindar satisfacciones a los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad en las diversas áreas, no solo en la venta en sí. De esta manera, la venta al detalle constituye el eslabón que coloca los bienes y servicios a disposición de los consumidores (Reardon, 1998).

Esta modalidad de venta tiene un proceso que va desde las empresas fabricantes, el comerciante mayorista, el *retailer* o minorista, hasta el con-

sumidor final; permite brindar dinamismo y expansión a la economía de un país al incrementar la demanda de los clientes y, por consiguiente, la producción de bienes y servicios. Por otro lado, el *retail* permite también la reducción de los costos, expandir la mayor participación en el mercado; en consecuencia, consolida la industria utilizando una serie de innovaciones que permiten el mayor incremento en el volumen de ventas y el margen de utilidades, ya que las estrategias están en permanente superación y adaptación.

La innovación es un aspecto fundamental en el *retail*, pues se deben considerar mayores niveles de eficiencia en la cadena de suministro, la incorporación de nuevas tecnologías que permitan acercarse a los requerimientos del cliente, procurando la mejor atención y la satisfacción de sus necesidades. Esto por cuanto la conducta de los clientes adquiere mayores niveles de complejidad, precisamente porque el mercado se fragmenta cada vez más. «El objetivo del diseño de la tienda es uno: saturar los sentidos de la vista, olfato, gusto, tacto y oído del cliente, preferentemente, al mismo tiempo» (Meza, 2008). Se afirma que aquellos *retailers* que no se adaptan a la constante velocidad de cambio, en especial de las tecnologías, enfrentarán una gran competencia, por lo que es necesaria la permanente innovación, tanto en las necesidades y el gusto del cliente.

De las definiciones mencionadas, para el presente trabajo se utilizará aquella que indica que el *retail* implica la comercialización de bienes y servicios al público, sea este consumidor final o de comercio (William, 1997). Se considera en este marco que los principales y más conocidos establecimientos de *retail* son los supermercados, las tiendas por departamento, las tiendas de mejoramiento del hogar, entre otros; todos ellos presentes en un centro comercial.

2. Definiciones de 'centro comercial'

Los antecedentes más remotos de este tipo de *retail* se encuentran en el ágora griega, el foro romano o el bazar oriental. Sin embargo, el desarrollo de los centros comerciales en el Perú es reciente, por lo que no existe una amplia literatura al respecto. Como tal, se parte de definiciones sobre centros comerciales que corresponden a asociaciones de países donde este formato de venta se encuentra más desarrollado.

El International Council of Shopping Centers (ICSC) lo define 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. Las tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales son centros comerciales cerrados, abiertos y centros híbridos (ICSC, 2008).

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) lo define como:

Un centro comercial es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria (AECC, 2008).

Por otra parte, el *Diccionario de contabilidad y finanzas* señala:

Edificio o conjunto de ellos en los que se reúnen gran número de comercios minoristas, supermercados o grandes almacenes y que cuenta además con otros servicios auxiliares como prensa, restauración u ocio, que se crean con el fin de fomentar las ventas al ofrecer una gran variedad de productos en un área relativamente reducida y facilitar las compras a los consumidores, evitándoles que realicen grandes desplazamientos (*Diccionario de contabilidad y finanzas*, 2002: 35).

En el contexto peruano, la norma legal sobre comercio (Norma A.070-Reglamento de Edificaciones) define al centro comercial como la «edificación constituida por un conjunto de locales comerciales y/o tiendas por departamentos y/u oficinas, organizados dentro de un plan integral, destinada a la compraventa de bienes y/o prestaciones de servicios, recreación y/o esparcimiento» (*El Peruano*, 2006).

En la misma norma se puede encontrar además otra definición bastante ilustrativa sobre un complejo comercial y la diferencia de un centro comercial:

Complejo comercial: «Conjunto de edificaciones independientes constituido por locales comerciales y/o tiendas por departamentos, zonas para recreación activa o pasiva, servicios comunales, oficinas, etcétera» (*El Peruano*, 2006).

Para ser autorizados como tal, los centros comerciales deberán cumplir con todas las normas legales respecto a dimensiones mínimas y disposiciones urbanísticas que son consideradas para su construcción y funcionamiento. En la presente investigación se utilizará la definición dada por el ICSC (2008), por ser la más completa e incluir más características, entre ellas, la propiedad única, oferta determinada por el mercado y área de influencia.

3. Clasificación de los centros comerciales

Debido a la existencia de diversos formatos de centros comerciales con variedad de superficies, enfocados a diferentes segmentos de clientes, entre otros aspectos, se utilizará exclusivamente la clasificación norteamericana de centros comerciales del International Council of Shopping Centers.

El término 'centro comercial' ha evolucionado desde su aparición en 1950. Con el transcurso de los años, este sector ha madurado, y actualmente la definición 'centro comercial' abarca diversos aspectos dependiendo del tipo y las características de este. Utilizando la definición del International Council of Shopping Centers, se sabe que existen diversos tipos de centros comerciales, como los cerrados, que se caracterizan por tener estacionamientos, un gran corredor cubierto, climatizado e iluminado, bordeado en ambos frentes por tiendas y entradas. Los centros comerciales abiertos se caracterizan por tener tiendas o centros de servicios unidos en línea recta, con estacionamiento frente a cada una de ellas. Este tipo de centro comercial toma formas lineales como una U, L o Z.

Así, el International Council of Shopping Centers ha definido ocho tipos de centros comerciales con el objetivo de brindar los lineamientos y comprender las diferencias entre ellos. En ese sentido, establece «características típicas» para cada uno, pero algunos de ellos incluso no se adecúan a la definición específica y se les denomina «híbridos», porque combinan los elementos de dos o más tipos de centros comerciales. Es decir, pueden incluir los elementos de un centro comercial, *power center* y del *outlet*. Asimismo, la combinación del *power center* y del centro de estilo de vida forma un *power center* de estilos de vida. Y los centros comerciales de entretenimiento combinan las tiendas minoristas con cines y restaurantes temáticos.

4. Tipos de estilo de vida en el Perú y sus tendencias de compra

Las empresas en el Perú históricamente segmentaban el mercado en función de metodologías tradicionales, entre ellas, por aspectos geográficos, demográficos y nivel socioeconómico. Esto funcionó en el pasado debido a que los consumidores eran fácilmente identificables: aquellos de mayor poder adquisitivo y los de menores niveles de ingresos. Sin embargo, la situación en el Perú ha cambiado:

Los años ochenta llegaron con una tímida apertura de nuestra economía (...). La siguiente década marcó, sin embargo, un nuevo cambio con la apertura total de la economía. Pronto llegaron compañías y productos de todo el mundo y la competencia se intensificó en todos los mercados. El consumidor peruano se modernizó y pudo tener acceso a bienes y servicios internacionales. De otro lado, el crédito de consumo se extendió notablemente, lo que permitió incrementar los niveles de ventas de todo tipo de artefactos eléctricos (Trujillo, 2001: 9).

En los últimos años, en el Perú se han dado grandes cambios sociales, migraciones entre grandes ciudades y un mayor crecimiento económico. Como resultado, es difícil afirmar con certeza que el perfil del consumidor identificado en el pasado se mantendrá constantemente en el futuro. Por tal motivo, surge la necesidad de emplear otras herramientas que ayuden a identificar y comprender mejor al consumidor. Arellano (2006) plantea una segmentación sobre la base del estilo de vida, en donde agrupa a las personas no solo por el nivel de ingresos, sino también por las actitudes, intereses, deseos y la manera de pensar. En 1996, Arellano realizó un estudio en el que identificó nueve estilos de vida de los peruanos. Posteriormente, en el 2005 actualizó dichos estudios, y definió seis grandes estilos de vida de los peruanos: los afortunados, los progresistas, las modernas, los adaptados, las conservadoras y los modestos.

Cabe indicar que en el presente trabajo se usa en forma extensiva los estilos de vida indicados por Arellano y, a su vez, los niveles socioeconómicos proporcionados por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2008), puesto que la información obtenida sobre los estilos de vida se complementa con los niveles socioeconómicos típicos que los determinan.

La información socioeconómica procede principalmente de dos fuentes: «Perfiles zonales de la Gran Lima 2008», elaborado por Ipsos Apoyo

Opinión y Mercado (2008); y «Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI», de Rolando Arellano / Arellano IMSA.

Respecto a los «Perfiles zonales de la Gran Lima 2008», este se ha elaborado sobre la base de estudios de estadística poblacional, niveles socioeconómicos, perfil del jefe del hogar y perfil del ama de casa efectuados en el 2007. Los estudios presentados se disgregan en las cinco zonas de Lima —Lima Norte, Lima Sur, Lima Moderna, Lima Centro y Lima Este— y el Callao, también consideradas en este documento. La metodología empleada para el estudio fue un cuestionario estructurado, el cual incluía diversos controles a fin de que se pueda garantizar la consistencia de las variables fundamentales. Y el procesamiento de la información se realizó a través de un análisis estadístico especial. Asimismo, el informe tiene una cobertura del área de Lima Metropolitana y el Callao.

Sobre «Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI» de Arellano IMSA, el documento se sustenta en un plan de investigación multimétodo, elaborado sobre la base de información histórica y secundaria, entrevistas a profundidad y recolección de información diversa a través de diversos grupos de enfoque. En este trabajo realizado por Arellano Investigación de Marketing se hicieron encuestas a 1100 personas (mayores de 16 años), que dieron información relevante, fundamentalmente de perfiles por estilo de vida y nivel socioeconómico, edad y sexo.

La importancia de esta información radica en que los estilos de vida permiten segmentar a los consumidores a partir de un sistema multidimensional de diversas variables que reflejan actividades, intereses y opiniones de cada persona. Es decir, describe a la persona de forma integral, interactuando en su entorno.

La investigación del presente trabajo se llevó a cabo en una etapa cualitativa y una segunda etapa cuantitativa. La primera se inició con el levantamiento de información de fuentes secundarias (datos bibliográficos, documentos y fuentes electrónicas) a fin de realizar un *benchmarking* de los centros comerciales en Latinoamérica, como punto de referencia para el estudio de este sector en el Perú. De igual forma, incluyó el uso de fuentes

primarias, entrevistas a profundidad a los actores más representativos del sector. El *benchmarking*, complementado con un trabajo de campo en los centros comerciales, permitió obtener los factores críticos de éxito tentativos.

La segunda etapa de investigación —cuantitativa— valida los factores obtenidos a través de cuestionarios a administradores de *retailers* y consumidores. A continuación se describen los instrumentos utilizados, el ámbito de la investigación, la población y muestra del estudio, así como cada etapa del proceso en detalle.

2

***Benchmarking* de centros comerciales en la región**

Debido al poco avance de los centros comerciales en Lima, fue necesario realizar un análisis comparativo de los principales países de la región a fin de poder determinar cuáles fueron los factores que les han permitido alcanzar un mayor desarrollo del sector. El *benchmarking* considera, en una primera etapa, un estudio de la situación y el contexto interno.

Posteriormente, se analizó la evolución de los centros comerciales, cómo se encuentran actualmente y los factores que permitieron su éxito.

Para la elección de los países a los cuales se les realizó el *benchmarking*, se consideraron factores como similitudes culturales, económicas, geográficas y políticas. Básicamente, se buscó aquellos en los cuales el desarrollo de los centros comerciales se encontraba por encima del nivel alcanzado en el Perú. Sobre la base de las características mencionadas, los elegidos para el *benchmarking* fueron Argentina, Chile, Colombia y Ecuador.

1. Centros comerciales en Argentina

1.1. Antecedentes y evolución

En Argentina, la evolución de los centros comerciales en los últimos 20 años se ha desarrollado de manera creciente y constante, similar al que se

observa en Estados Unidos. Para 1987, existían solo dos centros comerciales; a finales de 2007, estos llegaron a setenta y nueve.

Tanto creció el sector que a partir de 1990 hubo necesidad de crear una entidad que los agrupara, ordenara y velara por sus intereses. De esta manera, en 1990, surge la Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC), la cual tiene como objetivo principal consensuar el interés global de todos los centros comerciales asociados. Otro de sus objetivos fue representar a la industria frente a las autoridades y la opinión pública. En Argentina, para ser considerado un centro comercial, la CASC exige que tenga las siguientes características:

- Su planificación y administración debe ser centralizada. Esta administración se encarga de coordinar, gestionar y supervisar el correcto funcionamiento de los locales comerciales.
- La oferta que proporciona debe ser variada en cuanto a productos y servicios.
- Debe existir una titularidad exclusiva frente a todos los locales comerciales. La única excepción a ello corresponde a las tiendas ancla, cuya explotación y beneficio quedará a criterio de la comisión directiva.
- Debe contar con un fondo común para invertir en promoción.
- Debe tener playa de estacionamiento con capacidad técnica suficiente.

1.2. Situación actual

Argentina cuenta con 79 centros comerciales (2006), 20 de los cuales fueron creados durante los últimos cuatro años. La siguiente es información integral acerca del sector de centros comerciales²:

- Superficie total cubierta: dos millones cuatrocientos mil metros cuadrados.

2. Información extraída de los datos estadísticos presentados en el 3.º Congreso Internacional de Shopping Centers en Argentina y publicados en el portal Infonews.

- Inversión en los últimos diez años: 3,4 mil millones de pesos argentinos o 1,1 mil millones de dólares aproximadamente (cifra con la cual se logró la construcción de 27 nuevos centros comerciales).
- Personas empleadas: 62 mil.
- Visitantes anuales: más de 270 millones.
- Transacciones generadas: más de cuatro mil millones de pesos (1290 millones de dólares), a través de sus siete mil puntos de venta.
- Participación del sector en la venta minorista: 15%.

A diciembre de 2007, las ventas se incrementaron en 26% respecto a noviembre de 2006. Si se analiza la variación interanual de las ventas de los 12 meses de 2007, esta fue de 28%. Una de las razones del crecimiento del sector ha sido el incremento del consumo nacional, basado en la expansión durante tres años y medio de la economía a tasas cercanas al 8%. El liderazgo lo ostentan los inversionistas chilenos de Cencosud y la cadena argentina IRSA. Según información de la CASC, el desarrollo del sector de los centros comerciales en Argentina se encuentra en alza y ello se refleja en sus ventas. En efecto, las ventas de los centros comerciales crecieron 21,6% en el periodo de setiembre de 2006 a setiembre de 2007 (Indec).

El crecimiento de la economía y el aumento del consumo han sido factores determinantes para lograr el desarrollo del sector, sostiene al respecto el diario *Inmobiliario* (*Inmobiliario*, noviembre de 2007). Otro factor relevante, según la misma fuente, ha sido el crecimiento del turismo de procedencia nacional, europea y americana. Respecto a las perspectivas a futuro, para los próximos años entre 2008 y 2010 en Argentina se inaugurarán 47 centros comerciales más, principalmente en nuevas zonas de la Capital Federal y de algunas provincias. Son tan promisorias las perspectivas de algunos proyectos detenidos que estos han sido considerados para ser retomados.

2. Centros comerciales en Chile

2.1. Antecedentes y evolución

Tanto los centros comerciales como el sector *retail* de Chile experimentaron gran desarrollo en los últimos diez años. La estabilidad económica chilena

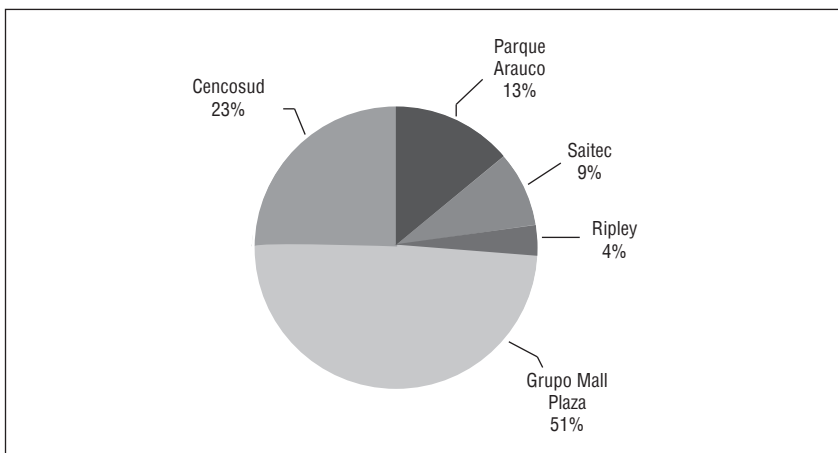
a partir del año 2000 permitió que el PBI total y el PBI del sector comercio tuvieran un crecimiento promedio anual de 4%.

A inicios de los años ochenta, ya los centros comerciales demostraron capacidad para responder a las necesidades no satisfechas de los consumidores, que consistía en establecimientos amplios, con mejor seguridad y un creciente número de estacionamientos, que tuviesen mayores ofertas a través de tiendas de marcas y tiendas por departamentos. La industria de los centros comerciales ha cobrado un gran dinamismo, lo cual se evidencia en la cantidad de aperturas de nuevos establecimientos, así como en las operaciones que involucraron fusiones de varios establecimientos comerciales. El sector de los centros comerciales se desarrolló en conjunto con los negocios inmobiliarios y financieros del país. A comienzos de la década de 1980, estos centros se instalaron en Santiago de Chile y posteriormente se extendieron a otras regiones.

2.2. Situación actual

Actualmente, en Chile los principales operadores de centros comerciales lo constituyen el grupo Mall Plaza, Cencosud y Parque Arauco, que comprenden un total del 87% de participación del mercado.

Gráfico 2.1. Participación del mercado chileno de centros comerciales, 2006



Fuente: Fitch Ratings, sector *retail* de Chile.

Por un lado, la penetración de mercado del sector de centros comerciales representa el 21%, en comparación con Estados Unidos, que es de 51% (Fitch Ratings, 2006). En cuanto a la penetración del sector *retail*, Chile lidera el mercado latinoamericano con cerca del 60%. Debido a la ocupación de grandes superficies, las construcciones de centros comerciales de gran envergadura han disminuido; por otro lado, se ha iniciado la construcción de centros con formatos más pequeños, los conocidos como *power centers*.

Los principales operadores (grupo Mall Plaza, Cencosud y Parque Arauco) realizan continuas ampliaciones y remodelaciones con la finalidad de incrementar las áreas comerciales. Con respecto a la modalidad de arrendamiento, los ingresos de los centros comerciales provienen de la renta, que es una mixtura entre una cantidad fija y un porcentaje variable de las ventas. Asimismo, el sector experimenta una etapa de exportación o internacionalización de su marca a otros países de la región, como es el caso de Parque Arauco y Cencosud.

Finalmente, el dinamismo del sector y de la economía en general generó que la población obtuviera una mejora en sus remuneraciones, principalmente en la segunda mitad de la década de 1990.

3. Centros comerciales en Colombia

3.1. Antecedentes y evolución

La comparación entre algunos países latinoamericanos permite observar que Colombia es uno de los que más se ha desarrollado en el sector de los centros comerciales. En la actualidad, en Colombia existen más de 90 centros comerciales que están ubicados en las principales ciudades, como Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín.

La creación y descentralización de los locales comerciales se inició hace 30 años, cuando la violencia y las guerras civiles produjeron una migración masiva de habitantes de las zonas rurales a las urbanas. Los inmigrantes se establecieron en las afueras de las principales ciudades. En la actualidad son centros urbanos consolidados. Algunos analistas y urbanistas colombianos, como el profesor Jaime Xivillé de la Universidad Nacional, resumen la nueva

estructura de Colombia: «Ya no vivimos en una ciudad monocéntrica, sino policéntrica, la de muchos corazones» (*El Colombiano*, 2008).

Los nuevos polos de desarrollo trajeron consigo un incremento considerable de la demanda, desde productos básicos de consumo masivo hasta los de entretenimiento y nuevos servicios. Esta demanda fue satisfecha por el comercio informal inicialmente, pero la seguridad y la calidad eran muy deficientes. Por ello, a mediados de los años ochenta, surgen y empiezan a tomar importancia los primeros centros comerciales. Sin embargo, no es sino hasta el 2000 que se produce un fuerte crecimiento en este sector y, como consecuencia, una rápida expansión. Esta tendencia se mantuvo durante el periodo 2005-2007, en el que se lograron concretar 40 proyectos, y actualmente se están desarrollando 60 proyectos adicionales hasta el 2010.

Una de las características de los centros comerciales en Colombia es la facilidad de acceso que se ofrece al público. Los principales locales como Unicentro, Santa Fe, Centro Mayor, Gran Estación, Metrópolis, Premium Plaza, por citar solo algunos, están ubicados en grandes autopistas y carreteras principales que están interconectadas por un adecuado sistema vial. En su mayoría cuentan con estaciones de transporte, lo cual permite un fácil acceso a estos establecimientos.

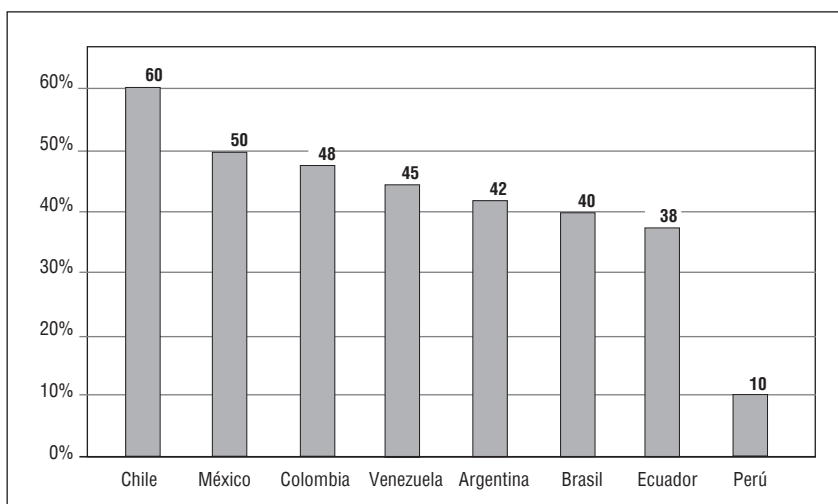
Si bien el surgimiento de nuevos polos de desarrollo explica en parte el fenómeno de expansión de los centros comerciales, el crecimiento económico del país, la apreciación de la moneda, el ingreso de operadores internacionales y otros factores también han sido determinantes.

3.2. Situación actual

Colombia es uno de los países que lidera el desarrollo de centros comerciales en el ámbito latinoamericano. El consumo local se ha incrementado en las principales ciudades y la búsqueda de nuevos espacios de entretenimiento y diversión ha potenciado el desarrollo de los centros comerciales. De acuerdo con estimaciones realizadas por la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia (Fenalco), el sector aún puede crecer y desarrollarse mucho más. Actualmente, solo el 19% de las ventas del comercio minorista se realizan en los centros comerciales y en comparación con otros países, como Estados Unidos, esta cifra llega al 70%, ello les permite prever que

el sector aún presenta un gran potencial. De igual forma, la penetración en el sector *retail* posiciona a Colombia como uno de los países con mayor nivel de venta al por menor.

Gráfico 2.2. Penetración del *retail* por países



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2006.

Los datos son de alcance nacional considerando la participación del sector comercio.

Las estimaciones hechas por Fenalco no resultan exageradas, de lo contrario los grandes grupos de inversionistas no arriesgarían por invertir en este mercado. Tal es el caso de corporaciones como Falabella, la cual viene promocionando y apoyando la construcción de numerosos centros comerciales por un monto aproximado de 120 millones de dólares³. Asimismo, la Corporación Carrefour, especialista en ventas al por menor, con presencia en 14 departamentos, cambiará su estrategia: de ser tienda ancla, se consolidará con la creación de sus propios centros comerciales. Esta empresa planea hasta el 2010 una inversión de 138 millones de dólares⁴.

3. Declaraciones de Ricardo Hepp (gerente general de Falabella Colombia) para *Retail Latin America*.

4. Declaraciones de Diego Hernández (gerente de expansión de Carrefour) para diario *La República*, Colombia.

Para comprender el fenómeno de crecimiento y expansión es necesario entender qué es lo que el público busca y espera de estos nuevos espacios de compra y entretenimiento. Según Fenalco, los centros comerciales no son considerados únicamente como espacios de compras, sino son visitados como puntos de encuentro, relax y entretenimiento.

En Colombia, hasta hace cinco años los promotores de centros comerciales desarrollaban este tipo de proyectos con el objetivo de vender todas las tiendas construidas, pero hoy este esquema de funcionamiento está cambiando. Cada vez son más los centros comerciales que se desarrollan bajo propiedad única o participación en el accionariado, donde los locales se entregan en concesión y se establecen estructuras de alquileres variables en función del número de ventas. Este modelo operativo permite al *retailer* enfrentar de mejor manera los diferentes ciclos de la economía y las variaciones del mercado; y en caso de grandes ventas todos se benefician. Sandra Tenorio, gerente general del centro comercial Jardín Plaza en Cali, dice: «Cuando tus ventas bajan, yo necesito encontrar la manera de levantarlas porque para mí tampoco funciona» (Tenorio, 2006).

Es importante mencionar que, si bien las nuevas tendencias apuntan hacia la administración centralizada, los centros comerciales en Colombia han operado y siguen haciéndolo con esquemas de propiedad individual llamados centros comerciales condominio. El hecho de que estos establecimientos hayan podido sobrevivir y desarrollarse en las nuevas condiciones del mercado se debe gracias a una ley que establece que las propiedades con múltiples inquilinos comerciales deben elegir una junta administrativa compuesta por tres propietarios.

Esta junta administrativa debe nombrar un administrador que se encargue de desarrollar la operación del centro comercial en su conjunto, ocupándose de aspectos específicos como el *márketing*, la seguridad y el mantenimiento. La legislación, además, evita tener que llegar al acuerdo unánime para tomar decisiones (Shopping Centers Online, 2007). El problema que enfrentan los administradores u operadores de los centros comerciales de propiedad compartida es definir el tipo de tienda y rubro que se ubicará en el centro comercial. La administración puede sugerir a posibles arrendatarios intentando orientar la variedad ofertada por el centro comercial, pero al final es el propietario quien decide qué tipo de negocio

instalará, lo que se convierte en un inconveniente al definir el *tenant mix* del centro comercial.

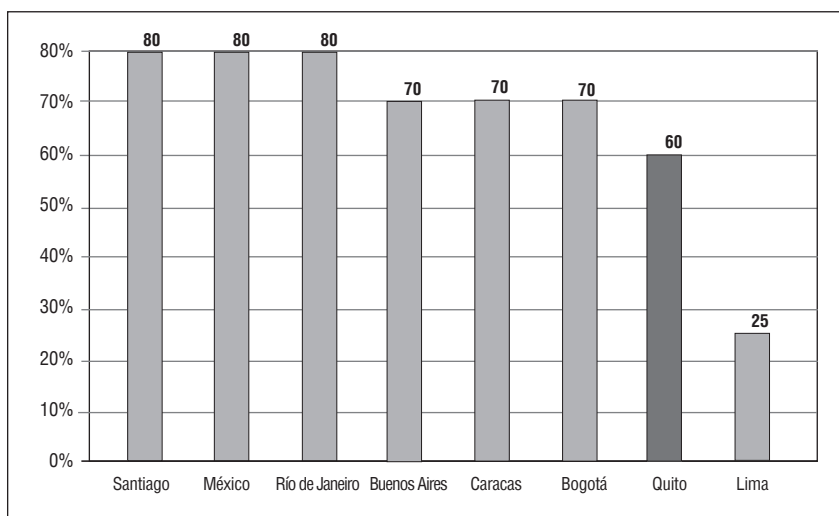
Según los expertos, los centros comerciales en Colombia cuentan con accesos adecuados, buen tráfico de personas y una mezcla comercial de productos: todo en un mercado potencial por desarrollar. Estos son los principales motivos por los cuales las marcas de prestigio y los inversores internacionales buscan posicionarse en el mercado colombiano (Fenalco, 2007).

4. Centros comerciales en Ecuador

4.1. Antecedentes y evolución de los centros comerciales

En Ecuador, el fenómeno de expansión de los centros comerciales se inició antes que en el Perú, por ello tiene un mayor nivel de penetración.

Gráfico 2.3. Penetración del *retail* en las capitales latinoamericanas



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2006.
Información para las principales capitales como participación del total del comercio.

El primer centro comercial se inauguró en Guayaquil en 1976 y desde esa fecha su crecimiento no se ha detenido. Al igual que en el Perú, los

centros comerciales son fuente de desarrollo económico y social para las comunidades, es decir, generan empleos y mejores condiciones de vida. El desarrollo de los centros comerciales en Ecuador ha evolucionado con mayor fuerza en los últimos años, habiendo alcanzado una penetración cercana al 40%, y con ello ocupa el séptimo puesto en Sudamérica. Su evolución se encuentra muy relacionada con el crecimiento de las ciudades y sus economías.

En ese sentido, según la investigación realizada por el diario *Pulso Ecuador* (edición 3/3/2006), en su encuesta realizada en las 15 principales ciudades del país, en los últimos años ha existido un crecimiento de centros comerciales y supermercados. En la década de 1970 y a principios de los años ochenta, las compras se realizaban en calles segmentadas, es decir, había una zona para cada tipo de producto. A partir de los años noventa, a consecuencia de las preferencias de los consumidores por el concepto «Encuentre todo en un solo lugar», surgieron los centros comerciales.

Del análisis realizado, se deduce que la expansión de estos centros comerciales se ha producido en las ciudades más importantes del Ecuador, como Guayaquil. Según el diario *Expreso* (edición 26/5/2006):

... la ciudad de Guayaquil cuenta con quince centros comerciales para una población que bordea los dos millones de habitantes, de los cuales, tan solo el 50% cuenta con los recursos suficientes para acceder a comprar en estos establecimientos. En el resto del país se ubican más de 30 centros comerciales, los mismos que en la actualidad se encuentran en remodelación y expansión.

4.2. Situación actual

En el análisis del sector comercial ecuatoriano se pueden identificar dos grupos que dominan los espacios en los centros comerciales, así como en el negocio *retail*. Estos grupos son los que manejan las condiciones del mercado y las entidades financieras del sector. Prueba de ello es el conocido caso de la empresa norteamericana JC Penny, la tienda por departamentos más grande de Estados Unidos, que intentó ingresar al mercado ecuatoriano, pero los grupos económicos locales se unieron para evitar la consolidación de esa cadena extranjera. Las empresas locales condicionaron los contratos con los proveedores para evitar que suministraran al competidor; por ello, dicha empresa no pudo establecerse en el Ecuador (diario *Hoy*, 2007).

Los grupos antes mencionados son La Favorita y El Rosado, que dominan el mercado *retail*. Ambos cuentan con empresas constructoras que desarrollan proyectos de centros comerciales y venden los espacios. Los centros comerciales más importantes son: Mall El Bosque, Mall del Sol, Mall El Jardín, Mall Iñaquito. Por esta razón, las empresas que desean ingresar al sector deberán asociarse a uno de estos grupos. Adicionalmente, existen otras dos entidades comerciales: Casa Tosi y De Pratty, que son las principales tiendas por departamento del país.

Un aspecto adicional que favorece al sector y que es relevante mencionar es la oferta de mano de obra disponible. Es decir, la presencia de una población mayoritariamente joven. Según los datos demográficos (INEC, 2001), en Ecuador existe 62,7% de población entre las edades de 15 a 64 años, y un 80% de la población es menor de 45 años. Esta población se encuentra trabajando o en condiciones de trabajar y, por ende, de generar ingresos para incrementar su poder adquisitivo y acceder a un estilo de vida moderno.

5. Factores críticos de éxito identificados

Vías de acceso

En Argentina, la disponibilidad de vías de transporte adecuadas (buses y subterráneo) permite el fácil acceso a los centros comerciales. En Chile y Colombia, la construcción de grandes avenidas de circunvalación y la implementación de terminales de transporte han potenciado el desarrollo de los centros comerciales ubicados tanto en el interior de las ciudades como en las afueras de las principales.

Tenant mix

En Argentina el *tenant mix* se caracteriza por ser muy variado, especialmente en cuanto a la oferta de moda, por las fuertes tendencias europeas en este país. En Chile, debido al alto nivel alcanzado en el desarrollo de centros comerciales, el *tenant mix* es innovador y ofrece un valor diferenciador vital. Por citar un ejemplo, Plaza Mall Vespucio ofrece un *tenant mix* innovador: posee sala de arte, biblioteca, sala de recital de música, centro

de formación técnica, además de las ofertas tradicionales de ropa, calzado, entre otros. Igualmente, en Colombia la oferta y su variedad son las principales razones por las cuales el público prefiere asistir a los centros comerciales (Fenalco, 2007).

Ubicación

En Argentina, los espacios no se configuran aún como una limitante debido a la extensión geográfica de las ciudades.

En el caso del Ecuador, la ubicación constituye un factor clave debido a la escasez de terrenos: en un territorio como el ecuatoriano, con 256 370 km², no existe disponibilidad de locales comerciales de gran envergadura. Adicionalmente, se encuentra la limitante de los grandes grupos económicos que controlan el sector comercial en el país. Para el caso de Chile y Colombia, se observa que los emplazamientos de los nuevos centros comerciales obedecen a procesos de expansión urbana hacia zonas periféricas y nuevos polos de desarrollo. Esa migración se debe a la saturación de las zonas tradicionales y al elevado costo de los terrenos dentro de las principales ciudades.

Administración centralizada

En Argentina y Chile, los centros comerciales son gestionados por una administración centralizada sustentada en la participación mayoritaria de la propiedad del centro comercial. En Argentina es requisito indispensable contar con una gestión única para constituirse como tal. Esta administración define el tipo de *retailer* que se instalará en el centro comercial y todos los aspectos operativos. En Colombia existe una administración centralizada, pese a que los centros comerciales son de múltiples propietarios. El éxito de este modelo se debe a las regulaciones y leyes que garantizan el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la administración.

Diseño e infraestructura

En Chile, los diseños son realizados por empresas norteamericanas expertas en el rubro de centros comerciales (Colliers, 2006). En Colombia, el diseño y la infraestructura son innovadores, constituyéndose empresas dedicadas

únicamente al rubro de construcción de centros comerciales como la empresa Pedro Gómez, la cual cuenta con más de 14 proyectos desarrollados. En Ecuador, los centros comerciales reemplazan a los mercados convirtiéndose en lugares que centralizan las compras en un solo lugar.

Disponibilidad de tiendas ancla

En Argentina, el formato de tienda ancla es reciente debido al ingreso de los operadores chilenos. En el caso de Chile, las tiendas ancla son parte vital de los centros comerciales, que cuentan con una mayor presencia de tiendas por departamento y supermercados. En Colombia tienen tanta importancia que estas se han constituido en promotores de centros comerciales. En Ecuador, el formato de tienda ancla aún no se explota adecuadamente por las limitaciones de los grupos económicos.

Crédito de consumo

En Chile, el acceso al crédito de consumo se incrementó notablemente. De acuerdo con Enrique Ostalé, gerente general de D&S, los bancos en Chile tienen un mercado de 3,4 millones de tarjetas, mientras que los *retailers* suman 9,7 millones, lo cual constituye una penetración del 90%. Según otro estudio del Banco Central de Chile, la deuda de los hogares chilenos por compromisos de consumo o de hipoteca y otros llega en promedio al 58% de su ingreso disponible (Ramos, 2006). En Argentina, el crédito de consumo es limitado debido a que todo el sector financiero se encuentra aún en recuperación. En el caso de Ecuador, la dolarización ha impulsado el acceso al crédito de consumo. En Colombia, el crédito de consumo se ha incrementado principalmente debido a la apreciación del peso (BBC Mundo, 2008).

Estabilidad y crecimiento económico

Este factor es común para los países analizados porque todos han mostrado una recuperación económica en los últimos años. Argentina ha presentado una recuperación económica para el periodo 2003-2007. Junto a su crecimiento, se observa el mayor desarrollo del sector de centros comerciales por cuanto los proyectos ejecutados a partir de 2003 hasta finales de 2007 bordearon los veinte centros comerciales.

En Chile, a raíz de la coyuntura económica y política que vivió el país, la población obtuvo una mejora en sus remuneraciones. Estos mayores aumentos fueron a finales de la década de 1990, lo cual explica por qué se desarrollaron mucho antes que los otros países. La dinámica tanto del *retail* como de los centros comerciales fue fruto de la modernización e inserción del mercado chileno en el entorno internacional. En Colombia, el crecimiento del PBI y la mejora económica se da gracias a los mejores niveles de exportaciones y el alza de los precios internacionales.

Población

El crecimiento poblacional más significativo se ha presentado en Ecuador, con una tasa del 1,9% anual. Por otro lado, Argentina presenta una tasa de crecimiento más baja: 1,5%. Chile tiene una tasa de crecimiento del 1,2% y Colombia 1,7% anual (INEC/DANE/Cepal, 2007).

Servicios complementarios y adicionales

En Argentina no se ofertan gran variedad de servicios complementarios. Para motivar la visita a los centros comerciales, se da mayor fuerza a las marcas y la calidad. En Chile, los formatos han evolucionado ofertando centros de salud, viviendas, institutos y una gran variedad de servicios. En Colombia los servicios complementarios son importantes para tomar la decisión de asistir a un centro comercial (Fenalco, 2007).

Buena relación con los stakeholders

En Argentina existe la Cámara Argentina de Shopping Centers, la cual constituye un ente de fomento y organización del sector de centros comerciales. En Colombia, Fenalco cumple similares funciones. En Chile, el Ministerio de Comercio se encarga de promocionar y velar por el desarrollo del sector.

Luego de evaluar el desarrollo de los centros comerciales en algunos países de la región, podemos señalar que estos comparten algunos factores en común.

Cuadro 2.1. Resumen: factores críticos de éxito para el desarrollo de los centros comerciales en los países de la región

	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador
1 La ubicación	Los amplios espacios disponibles y la extensión del país no presentan un problema por el momento para el desarrollo de los centros comerciales.	Zonas de gran influencia y afluencia. Fueron escogidas para la instalación de los centros comerciales.	La descentralización de actividades en nuevos polos de desarrollo crea una ciudad policéntrica.	Debido a la escasez de espacios disponibles y al poder de grandes grupos económicos, la ubicación es un factor crítico en el caso de Ecuador.
2 Vías de acceso		Interconexiones de centros comerciales con terminales subterráneos. Construcción de carreteras de circunvalación.	Sistema vial desarrollado que interconecta los C.C., sistemas de transporte organizados y múltiples accesos.	
3 Tenant mix	Los C.C. se caracterizan por la variedad de oferta con tendencias mundiales especialmente en moda y diseño.	Alto grado de variedad e innovación, los centros comerciales ofrecen un <i>tenant mix</i> apropiado, lo cual cautiva al público.	La variedad de oferta sobre la base de los perfiles del consumidor permite brindar una oferta atractiva.	
4 Administración centralizada	La gestión está a cargo de una administración, la cual determina la operatividad y oferta de cada centro comercial.	Las operaciones de los centros comerciales son en su mayoría de administración centralizada (Parque Arauco, Cencosud, Mall Plaza).	La administración tiene mecanismos para garantizar la operatividad aun bajo el sistema de propiedad individual.	
5 Diseño e infraestructura		Los diseños son realizados por compañías norteamericanas expertas en el tema.	Centros modernos, de extensiones amplias y diseños de vanguardia.	Los centros comerciales en Ecuador reemplazan los antiguos mercados y centralizan las compras en un solo lugar.
6 Disponibilidad de tiendas ancla	En la mayoría de ellos no existen tiendas ancla. Por el ingreso de grupos chilenos, el formato empezará a desarrollarse.		Grandes tiendas ancla ayudan a generar el tráfico en los C.C. La tendencia apunta a que las grandes tiendas desarrollen su centro comercial.	No se utiliza el formato de tienda ancla.



Cuadro 2.1. Continuación

	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador
7	Servicios complementarios y adicionales	Poco típico que oferten otros servicios.	Entretenimiento y concepto del <i>one stop shopping</i> .	Realización de eventos, combinación de servicios y nueva oferta atraen al público visitante.
8	Estabilidad y crecimiento económico	Recuperación económica luego de la crisis de 2001, crecimiento sostenido durante siete años.	El resurgimiento de la economía chilena a inicios de la década de 1990 le permitió el desarrollo de los centros comerciales.	Los servicios complementarios son muy valorados y ayudan a generar mayor tráfico en el Ecuador. El incremento del precio del petróleo y el aumento de las exportaciones impulsan el desarrollo del país en los últimos años.
9	Buena relación con <i>stakeholders</i>	La Cámara Argentina de Shopping Centers ayuda al sector a mejorar prácticas, así como regular la operación de los centros comerciales.	La Asociación Colombiana de Centros Comerciales (ACE) y la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) impulsan el desarrollo de los centros comerciales.	
10	Crecimiento de la población	Crecimiento poblacional del 10% en la última década.		El fuerte crecimiento demográfico del Ecuador en los últimos años contribuye al incremento del comercio y al desarrollo de los centros comerciales.
11	Crédito de consumo		La colocación de tarjetas de crédito por parte de los <i>retailers</i> dinamiza y potencia el desarrollo de los centros comerciales.	La reciente estabilidad económica y la dolarización han motivado un mayor acceso al crédito de consumo en el Ecuador.

6. Visión de los actores

Aquí se presentan los factores críticos de éxito obtenidos como resultado de las entrevistas realizadas a los diferentes actores del actual entorno del negocio de los centros comerciales en Lima. Entre algunos de ellos cabe citar la ubicación, el *tenant mix*, el acceso, la administración centralizada y la infraestructura.

El desarrollo de la presente sección contempla las opiniones y puntos de vista tanto de los representantes de los centros comerciales como de los principales *retailers* y organismos vinculados. Luego se integra la información en una matriz donde se identifican los factores críticos de éxito. Finalmente, se concluye con los factores críticos de éxito identificados, los cuales serán evaluados a lo largo de esta investigación.

Directivos de centros comerciales en Lima

Como parte de la investigación realizada, se efectuaron entrevistas a destacados directivos del negocio de centros comerciales. La mayoría de los entrevistados coincidieron en que el acceso, la ubicación, el *tenant mix* y la administración centralizada son críticos para el éxito de un centro comercial.

Directivos de los principales retailers

Como parte de la investigación se efectuaron entrevistas a destacados directivos del negocio retail a fin de que señalaran cuáles consideraban que son los factores críticos de éxito de un centro comercial, así como antecedentes de sus negocios, estrategias implementadas, operatividad del negocio y perspectivas a futuro. La mayoría coincidió en que la ubicación, el *tenant mix* y el crédito de consumo son críticos para el éxito de un negocio *retail* y centro comercial.

Organismos vinculados

El grupo denominado «organismos vinculados» se encuentra constituido por los principales entes reguladores o de fomento de rubro de los centros comerciales en Lima. En ese sentido, se realizaron entrevistas a destacados

representantes de cada uno de los organismos de fomento o reguladores del sector.

Ellos expusieron sus puntos de vista con respecto al negocio de los centros comerciales y se lograron identificar nuevos factores a tomar en cuenta en la investigación, tales como la programación de trámites de licencias y permisos.

De las entrevistas han surgido coincidencias con respecto a los factores de éxito de los centros comerciales: las vías de acceso, la ubicación, la administración centralizada, el *tenant mix*, la infraestructura y la buena relación con los *stakeholders*. Asimismo, se ha precisado mayoritariamente que el fracaso de un centro comercial se debe a la inadecuada estimación de la demanda y las dificultades para la obtención de licencias y permisos municipales.

En el presente acápite se indican las conclusiones preliminares de la investigación realizada sobre los factores críticos de éxito de los centros comerciales en Lima. El estudio se dividió en dos partes: la primera, un *benchmarking* de los principales países de la región; y la segunda, la realización de entrevistas a profundidad a los principales actores del negocio de centros comerciales en Lima, complementado con el trabajo de campo.

En el desarrollo del *benchmarking* se identificaron diversos factores de éxito en común en los países analizados. Entre los principales factores convergentes se tienen: (1) vías de acceso, (2) *tenant mix*, (3) ubicación, (4) administración centralizada, (5) crédito de consumo, (6) estabilidad y crecimiento económico y (7) crecimiento de la población, así como la existencia de organismos facilitadores. Estos factores determinantes ayudaron a la evolución y consolidación de los centros comerciales en los países analizados. Finalmente, se logró determinar que el éxito de los centros comerciales está muy relacionado también a las preferencias de los consumidores finales, por ello es muy importante la disponibilidad de tiendas ancla, un buen *tenant mix* de productos y la disponibilidad de servicios.

Existen claras convergencias con respecto a los factores críticos de éxito de los centros comerciales. Por una parte, los involucrados en el sector coinciden en que los principales factores que permiten el éxito de un centro

comercial son aquellos relacionados con las vías de acceso, el *tenant mix*, la ubicación, la administración centralizada, el diseño e infraestructura, la disponibilidad de tiendas ancla, el crédito de consumo, la estimación de la demanda, la estabilidad y crecimiento económico, el tamaño, la tecnología, los servicios complementarios y la buena relación con los *stakeholders*. Por otra parte, comparten la idea de que una mala estimación de la demanda y los trámites de permisos y licencias son factores que impiden el éxito de un centro comercial.

De esta forma, a través de los dos estudios mencionados, el *benchmarking* y las entrevistas a profundidad, se obtuvo una lista de factores críticos de éxito tentativos, los cuales serán sujetos a validación en los siguientes capítulos.

Cuadro 2.2. Factores críticos de éxito

	Benchmarking	Entrevista a directivo de centro comercial	Entrevista a directivo de retail	Entrevista a organismo vinculado
Vías de acceso	X	X	X	X
Tenant mix (marcas y variedad de oferta disponible)	X	X	X	
Ubicación	X	X	X	
Administración centralizada	X	X		
Diseño e infraestructura		X		
Disponibilidad de tiendas ancla		X	X	
Crédito de consumo	X		X	
Estimación de la demanda		X	X	
Estabilidad y crecimiento económico	X			
Tamaño y dimensiones del centro comercial		X		
La tecnología en los procesos operativos		X	X	
Servicios complementarios y adicionales (shows, entretenimiento, ferias)		X		
Buena relación con los stakeholders (proveedores, clientes y entorno)		X	X	
Población	X			

3

Los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao

A lo largo de este capítulo se presenta un análisis del mercado de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao. Este se explica bajo dos enfoques: la oferta y la demanda, que muestran el contexto en donde desarrolla sus actividades. En el enfoque de la oferta se describe la evolución, el medio actual, los aspectos operativos de la gestión, las estrategias aplicadas, la reglamentación y la legislación. El segundo enfoque describe el entorno económico, la demanda en Lima Metropolitana y el Callao, el análisis del consumo y los perfiles del consumidor.

1. Factores de oferta

1.1. Evolución del *retail* y los centros comerciales

La situación del sector *retail* en América Latina muestra un mayor desarrollo en Chile, en donde alcanza una penetración del 60%, mientras que en el resto de Latinoamérica es menor al 50%. Esto indica que la evolución del sector *retail* está directamente relacionada con el desarrollo de los centros comerciales. En este contexto, un país como Argentina, que cuenta con una penetración *retail* del 42%, ha evolucionado de dos centros comerciales en 1987 a 79 centros en el 2008 (Cámara Argentina de Shopping Centers, 2008).

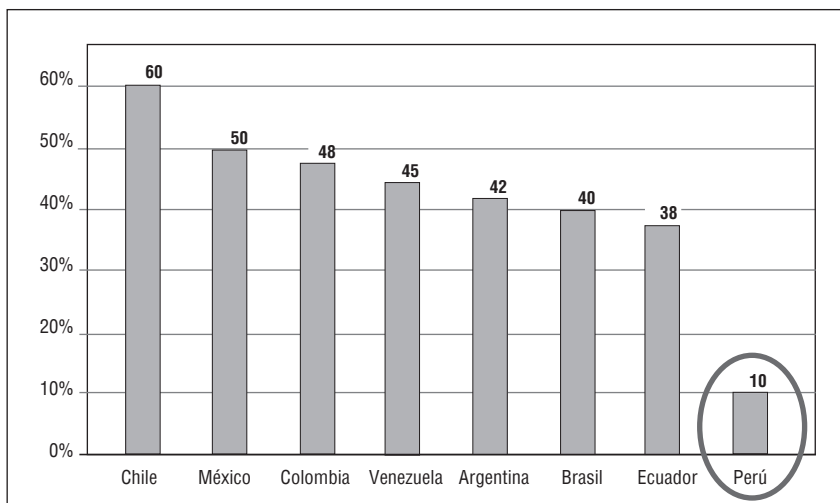
Asimismo, Colombia inicia el desarrollo de este sector en 1980, y cuenta con una penetración de *retail* del 48%, con 90 centros comerciales distribuidos en las principales provincias (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2006). Así, el sector *retail* se inicia en 1980 en las principales ciudades de Latinoamérica, para luego expandir sus operaciones a las provincias más importantes. En el caso del Perú, a diferencia de los países vecinos, la crisis económica caracterizada por altos índices de inflación y la violencia desatada en los años ochenta impidieron el desarrollo del *retail* y los centros comerciales.

Los primeros centros comerciales en el Perú surgen en la década de 1960, impulsados por el crecimiento demográfico y económico concentrado en Lima Metropolitana. De esta forma nacen el centro comercial Risso (1960) y Arenales (1970), los que generaron un *boom* del consumo masivo sobre la base de conglomerados en una sola manzana. Posteriormente, en los años ochenta, con la inauguración de los centros comerciales Plaza San Miguel, Camino Real y Molicentro, se consolida esta nueva propuesta de formatos comerciales en la capital. Sin embargo, el desconocimiento de la sociedad emergente, los problemas político-económicos, las limitaciones tecnológicas y el terrorismo ocasionaron el fracaso de ello. Todo ello condujo a que en los inicios de la década de 1990 el sector se estancara; más adelante, en 1997 se inicia el desarrollo sostenido con la inauguración del Jockey Plaza Shopping Center.

Este centro comercial se constituyó en un modelo de gestión con buenos resultados, digno de ser imitado. Así surgieron Megaplaza Norte (2002), Primavera Park & Plaza (2001), y en el 2007 diversos centros comerciales en provincias. Sin embargo, el número de ellos aún es limitado en el país porque, según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (Accep), esta cifra asciende a solo 16 centros, con una penetración del 12% (*El Comercio*, 2008). Como se observa en el gráfico 3.1, el Perú se encuentra entre los niveles más bajos de Latinoamérica, menor al 15% si se compara con México y Chile, que alcanzan una penetración del 50% y 60%, respectivamente.

Sin embargo, actualmente el Perú es considerado un importante mercado potencial, y uno de los países más atractivos para la inversión extranjera directa. En este rubro, la ampliación del comercio minorista y los centros comerciales surgieron de la mano con el mejoramiento de la economía. En

Gráfico 3.1. Penetración del *retail* en el Perú, 2006



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2006.

este contexto, se pueden identificar algunos factores que contribuyeron al crecimiento del sector. Entre ellos la estabilidad económica, que genera confianza a las inversiones extranjeras de largo plazo, y el incremento del ingreso familiar, que ha impulsado el desarrollo de esta actividad comercial. A estos factores positivos se suma el crecimiento de la población que se observa en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Perú: Población total (1940-2005)

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2005
Habitantes	7 023 111	10 420 357	14 121 484	17 762 231	22 639 443	27 219 264

Fuente: INEI, 2008.

A la luz de la historia y las tendencias por periodos, la evolución de los centros comerciales en Lima Metropolitana se ha dado de la forma que muestra el cuadro 3.2. En las décadas anteriores a la apertura al mercado (antes de 1990), el crecimiento del sector y la construcción de centros comerciales fueron prácticamente nulas: por ese entonces, Lima solo contaba con ocho centros.

Cuadro 3.2. Perú: Centros comerciales (1960-1989)

Centros comerciales	Apertura	Distrito
C.C. Todos	1960	San Isidro
C.C. Risso	1960	Lince
C.C. San Miguel	1969	San Miguel
C.C. Camacho	1970	Camacho
C.C. Molicentro	1978	La Molina
C.C. Arenales	1979	Santa Beatriz (Cercado)
C.C. El Polo	1980	Santiago de Surco
C.C. Camino Real	1980	San Isidro

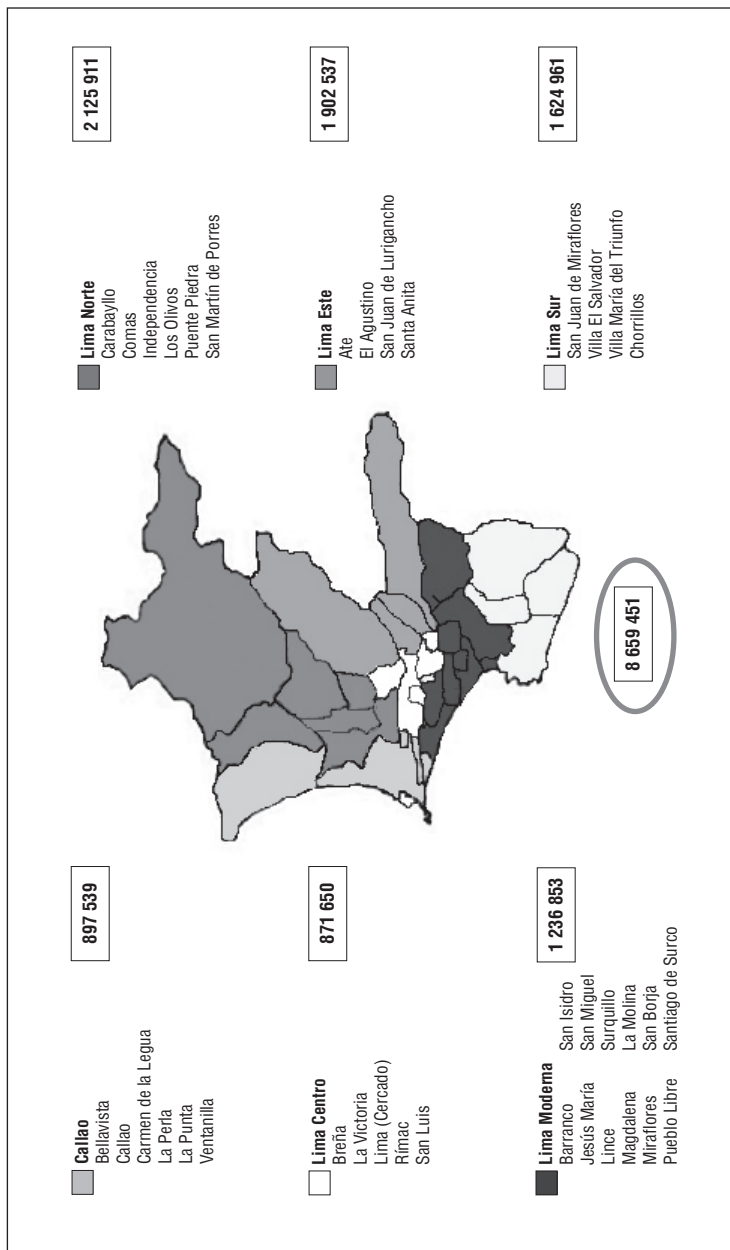
La década de 1990 se inicia con la recuperación económica, así como la apertura al mercado internacional y el control de la inflación producto de la globalización. Estos hechos permitieron el incremento de las importaciones y la promoción del consumo masivo reforzado por propagandas audaces a través de los medios de comunicación. Al mismo tiempo se acentuó el interés por el entretenimiento (cines, bares y discotecas), inversiones en franquicias de comida rápida, todo ello unido al aumento en la utilización de tarjetas de crédito. Estos elementos volcaron nuevamente la atención al consumidor peruano, con la consiguiente recuperación de algunos centros comerciales gracias a nuevas inversiones en este rubro.

Cuadro 3.3. Perú: Centros comerciales (1990-1997)

Centros comerciales	Apertura	Distrito
C.C. Caminos del Inca	1990	Santiago de Surco
C.C. Higuera Park	1991	Santiago de Surco
C.C. Construcenter	1997	San Martín de Porres
C.C. Jockey Plaza Shopping Center	1997	Santiago de Surco

Tal como se puede observar en el gráfico 3.2, las inversiones realizadas en la década de 1990 y los primeros años de la presente década estuvieron basadas en variables de segmentación demográfica y socioeconómica, sin considerar la potencialidad de los consumidores de zonas geográficas emergentes de la capital.

Gráfico 3.2. Zonas geográficas y población de Lima Metropolitana y el Callao, 2008



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, 2008.

Sin embargo, la aglomeración de ofertantes en las zonas de Lima Moderna y Lima Centro obligó a los inversionistas a buscar nuevas plazas de desarrollo y clientes potenciales sobre la base de la investigación de mercados, donde se determinó que las zonas de Lima Norte, Lima Este, Lima Sur y Lima Moderna mostraban índices atractivos para la penetración comercial. Así nacieron los centros comerciales más importantes que se muestran en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4. Perú: Centros comerciales (1998-2006)

Centros comerciales	Apertura	Distrito
C.C. Larcomar	1998	Miraflores
C.C. Sur Plaza Boulevard	1998	Cañete
C.C. Marina Park	1998	San Miguel
C.C. Primavera Park & Plaza	2001	San Borja
C.C. Megaplaza	2002	Independencia
C.C. Lima Plaza Sur	2005	Chorrillos
C.C. Molina Plaza	2006	La Molina

Elaboración propia.

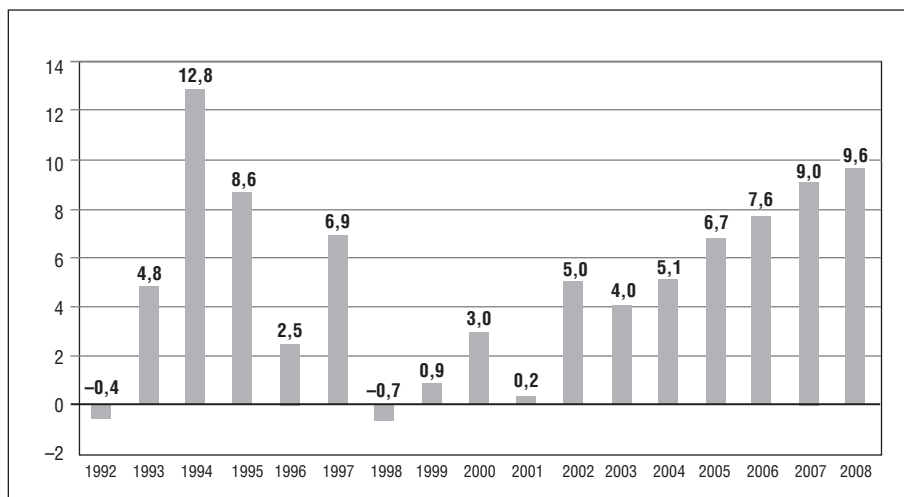
Fue así como en los últimos años los proyectos de inversión comercial se concretaron, con lo que llegaron a ocupar gran parte de la capital con numerosos centros comerciales. Los inversionistas se vieron obligados nuevamente a buscar otras plazas de desarrollo y enfocaron sus inversiones en provincias para descentralizar la oferta.

1.2. Situación actual de los centros comerciales en el país

Los centros comerciales en el Perú actualmente tienen una situación que se puede calificar de próspera. Tal como se señala, este sector ha experimentado un desarrollo sostenido sobre la base del crecimiento de la economía, la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores, así como un mejor contexto para las inversiones.

El crecimiento sostenido: piedra angular

En los últimos años, el Perú muestra un alto índice de crecimiento económico sostenido, reflejado en uno de los indicadores más importantes como es el PBI y el consumo.

Gráfico 3.3. Crecimiento anual del PBI peruano en el periodo 1992-2008

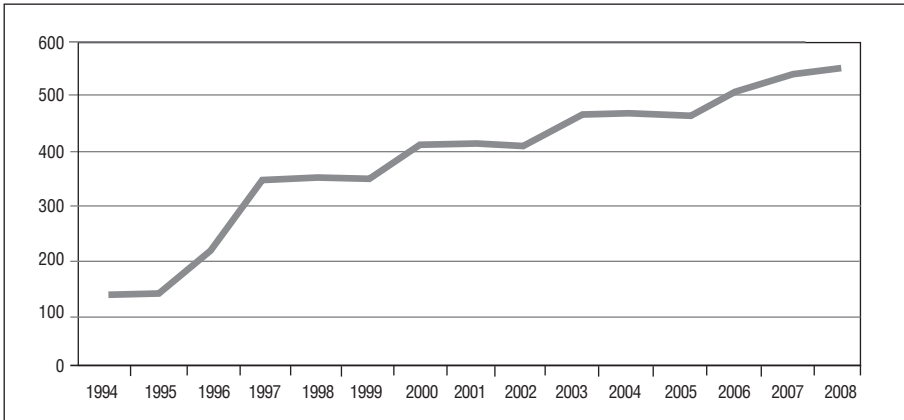
Fuente: INEI, 2008.

Cuadro 3.5. Perú: Evolución del crédito de consumo (2001-2008)

Periodo	Montos	Variación
Diciembre 2001	4 216 290	
Diciembre 2002	5 085 609	21%
Diciembre 2003	6 035 850	19%
Diciembre 2004	7 492 911	24%
Diciembre 2005	9 659 711	29%
Diciembre 2006	12 208 736	26%
Diciembre 2007	16 771 249	37%
Mayo 2008	18 543 057	11%

Fuente: SBS, 2008.

Respecto al PBI, se comparan las cifras de 2007 y de 2006, y la variación porcentual es de 1,4%; sin embargo, comparado con el 2003 se observa una variación del 5% de crecimiento continuo y sostenido. Si bien este hecho puede ser atribuido a las exportaciones de materias primas (minerales), también se debe al incremento del consumo interno, especialmente en tres sectores: la construcción, la manufactura y el comercio minorista. A la par, se incrementaron el consumo, el empleo formal y el nivel de ingresos de la población.

Gráfico 3.4. Perú: Remuneración mínima vital (en soles)

Fuente: INEI, 2008.

1.3. Características de los principales centros comerciales en Lima

A continuación se presenta en el cuadro 3.6 las principales características encontradas en los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao.

1.4. Empresas y grupos de inversionistas de los centros comerciales

En el negocio de los centros comerciales se pueden identificar diferentes tipos de inversores, desde inmobiliarias, financieras, constructoras hasta organizaciones religiosas. Si bien no todos los inversionistas del sector tienen una participación importante en el Perú, existen algunos que son representativos (véase cuadro 3.7).

Cuadro 3.7. Perú: Listado de empresas inversionistas del sector *retail*

Grupo Falabella	Inversiones Corporativas Alfa
Mall Plaza	Cencosud
Grupo Urbi	Grupo Altas Cumbres
Centros Comerciales del Perú S.A.	Grupo Romero
Grupo Wong	Parque Arauco S.A.
Inversiones Centenario	Ripley
Supermercados Peruanos (grupo Interbank)	

Cuadro 3.6. Principales centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, 2008

Centro comercial	Clasificación ICSC	Grupo económico	Año de apertura	Ubicación	Venta anual (US\$-MM)	Ticket promedio	Venta ancla	Público objetivo	Afluencia mensual (millones)	Locales	Superficie total en m ²	Área bruta arrendable en m ²	Parqueos
Jockey Plaza	Superregional	Altas Cumbres	1997	Surco	380	26	52%	A, B, C, +	2,80	230	170 000	74 000	3 000
Megaplaza Norte	Superregional	Parque Arauco Grupo Wiese	2002	Independencia	278	8,5	75%	B, B+, C, C, +	2,70	169	138 311	71 300	1 606
Plaza San Miguel	Superregional	Universidad Católica	1969	San Miguel	276	20	65%	B, C, C, +	1,50	190	60 000	55 000	1 200
Plaza Lima Sur	Superregional	Grupo Wong	2005	Chorrillos	100	12	n.d.	B, C, C, +	1,20	174	120 000	70 000	1 470
Primavera Park & Plaza	Centro comunitario	Urbi Propiedades	2001	San Borja	130	23	60%	A, B, C, +	1,00	99	35 000	31 500	1 300
Larcomar	Estilo de vida	Fashion Center	1998	Miraflores	47	9,6	0%	A, B, C, +	0,48	138	44 675	24 748	800
Minka	Superregional	Grupo Romero	2006	Callao	150	32	81%	C, D	1,70	135	114 825	90 211	450
Molina Plaza	Centro vecindario	n.d.	2005	La Molina	17	n.d.	n.d.	A, B	0,12	24	17 570	18 334	450
El Polo	Estilo de vida	n.d.	1980	Surco	18	n.d.	n.d.	A, B	0,21	76	30 000	n.d.	300
Caminos del Inca	Estilo de vida	Propiedad individual	1990	Surco	24	n.d.	n.d.	A, B	0,30	220	35 000	n.d.	350
Sur Plaza Boulevard	Superregional	Inversiones Castella	1998	Km 97.5 (Asia)	15	25	50%	A+, A, B	0,40	180	100 000	40 000	2 500

Fuente: Collier International, Lima IIQ-2007; Apoyo Publicaciones, 2007; *Semana Económica*; *Día_1*, diario *El Comercio*, 2008; www.acep.com.pe, 20/08/2008,15h; Memoria anual del centro comercial Larcomar, 2007.

1.5. Índices de penetración de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao

El índice de penetración de los centros comerciales en el Perú es de solo el 12% (*El Comercio*, 2008), proporción que muestra una gran oportunidad de expansión en este sector. Se estima que en los próximos tres años se implementarán más de veinte centros comerciales en el país, para llegar a unos cuarenta establecimientos (Araval Consultores, 2008).

En Lima Metropolitana y el Callao, el Jockey Plaza lidera la facturación en ventas, al ser uno de los primeros centros comerciales modernos en la capital y en el Perú. Hasta agosto de 2008, este centro desarrollaba un dinámico plan de expansión. Prevé la ampliación del área arrendable en 73 882 m², donde probablemente se instalen dos tiendas ancla chilenas, La Polar y Almacenes París, cuya inversión asciende a más de cien millones de dólares. Además, se anuncia la apertura de tiendas como Sodimac y Tottus. También figura en sus planes la cesión del terreno para la implementación de oficinas comerciales y hoteles. En conjunto, lo que busca Jockey Plaza es convertirse en un *town center*, formato que vincula diferentes aspectos urbanos y comerciales.

Por otro lado, tanto Plaza San Miguel y Megaplaza Norte orientan sus estrategias a la ampliación de sus infraestructuras con un segundo nivel. En el caso de Plaza San Miguel y Megaplaza Norte, sus planes de expansión abarcan cerca de 2000 m² y 25 000 m², respectivamente. Además, existen otros proyectos de gran envergadura en la capital. Se puede mencionar a operadores tales como Inversiones Corporativas Alfa, que desde el 2008 desarrolla el proyecto Mall Aventura Plaza ubicado en Bellavista (lugar de la antigua fábrica de la cervecería Pilsen Callao).

En el 2009 se plantea otro formato muy similar en el distrito de Santa Anita. Por su lado, Parque Arauco S.A. ha iniciado el proyecto de construir un centro comercial exclusivo, ubicado en San Isidro, denominado Parque El Golf, y tiene previsto desarrollar *strip centers* en Chorrillos, El Agustino, Breña y Surco.

El grupo Interbank, a través de su empresa inmobiliaria Urbi Propiedades, viene desarrollando un *mall* ubicado en el Centro Cívico del Cercado

de Lima. Paralelamente, este grupo tiene la iniciativa de crear *power centers* en la avenida Salaverry, San Martín de Porres (mercado Unicachi) y Jesús María (zona residencial San Felipe).

Otro operador como Malls Perú proyecta en el 2009 un centro comercial en la intersección de las avenidas Primavera y Tomás Marsano, y el Open Plaza localizado en la carretera Canta-Callao. Asimismo, el grupo Wong planifica construir otro centro, el Plaza Lima Norte en Independencia, y un *mall* en el distrito de Comas. A su vez, el Fashion Mall Larcomar, asociado con Graña & Montero, tiene el gran proyecto de construir un *mall* de entretenimiento en el Campo de Marte.

En resumen, los proyectos de penetración de centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao se encuentran en pleno proceso de expansión. Además, cabe mencionar que cada operador y grupo de inversionistas poseen formatos distintos y ofertas de centros comerciales adaptados a determinado público objetivo.

1.6. Descripción de centros comerciales: diseño, infraestructura y distribución

En el Perú estos centros realizan fundamentalmente actividades comerciales en los distritos donde se ubican, por lo que son diseñados para convertirse en el centro de la ciudad. En los últimos años, el surgimiento y expansión de estos responde a los indicadores favorables de la estabilidad económica (como el incremento del poder adquisitivo de los peruanos) y política del país.

Por ello buscan un adecuado diseño arquitectónico que permita maximizar el uso del espacio, facilitar un creciente y fluido tránsito de usuarios a la mayoría de las tiendas y la mejor presentación del *tenant mix*. Este diseño busca brindar al visitante mayores servicios y entretenimientos, como restaurantes, cines, discotecas, tiendas especializadas y otras alternativas.

Actualmente, los centros comerciales tienden a convertirse en el lugar de encuentro, es decir, buscan posicionarse como la plaza mayor de la ciudad. En esta línea, el diseño arquitectónico deberá permitir la expansión futura para la construcción de hoteles, centros de convenciones, salas de

exhibiciones, entre otros locales. Además, pueden ofrecer una vista del paisaje natural y así diferenciarse por el tipo de productos que ofrecen, por las zonas de entretenimiento, de tal forma que todos estos aspectos brinden al cliente una experiencia agradable en cada visita que realice. Las características de la arquitectura de un centro comercial y las tendencias actuales indican que este debe considerar los siguientes aspectos según *El Comercio* (2007):

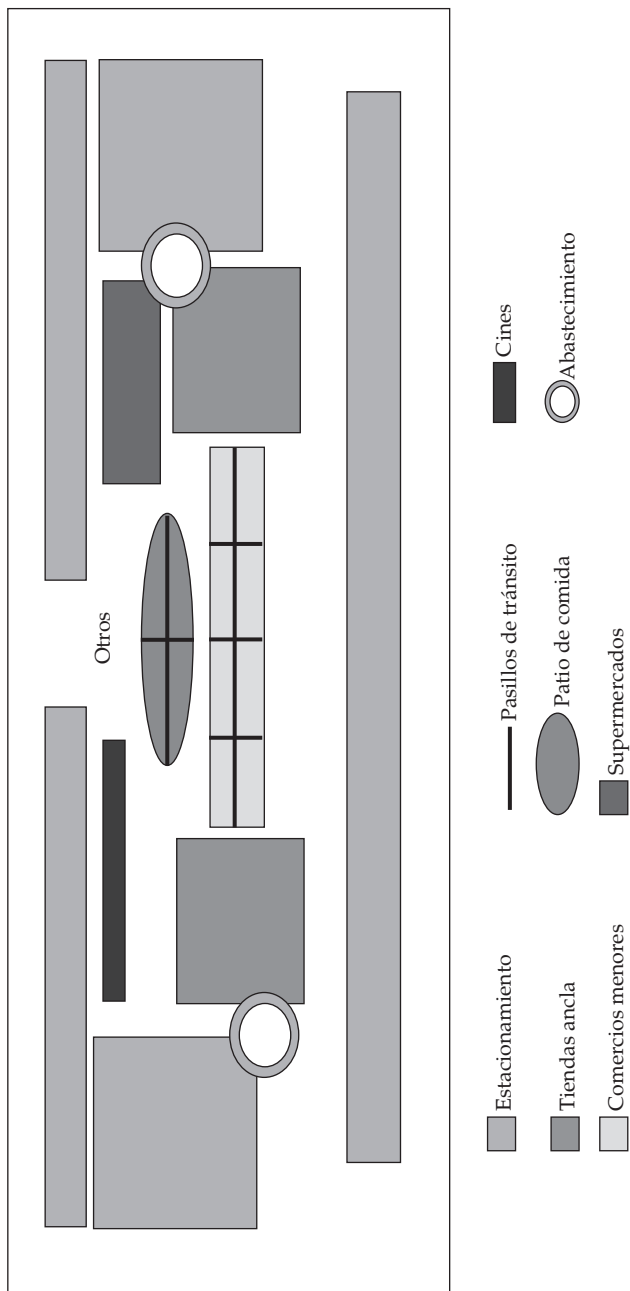
- Contar con espacios de encuentro o plazas.
- Ubicación de las tiendas a los lados del patio principal.
- Lugares de recreación para niños y jóvenes.
- Tamaño y ubicación de un patio de comidas o *food court* (comida rápida).
- Contar con una o dos tiendas por departamento (ancla).
- Disponer de lugares de entretenimiento como cines y restaurantes.
- Contar con un estacionamiento de fácil acceso.

Otro de los aspectos importantes es que el diseño sitúa a las tiendas por departamento en los extremos opuestos del conglomerado, a fin de que los visitantes transiten de un extremo a otro, pasando necesariamente por los otros negocios. Asimismo, la distribución de los locales no permite ubicar a dos de ellos ofreciendo el mismo producto o servicio uno al lado del otro. Asimismo, la normatividad de construcción y edificación (RNE) exige que todo conglomerado de tiendas comerciales deba disponer de amplios pasillos, salidas de emergencia, cumplir con las especificaciones de dimensiones mínimas por personas, servicios higiénicos y estacionamientos.

Respecto a los acabados, es común encontrar materiales ligeros y modernos, tales como lonas, maderas, acero inoxidable y colores pasteles. Estos materiales por lo general son de larga vida y de fácil mantenimiento, como la pintura lavable y los porcelanatos para pisos; el objetivo es lograr la remodelación sin mayor esfuerzo, y así brindar la sensación permanente de encontrar algo nuevo en cada visita. Estos cambios se basan en la premisa de proporcionar al cliente bienestar y confort en sus momentos de compra o entretenimiento, con lo que se intenta conseguir su fidelidad.

La distribución de las áreas en los centros comerciales puede ser de diversos formatos: la más común es el de tipo *bone* o hueso que se observa en el gráfico 3.5.

Gráfico 3.5. Distribución tradicional de centros comerciales



Fuente: Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Universidad Nacional de Ingeniería, 2007.

Como se puede apreciar, la distribución de las áreas comunes y de servicios es parte fundamental de la gestión administrativa; por ello, los modelos presentados muestran algunas decisiones tomadas por la administración:

- Ubicación de tiendas ancla.
- Ubicación de cines.
- Ubicación del patio de comidas.
- Ubicación de tiendas menores evitando aglomeración por rubros y marcas.
- Ubicación de los estacionamientos.

Finalmente, la distribución de los locales comerciales, que responden a un plan estratégico, es decir un *tenant mix*, se considera junto a la administración centralizada y las políticas de cobro parte de un modelo operativo de gestión; por lo tanto, un factor crítico de éxito de los centros comerciales.

1.7. Modelo operativo de gestión

El modelo operativo de gestión de los centros comerciales abarca diversos aspectos, entre ellos la administración centralizada y las políticas de cobro por el arrendamiento de los locales.

Administración centralizada

Este modelo se basa en una administración centralizada, la cual se encarga de definir e implementar la estrategia del centro comercial, es decir, establecer el *tenant mix* más adecuado de manera que puedan ofrecer una mejor y más completa oferta al público objetivo basada en sus necesidades. Por lo tanto, la administración es la encargada de gestionar la mejor distribución del área a partir de los criterios básicos de los centros comerciales, como el establecimiento de las tiendas ancla en las áreas laterales. De igual forma, decide e implementa las campañas y la publicidad. Así lo señala el secretario de la Acep: «De no ser así, cada local haría su propia campaña y estas no sumarían esfuerzos» (Zavala, 2008).

Zavala agrega que la ventaja de una administración centralizada es que permite una óptima gestión en la selección y establecimiento de aquellas

tiendas que sí contribuyen a la implementación de un adecuado *tenant mix*. Es decir, posibilita sin mayor problema cambiar locales que no cuenten con afluencia del público, o que sean poco apropiados al segmento, así como buscar el posicionamiento de marcas o la apertura de tiendas que ofrezcan productos de mayor demanda. De esta forma, la responsabilidad fundamental de la administración centralizada radica en establecer el *tenant mix* adecuado. Sin embargo, cabe recalcar que no existe un modelo, una plantilla o una «receta» para determinar cuántas tiendas y de qué tipo se deben implementar.

Lo conveniente es analizar el segmento de mercado al cual está dirigido y ver qué es lo que esta demanda. En función de ello se dimensiona la oferta. Es importante, asimismo, considerar el potencial de las marcas a ofrecer, pues no se puede implementar todo lo que el mercado pide. Todas estas decisiones van de la mano con los requerimientos del centro comercial en lo que respecta a contar con tiendas ancla, un patio de comidas, una zona de juegos, un cine, un gimnasio, etcétera. A manera de conclusión, se puede señalar que es necesario considerar una serie de aspectos al establecer el *tenant mix* más adecuado para un centro comercial.

Con ello, una administración centralizada trata de lograr el objetivo final: generar mayor tráfico de personas hacia las tiendas:

La responsabilidad de la administración es generar el mayor tráfico de personas a las tiendas; de no ser así, las tiendas arrendatarias no podrán pagar las rentas [...]. Sin embargo, si hay un gran tráfico de personas donde pasan miles frente a las tiendas, pero estas no venden, allí el problema es de cada tienda y no de la administración del centro comercial (Vigil, 2008).

La importancia de una administración centralizada es fundamental. Tenemos el caso del centro comercial Camino Real, en el que cada *retailer* era propietario del local que gestionaba. No existía coordinación en la estrategia general del centro y tampoco un *tenant mix* adecuado, situación que desencadenó la poca afluencia del público y su cierre (Zavala et ál., 2004: 4).

Políticas de cobro

Otro aspecto que incluye el modelo operativo es la gestión de cobros por concepto de arrendamiento de los locales. Como señala Percy Vigil, dirigente de Accep y gerente general de Megaplaza Norte, el costo del alquiler de las locaciones representa una parte fija y una parte variable de las ventas esperadas. En el caso de Megaplaza Norte, agrega Vigil, el pago por concepto de alquiler de un local podría ser, por citar un ejemplo, el 10% de las ventas efectuadas o cincuenta dólares el metro cuadrado. Y como ningún centro comercial peruano cobra exclusivamente rentas fijas, de ser el caso, estas deberían ser muy altas. El fin que persigue esta forma de cobro es asegurar un monto mínimo de ingreso por cada locación.

1.8. Análisis de las estrategias de publicidad y márketing

El éxito de un centro comercial puede ser evaluado desde distintos aspectos, y uno de ellos es la afluencia del público. A mayor número de visitante habrá más probabilidades de ventas y, por lo tanto, mayores ingresos. Para que un centro comercial sea elegido como el lugar de compra o de visita, se debe desarrollar un conjunto de estrategias de publicidad y márketing que logren comunicar en forma adecuada los mensajes que buscan captar la mayor atención del público. De esta manera las estrategias utilizadas se desarrollan bajo el concepto de márketing de servicios, ya que no existe un producto específico a ofertar, sino un intangible a ofrecer. Lo que el centro brinda al público es una experiencia de compra, un lugar donde le ofrezcan los bienes y servicios que requiere, y además un lugar de esparcimiento.

El estudio de la empresa 1 por 1 Marketing Integrado (2005) indica que es necesario considerar dos aspectos al diseñar las estrategias de márketing y publicidad. Por un lado, identificar el tipo de consumidor que asiste con frecuencia, y por otro, definir la etapa del ciclo de vida en la que el centro comercial se encuentra. En función de estas dos variables se debe definir las estrategias por desarrollar. Los tipos de consumidores que asisten a un centro comercial pueden ser identificados como buscadores, compradores y clientes frecuentes (véase cuadro 3.8).

Cuadro 3.8. Tipos de consumidores

Buscadores	Compradores	Clientes frecuentes
Este tipo de cliente visita los centros comerciales cuando busca satisfacer sus necesidades de compra o entretenimiento.	Son aquellos que tienen definido una necesidad específica de compra y el lugar donde la realizarán.	Son aquellos clientes que logran satisfacer sus necesidades de compra y entretenimiento en un determinado centro comercial y por ello acuden de forma frecuente.

Fuente: Aldeco, 2005.

El tipo de marketing por elegir puede ser de atracción, que permita a los buscadores seleccionar el centro comercial de su preferencia; de impulsión, a fin de motivar las ventas en los compradores; o de retención en aquellos consumidores frecuentes. Una vez identificados los consumidores y el tipo de marketing por desarrollar, se debe conocer la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el centro, pudiendo ser estas: introducción, crecimiento y madurez.

Al combinar los dos procesos de análisis, tanto del consumidor como del centro comercial, se desarrolla un modelo de estrategia a implementar. Sobre la base de este modelo se puede observar que los centros comerciales más antiguos como Plaza San Miguel, El Polo, Larcomar y Jockey Plaza se encuentran en la etapa de maduración, ya que cuentan con un público frecuente que se mantiene fidelizado. En tanto que los centros comerciales recientes, como Megaplaza, Primavera Park & Plaza y Sur Plaza Boulevard, se encuentran en etapa de crecimiento; como tal, vienen orientando sus estrategias a impulsar la compra y consolidar la oferta en función de la demanda. En los casos de Minka, Plaza Lima Sur y Molina Plaza, se encuentran en la etapa de introducción, y vienen desarrollando intensas estrategias de captación de clientes.

Los canales de marketing más utilizados en Lima Metropolitana y el Callao, con excepción de las páginas web, son los tradicionales, entre ellos los medios de comunicación masivos, la publicidad gráfica en exteriores e interiores y las promociones internas por medio de eventos y shows. Los nuevos canales de comunicación como mensajería *bluetooth*⁵ en el centro

5. *Bluetooth* es un medio de transmisión de datos por medio del cual se envían mensajes de texto publicitario a los teléfonos celulares en una determinada zona del centro comercial.

comercial, la publicidad interactiva en pisos y paredes, así como el uso del *mobile marketing*⁶, aún no son utilizados.

1.9. Autosegmentación en los centros comerciales

Las razones por las que diversos centros comerciales no cuentan con el mismo *tenant mix*, es decir, la misma oferta de productos y marcas disponibles, radica en las diferencias de gustos y preferencias de los consumidores. Cada centro comercial se encuentra orientado a lo que busca su mercado meta, lo cual está definido por el comportamiento del consumidor, sus preferencias, gustos, estilo de vida y nivel socioeconómico (NSE). Esta propuesta diferente de valor que cada centro comercial ofrece genera que la respuesta de los clientes también varíe en función de sus características.

Accep (2008) identifica diferentes segmentos de consumidores. Así tenemos el segmento que corresponde a aquellos consumidores de clase alta, hombres y jóvenes del NSE A y B, quienes por lo general visitan los centros comerciales básicamente los fines de semana. Otro segmento corresponde a las mujeres del NSE A, quienes acuden a estos centros con mayor frecuencia, principalmente en las mañanas o las noches. Los clientes del nivel C por lo general permanecen en promedio seis horas semanales; sin embargo, los varones del NSE A y B solo están de una a dos horas semanales, toda vez que ya conocen con antelación sus preferencias y los productos a adquirir.

Finalmente, Accep identificó un segmento adicional, que corresponde a aquellas personas, hombres y mujeres del nivel C1, quienes acuden a los centros comerciales en búsqueda de entretenimiento los fines de semana.

1.10. Tecnologías de información

Tal como se ha señalado en puntos anteriores, el comercio *retail* en el Perú ha evolucionado notablemente. Una de las variables más importantes que

6. El *mobile marketing* es el uso de mensajes multimedia (MMS) para promocionar productos y servicios logrando así la recordación. El usuario identifica una imagen o marca de un producto, la cual fotografía y envía un MMS a un número asociado a la imagen para participar de las promociones y premios.

inciden en este desarrollo es el uso de las nuevas tecnologías de información, que se ha constituido en una fuente de ventaja competitiva para los encargados de la toma de decisiones en los negocios.

La tecnología de información permite a los comercios alcanzar mayor eficiencia operativa a través de los sistemas y programas operativos desarrollados al manejar grandes volúmenes de datos que un negocio de estas características almacena. Además, se alcanza una excelencia en el servicio a través de estrategias de diferenciación sobre la base de la información obtenida de los clientes, buscando así personalizar servicios con el uso del *Data Mining* y el análisis exploratorio de datos para determinar hábitos de consumo. En la actualidad, el uso de la tecnología de información abarca todos los aspectos incluidos en la cadena de valor del negocio: desde la planificación hasta el servicio posventa, incluyendo aplicaciones para las operaciones, la logística y la gestión crediticia.

La atención al cliente es fundamental en el comercio *retail*, y esto se traduce en la variedad de productos que se ofrecen en el momento justo y con total calidad en el servicio, así como brindar una confortable experiencia de compra que genere la fidelización del público. Es decir, el rol que juega la tecnología es fundamental, pues gracias a ella se logra la coordinación entre la logística y el *márketing*. De esta forma los *softwares* y sistemas implementados para el manejo de inventarios y gestión de ventas permiten a las empresas comerciales brindar un servicio acorde con las necesidades y exigencias de sus clientes.

En el aspecto operativo, los conceptos tecnológicos actuales que engloban diversas áreas de las empresas y permiten obtener resultados óptimos son el *Enterprise Resource Planning* (ERP), el *Customer Management Relationship* (CMR) y el *Supply Chain Management* (SCM). Mediante su aplicación las empresas logran integrar diversas áreas y optimizar el flujo de información, a fin de brindar un mejor servicio al cliente externo e interno, y lograr mayores niveles de rentabilidad sobre la base de la eficiencia de sus operaciones.

En el aspecto financiero, la tecnología contribuye con la eficiencia y la rapidez de la evaluación crediticia de los clientes mediante la utilización de los POS en la mayoría de los establecimientos comerciales, puesto que

simplifica el proceso de evaluación crediticia y las operaciones de alcance nacional.

Por otro lado, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, como Internet, permite a las grandes empresas globales, como Wal-Mart, Carrefour y grupos como Cencosud, expandirse más allá de sus propios países. Así, la tecnología se convierte en una herramienta estratégica que contribuye a la diversificación y disminución de riesgos, facilitando su ingreso a diferentes mercados. Y, gracias a ella, las empresas pueden comunicarse, estandarizar procesos, reducir costos, optimizando el uso de los recursos y controlar a distancia sus inversiones y tener la posibilidad de realizar negocios en el mundo virtual.

1.11. Actores involucrados en el sector

Entre los principales actores relacionados con el desarrollo de la industria de los centros comerciales tenemos la Acep, los bancos, inversionistas del sector, comerciantes minoristas, clientes, proveedores, municipalidades, Indeci, entre otros. Como se observa en el cuadro 3.9, el entorno de los centros comerciales depende de sus actores y son estos quienes junto al gobierno marcan el dinamismo del sector.

Cuadro 3.9. Actores involucrados en el sector de *retail*

Asociaciones no gubernamentales	Organismos gubernamentales	Socios estratégicos	Accionistas	Usuarios
Asociación de Centros Comerciales del Perú (Accep)	Municipalidad	Bancos	Inversionistas	Público objetivo
	Aspec	Tiendas menores		
	Indeci	Tiendas por departamento		
		Cadenas de supermercados		

2. Factores de demanda

2.1. Análisis del sector de los centros comerciales

El sector de los centros comerciales ha tomado un mayor dinamismo en el Perú, a tal punto que en el 2006 las ventas ascendieron a 1300 millones

de dólares, el siguiente año (2007) las ventas superaron los 1500 millones y se estima que en el 2008 superarían los 2250 millones de dólares (Apoyo Consultoría, 2008b). Las cifras indicadas anteriormente reflejan el gran desempeño de este sector, en el que la situación económica y la demanda interna del país han sido factores determinantes para su desarrollo. Muestra de ello es el consumo privado⁷, que creció cerca de 7,5% entre el 2006 y el 2007.

En el 2007 los principales centros comerciales con mayor facturación anual en Lima Metropolitana y el Callao fueron el Jockey Plaza, con 419 millones de dólares, seguido por Plaza San Miguel, con 276 millones de dólares, Megaplaza, con 270 millones de dólares, y Minka, con 168 millones de dólares.

2.2. Análisis de la demanda

La demanda actual de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao se encuentra definida por el nivel de respuesta de los consumidores. En los últimos cinco años, la tasa de crecimiento promedio de la demanda anual fue del 8%, en el que sobresalió el aumento del consumo privado.

Según Vigil (2008), los productos más destacados y de mayor demanda son los electrodomésticos, ropa, calzado, comidas y el sector de entretenimiento. El consumo de estos bienes y servicios es lo que genera el movimiento en los centros comerciales. Estas consideraciones pueden ser contrastadas con los datos del incremento del consumo registrado por Apoyo Opinión y Mercado (2008). La evolución de la demanda también se observa en las crecientes inversiones tanto en nuevos centros comerciales y las ampliaciones como las realizadas en Plaza San Miguel, Plaza Lima Sur, Megaplaza Norte, entre otros. Respecto al crecimiento futuro se prevé que las zonas Este y Sur de Lima serán los lugares con mayor potencial de expansión.

7. Según el INEI, el consumo privado es conocido también como el consumo final de los hogares, el cual representa el valor de bienes y servicios empleados en la satisfacción de las necesidades humanas, que pueden ser colectivas o individuales.

2.3. Capacidad adquisitiva y preferencias de los consumidores

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el sector comercio tuvo un crecimiento importante al término de 2008, ya que desde el 2001 crece a un ritmo promedio de 10% mensual, representando el 12% de los ingresos por recaudación. Además, la mejora en los salarios de los consumidores ha permitido que estos accedan a mayores líneas de crédito, el mismo que se incrementó en un 54% respecto al 2006, cuando tradicionalmente crecía a un ritmo de 20%. En cuanto a los créditos otorgados al sector privado, se observó un crecimiento de 21,8% a mayo de 2008, en el cual el consumo representó el 48,7%, lo que mostró así un incremento en el poder adquisitivo de la población.

Respecto a la inflación, fenómeno de la coyuntura de 2008, es importante mencionar el impacto que causa en la capacidad de compra de los consumidores. Así, en los últimos años, si bien el Perú ha mantenido bajos índices de inflación; sin embargo, a partir de 2007, la inflación reportada por el INEI fue de 3,9%, casi 1% por encima de la meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Los estudios realizados por la Universidad del Pacífico señalan que la inflación y su impacto en los sectores menos favorecidos se definen sobre la base del porcentaje destinado al consumo de alimentos, rubro con mayor incidencia de la inflación.

Como tal, el impacto de la inflación en la población de menores recursos asciende a 8,2% y no en 3,9%, como señala el BCRP. Esto se debe al porcentaje destinado al rubro de alimentos, que representa un 80% de sus ingresos y no el 47% en promedio que menciona el INEI para el cálculo del índice de inflación. Por lo tanto, la inflación en los segmentos menos favorecidos supera largamente a los del nivel alto, que en promedio representa el 5,2%. Por consiguiente, el efecto negativo sobre el poder adquisitivo de los ingresos de los que menos tienen (casi el 45% de la población) es casi el doble frente a los que tienen mayores ingresos (*El Comercio*, 2008).

2.4. Crecimiento del consumo en el sector

Crecimiento del ingreso

El aumento del consumo interno, que también abarca a los centros comerciales, no hubiera sido posible si los ingresos familiares no se mantenían

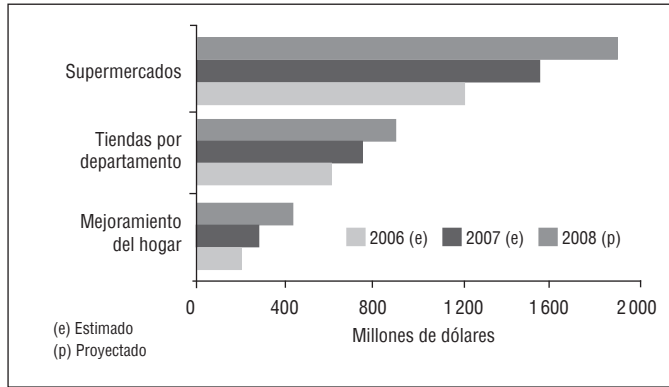
constantes. De acuerdo con los datos del BCRP (2008), el empleo muestra un crecimiento de 7,3% en el 2006 y de 8,2% en el 2007. Asimismo, en el primer trimestre de 2008 se registró un incremento de 9% en la población con empleo adecuado, en comparación con el mismo trimestre del año anterior. Según la información del INEI (2008), para el primer trimestre de 2008, el nivel de ingresos se había incrementado en Lima Metropolitana y el Callao y se sitúa en promedio en 992,1 soles, con un crecimiento de 11,4% respecto al año anterior. A su vez, el ingreso familiar alcanza en promedio los 602 dólares.

Crecimiento del consumo retail

Uno de los sectores que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años ha sido el sector comercio, específicamente la venta minorista o «*retail* moderno». En el mercado local existen tres tipos de venta minorista, que en conjunto constituyen la mayor cantidad de oferta disponible y obtienen altos volúmenes de ventas en los centros comerciales: los supermercados, las tiendas por departamento y las tiendas de mejoramiento del hogar.

Durante el 2008 el panorama se tornó alentador, toda vez que las proyecciones hechas por Apoyo Consultoría (2008a) muestran cifras de crecimiento. Entre ellas figura que en el 2007 las ventas en los supermercados ascendieron a 1450 millones de dólares aproximadamente y se estima que en el 2008 asciendan a 1900 millones, es decir, un incremento del 31%. Las tiendas por departamento que registraron ventas por 720 millones de dólares tienen perspectivas de llegar a los 900 millones de dólares.

En el gráfico 3.6 se muestra que en cuanto a las tiendas de mejoramiento del hogar, en el 2007 obtuvieron ventas por 315 millones de dólares, y se estima un crecimiento de 33% durante el 2008, es decir, alcanzan ventas de 420 millones. Esta cifra se puede explicar gracias al constante desarrollo del sector construcción, que registró un incremento de 16,5% respecto al año anterior.

Gráfico 3.6. Ventas netas de principales cadenas de *retail* en el Perú

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, 2008.

2.5. Características de los consumidores en los centros comerciales

En esta sección se analizan las características más saltantes de los consumidores que acuden a los principales centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. El perfil de este grupo se ve influenciado principalmente por la ubicación del establecimiento y factores propios de su personalidad. Como tal, se analizan estas características en función de la zona geográfica de la Gran Lima, identificando principalmente seis grandes zonas: Lima Norte, Centro, Este, Lima Sur, Moderna y Callao (Apoyo Opinión y Mercado, 2008) y se mencionan los factores que influyen en su comportamiento de compra.

En Lima Norte, con una población de 2,13 millones de habitantes, se encuentra actualmente el centro comercial Megaplaza Norte (distrito de Independencia). Sin embargo, Megaplaza Norte no fue construida solo para atender la demanda de esa jurisdicción, sino también a los distritos aledaños que forman la zona Lima Norte: Comas, Los Olivos, San Martín de Porres, Santa Rosa, Carabayllo y Puente Piedra.

Una de las principales características de los consumidores de esta zona es la alta densidad poblacional, que representa cerca del 25% de los habitantes de Lima Metropolitana y el Callao. Por otro lado, el 39,3% de la población de Lima Norte corresponde al NSE C y el 5,2% al NSE B, quienes residen

mayoritariamente en casas independientes (95%). Esta realidad representa una oportunidad en los servicios y productos orientados a la mejora del hogar, ya que en el Perú la gran cantidad de viviendas fueron producto de la autoconstrucción, que alcanza el 43% (véase cuadro 3.10).

Asimismo, el ingreso familiar mensual bruto en promedio bordea los 368 dólares, siendo la alimentación el rubro al que se orienta el mayor gasto de este presupuesto. Esto explica en parte la alta concentración de bodegas que funcionan en Lima Norte, que suman más de 21 mil, mientras que solo se encuentran ocho supermercados (Apoyo Opinión y Mercado, 2008).

Cuadro 3.10. Consumidores de Lima Norte

Características	Datos
Población de Lima Norte	2 125 911 habitantes
Población NSE C	39,3%
Población NSE B	5,2%
Propietarios de inmuebles independientes	95%
Autoconstrucción de viviendas	43%
Ingreso familiar mensual bruto	US\$ 368
Número de bodegas	21 005
Número de supermercados	8

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, 2008.

Respecto a los estilos de vida en la Nueva Lima, clasificación hecha por Arellano (2005), una cuarta parte de habitantes de Lima Norte está constituida por progresistas (27,6%) y otro tanto por conservadores (25,4%). Las personas del segmento conservador corresponden a los inmigrantes de las ciudades y pueblos del interior del país, asentados en los distritos de Comas, Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, quienes mantienen un patrón conservador en sus estilos de vida y consumo (véase cuadro 3.11).

Cuadro 3.11. Estilos de vida en la Nueva Lima, 2003

**Estilos con mayor potencial de crecimiento:
Progresistas, trabajadores, afortunados**

	Total	Norte	Sur	Este	Central	Callao
Conservadores	19,5%	25,4%	23,6%	23,7%	11,4%	15,4%
Progresistas	30,0%	27,6%	34,1%	22,0%	34,7%	29,4%
Sobrevivientes	10,5%	9,6%	5,3%	15,9%	9,8%	13,6%
Afortunados	11,3%	7,2%		4,2%	25,3%	11,1%
Adaptados	9,9%	9,0%	15,9%	8,8%	5,7%	17,0%
Tradicionales	4,0%	7,5%	4,1%	3,8%	2,1%	1,6%
Trabajadores	9,7%	9,6%	14,3%	15,7%	4,9%	5,6%
Emprendedores	2,4%	1,6%	1,2%	3,2%	3,9%	
Sensoriales	2,7%	2,6%	1,5%	2,7%	2,2%	6,4%

Fuente: Arellano Investigación de Marketing, 2004.

Sin embargo, paulatinamente han ido incluyendo la modernidad en sus patrones de vida, hecho que se ve reflejado en la percepción que tienen de los centros comerciales, pues consideran que estos satisfacen sus necesidades de consumo y entretenimiento. Además, acuden a estos centros por motivos de integración y pertenencia grupal.

Actualmente, la zona norte ha dejado de ser categorizada con el término poco adecuado de «cono», toda vez que el incremento de personas con estilos de vida progresista ha generado un mayor movimiento comercial, gracias a los altos índices de consumo y entretenimiento. Los progresistas que acuden con gran frecuencia al Megaplaza Norte se caracterizan por el consumo de ropa y calzado. Finalmente, lo que se resalta en ambos estilos de vida es que prevalece la actitud de esforzarse por el bienestar de su familia (Arellano, 2007a).

En Lima Sur se encuentra ubicado el centro comercial Plaza Lima Sur, exactamente en el distrito de Chorrillos, con una población de 293 mil habitantes (Apoyo Opinión y Mercado, 2008). Este centro también tiene un radio de influencia en distritos como Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. La población de esta zona es de 1,62 millones de habitantes, distribuidos en el NSE C, con un 36,1%; NSE D, con 30,8%; y

el NSE B, con un 6,9%. En esta zona también existe un mayor número de viviendas independientes, que representan un 93%, de las cuales más del 44% son autoconstruidas.

Por otro lado, el ingreso familiar mensual bruto en promedio bordea los 304 dólares, del cual el 50% se destina a la alimentación (Apoyo Consultoría, 2007a). Los estilos de vida se encuentran distribuidos en progresistas (34,1%), conservadores (23,6%), adaptados (15,9%) y trabajadores (14,3%). Esto indica que cerca de la mitad de habitantes de Lima Sur (48,4%) se ubican en la clasificación de progresistas y trabajadores, con personas jóvenes que han migrado a la ciudad en búsqueda de mejores oportunidades laborales.

En Lima Moderna se concentra el mayor número de centros comerciales. Esta zona la forman los distritos de Santiago de Surco, San Miguel, La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja, en donde funcionan los centros comerciales más importantes, como Jockey Plaza (Surco), Primavera Park Plaza (San Borja), Larcomar (Miraflores), Plaza San Miguel (San Miguel), Molina Plaza (La Molina), Caminos del Inca, entre otros. Así, no obstante que Lima Moderna tiene una menor cantidad de habitantes que Lima Norte y Lima Sur (1,24 millones de personas), cuenta con mayor número de centros comerciales. Esto se explica principalmente por el poder adquisitivo de su población, cuyo ingreso familiar promedio mensual es de 1354 dólares, siendo la mayor parte del NSE A (28,5%) y del NSE B (53,3%). Otra característica de esta zona es la alta densidad de hogares por manzana, que cada vez va en incremento. Esta situación coloca a Lima Moderna como la segunda zona con mayor densidad poblacional de Lima Metropolitana⁸.

A consecuencia de la saturación, el 56% de la población de Lima Moderna habita en casas independientes, seguida por un 31% que vive en departamentos. A su vez, más de la mitad de los habitantes de Lima Moderna se encuentran en la clasificación de afortunados (25,3%) y progresistas (34,7%), que se caracterizan por mostrar un alto poder económico, social, y con una mayor calidad de vida (Arellano, 2004).

8. Lima Centro es la zona que tiene mayor densidad de hogares por manzana (45,1%), seguida por Lima Moderna, con 35,9% (Apoyo Consultoría, 2007a).

El Jockey Plaza es tal vez el centro comercial más emblemático de esta zona, y entre su concurrencia predominan los consumidores afortunados, interesados en el progreso individual y que cuentan con un alto nivel de instrucción y una capacidad adquisitiva elevada. Proviene de los distritos aledaños de Surco, La Molina, San Isidro. Al ser independientes, sociables y cosmopolitas, sus requerimientos de compras son satisfechos por este centro comercial.

En el caso de los consumidores de Larcomar, tienen el mismo estilo de vida de los afortunados, son en su mayoría solteros interesados en su progreso individual y de gustos cosmopolitas. A través de la oferta que les brinda Larcomar, como tiendas especializadas, diversas formas de entretenimiento, encuentran satisfacción en sus requerimientos. Las personas que acuden a Larcomar lo hacen básicamente con el fin de adquirir servicios más que productos.

En el caso de Plaza San Miguel, los clientes son en su mayoría personas cuyos estilos de vida se encuentran influenciados por la modernidad, practicidad y predisposición al consumo. Es decir, personas progresistas, con capacidad de gasto y consumo racional; por tal razón la diversidad de oferta y la calidad de los productos cobran gran importancia. Si bien sus ingresos y capacidades de gasto no son los más elevados, estos no son despreciables y les permiten acceder a la oferta disponible del centro comercial.

En la Provincia Constitucional del Callao, sin ser la menos importante, se encuentra el centro comercial Minka. Esta provincia cuenta con 898 mil habitantes, de los cuales el 8,9% pertenece al NSE B, seguido por 31% de NSE C y un 42,6% de NSE D. El ingreso familiar promedio mensual es de 362 dólares, por lo que un poco más de la mitad de la población (56%) manifestó tener limitaciones presupuestales. El estilo de vida de los chalacos está marcado principalmente por progresistas y adaptados. Al igual que en otras zonas de Lima, existe una hegemonía de la clase trabajadora. El centro comercial Minka se ha modernizado y actualmente ofrece un mayor número de bienes y servicios.

En Lima Centro y Lima Este aún no existen centros comerciales modernos, ya que mantienen formatos tradicionales de propiedad individual, algunos de ellos con más de 40 años de antigüedad. Pese a haber sido

Lima Centro una zona de alto comercio, la falta de espacios adecuados y los problemas con la seguridad no han permitido un mayor desarrollo de nuevos proyectos. Sin embargo, actualmente existe uno para abrir un centro comercial en el edificio conocido como Centro Cívico de Lima. Además, existen nuevos proyectos en Lima Este para los próximos dos años en función de la gran cantidad de habitantes (1,9 millones) y porque hay un porcentaje del NSE C de 36,9%. En cuanto a los factores que influyen en el comportamiento de compra se deben mencionar los culturales, sociales, personales y psicológicos.

Del análisis de los enfoques sobre la oferta y la demanda se concluye que el desarrollo del rubro de los centros comerciales en la capital es consecuencia del crecimiento económico del país, que, sumado a la insuficiente penetración del *retail* y los negocios comerciales, hacen de este una actividad muy atractiva para los inversionistas. En este contexto, el clima de optimismo y confianza generado por la estabilidad económica, con un incremento promedio del empleo de 8% anual y del ingreso de 9%, sumado a las facilidades de crédito de consumo, estimulan no solo el crecimiento del sector sino que además auguran una expansión del mercado hacia zonas emergentes de la ciudad que no eran consideradas atractivas para este rubro.

En ese sentido, las áreas de Lima Norte y Lima Sur constituyen en la actualidad el destino de las inversiones en centros comerciales, a consecuencia de un cambio en las preferencias del consumidor y el incremento en su capacidad adquisitiva. Finalmente, es bajo el contexto descrito anteriormente que vienen desarrollándose los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao.

4

Análisis e interpretación de datos

De acuerdo con el método de investigación empleado en esta investigación, se elaboraron dos tipos de encuestas a fin de validar los factores críticos de éxito de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao.

El primero estuvo dirigido al público usuario o consumidores que acuden a los centros comerciales, y el segundo se aplicó a los *retailers* representados por los administradores de los principales centros comerciales. El objetivo de ambas encuestas fue el mismo; sin embargo, para los consumidores se utilizó un lenguaje menos técnico, toda vez que en los primeros pilotos los términos como 'tenant mix', 'retail' o 'administración centralizada' no eran entendidos fácilmente.

1. Encuesta a los consumidores

Antes de iniciar el procesamiento de datos se realizó una prueba de fiabilidad. A fin de determinar si la muestra obtenida era consistente y fiable, este cálculo se hizo con el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que dio un valor de 0,7 para los factores críticos analizados. La interpretación de dicho coeficiente cumple con el valor mínimo aceptable que es de 0,5 (Hidalgo, 2003).

1.1. Análisis descriptivo de la muestra

Respecto a la edad de las personas encuestadas, estas se ubican mayoritariamente (un 63%) en el rango de 21 a 40 años. Otra proporción importante la ocupan los jóvenes menores de 20 años, quienes representan el 21,5% (véase cuadro 4.1). Sin embargo, los concurrentes más asiduos a los centros comerciales son las personas con rangos entre 21 y 30 años, representando el 43,9% del total de la muestra. En cuanto a sexo, no hay una diferencia significativa.

Cuadro 4.1. Distribución muestral de edades y género

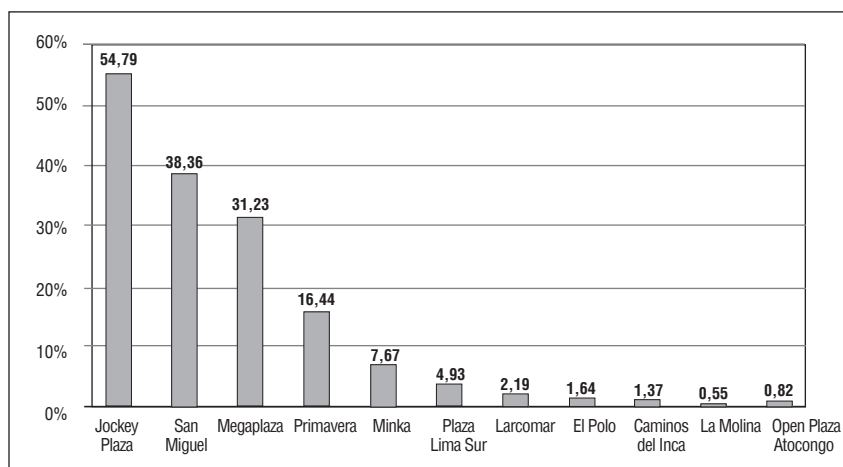
Rangos	SEXO				Total	
	Femenino		Masculino			
	n	%	n	%	n	%
< 20 años	52	27,81	31	15,66	83	21,56
21 a 30 años	78	41,71	91	45,96	169	43,90
31 a 40 años	25	13,37	49	24,75	74	19,22
41 a 50 años	23	12,30	18	9,09	41	10,65
> 51 años	9	4,81	9	4,55	18	4,68
Total	187	100	198	100	385	100

En relación con la zona de residencia de los encuestados, la mayor parte indicó vivir en Lima Moderna (44,9%), luego viene la zona de Lima Norte con un 19,5% y en tercer lugar Lima Sur con 10,6%.

A su vez, se consultó sobre el distrito del centro de trabajo. El resultado nos indica que este se ubica en Lima Moderna con el 43,6% y Lima Centro con el 21,8%. Cabe mencionar que el 13,8% de los encuestados no respondieron a la pregunta.

1.2. Preferencias por un centro comercial

Los resultados favorecen en mayor medida a los centros comerciales Jockey Plaza con 54,8%, San Miguel con 38,4%, Megaplaza Norte con 31,2% y Primavera Park & Plaza con un 16,4%. Para este efecto se utilizó una pregunta de respuesta múltiple (véase gráfico 4.1).

Gráfico 4.1. Muestra: Preferencia por un centro comercial

1.3. Factores críticos de éxito

Al pedirles a los consumidores que califiquen en orden de importancia los factores que consideran críticos para el éxito de un centro comercial, se obtuvieron los resultados que se detallan en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Aspectos importantes de los consumidores en la elección del centro comercial (en %)

<i>Al elegir asistir a un centro comercial, cuán importante considera usted...</i>	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
	1	2	3	4
Vías de acceso	1,80	7,30	43,9	47,0
Tenant mix	0,80	9,90	41,5	47,8
Ubicación	0,80	11,4	43,1	44,7
Administración centralizada	2,30	9,40	58,6	29,7
Diseño e infraestructura	0,50	11,3	56,8	31,4
Disponibilidad de tiendas ancla	2,10	14,9	47,8	35,2
Crédito de consumo	1,80	9,30	59,6	29,3
Estimación de la demanda	1,10	16,3	46,8	35,8
Tamaño y dimensiones del centro comercial	1,30	11,7	51,6	35,4
La relación con los stakeholders	3,20	21,6	45,8	29,4
La tecnología	4,70	24,0	48,1	23,2
Servicios complementarios	11,4	37,4	34,6	16,6

1.4. Análisis factorial

El análisis factorial permitió agrupar cuatro factores tomando como válidos aquellos que tienen un valor mayor de 0,5.

Primer factor: Se encuentra bien representado por las variables servicios complementarios, accesibilidad al crédito, tecnología y presencia de tiendas ancla. Por las características de ellas, este factor se denominará «Servicios complementarios» y expresa el 16,24% de la variación explicada.

Segundo factor: Se encuentra bien representado por las variables *tenant mix*, estimación de la demanda y administración centralizada. Por las características de ellas, este factor se denominará «*Tenant mix*» y expresa el 29,85% de la variación.

Tercer factor: Se encuentra bien representado por las variables diseño e infraestructura, relación con su entorno y tamaño del centro comercial. Por las características de ellas, este factor se denominará «Infraestructura» y expresa el 42,49% de la variación explicada.

Cuarto factor: Se encuentra bien representado por las variables ubicación y acceso. Por las características de ellas, este factor se denominará «Ubicación» y expresa el 54,77% de la variación explicada.

Luego de determinar los factores se realizó un comparativo de las medias de los puntajes según la importancia, luego se redimensionó la escala en función de los puntajes (véase cuadro 4.3). Respecto al factor Ubicación, los resultados muestran que los consumidores consideran muy importante; y los factores, *Tenant mix*, Infraestructura y Servicios complementarios son considerados importantes.

Cuadro 4.3. Comparación de medias de los puntajes según importancia

Factor	Media
Ubicación	3,3
<i>Tenant mix</i>	3,2
Infraestructura	3,1
Servicios complementarios	2,8

2. Encuestas a administradores de *retailers*

Antes de iniciar el procesamiento de datos se llevó a cabo una prueba de fiabilidad a fin de establecer si la muestra obtenida era consistente y confiable. Se calculó con el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que dio un valor de 0,583 para los factores críticos analizados. Al ser este valor mayor de 0,5, indicaba que la muestra era consistente y podía ser estudiada.

2.1. Factores críticos de éxito

Al preguntar a los administradores de *retailers* que calificaran en orden de importancia qué factores críticos consideraban para el éxito de un centro comercial, se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4. Aspectos importantes de los *retailers* en la elección del centro comercial (en %)

<i>Al elegir asistir a un centro comercial, cuán importante considera usted...</i>	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
	1	2	3	4
Vías de acceso	0,00	1,70	37,4	60,9
<i>Tenant mix</i>	0,00	4,00	52,9	43,1
Ubicación	0,60	3,40	29,3	66,7
Administración centralizada	1,70	3,20	54,0	42,0
Diseño e infraestructura	0,10	5,70	58,6	35,6
Disponibilidad de tiendas ancla	0,00	7,50	40,8	51,7
Crédito de consumo	1,10	12,6	53,4	32,9
Estimación de la demanda	0,10	10,9	60,3	28,7
Tamaño y dimensiones del centro comercial	0,60	19,5	43,7	36,2
La relación con los <i>stakeholders</i>	0,60	8,10	60,3	31,0
La tecnología	1,10	26,4	43,1	29,4
Servicios complementarios	1,70	24,7	43,1	30,5
Crecimiento de la población	0,00	21,8	54,6	23,6
Situación económica del país	0,00	14,4	49,4	36,2
Incremento de la inversión	2,30	19,5	44,8	33,4

2.2. Análisis factorial

Luego de evaluar los datos en forma general, al igual que en la encuesta a los consumidores, se utilizó la técnica de análisis factorial para determinar si existen grandes factores latentes que agrupan al conjunto de variables en forma de factores globales. Para el análisis factorial se utilizó la herramienta de reducción de datos del programa SPSS, que arrojó resultados para siete iteraciones, el método de extracción fue de componentes principales y el método de rotación fue el *varimax*. El análisis factorial permitió agrupar cinco factores tomando como válidos aquellos que tienen un valor mayor de 0,5.

Primer factor: Se encuentra bien representado por las variables infraestructura, servicios complementarios, tecnología y dimensiones del centro comercial. Por las características de ellas, este factor se denominará «Tamaño y dimensiones» y expresa el 14,33% de la variación explicada.

Segundo factor: Se encuentra bien representado por las variables administración centralizada, incremento del crédito de consumo, incremento de la inversión y disponibilidad de tiendas ancla. Por las características de ellas, este factor se denominará «Administración centralizada» y expresa el 27,7% de la variación explicada.

Tercer factor: Se encuentra bien representado por las variables ubicación y acceso. Por las características de ellas, este factor se denominará «Ubicación» y expresa el 38,59% de la variación explicada.

Cuarto factor: Se encuentra bien representado por las variables relación con *stakeholders* y crecimiento de la población. Por las características de ellas, este factor se denominará «Relación con el entorno» y expresa el 48,51% de la variación explicada.

Quinto factor: Se encuentra bien representado por la variable *tenant mix*. Por la característica de ella, este factor se denominará «*Tenant mix*» y expresa el 56,08% de la variación explicada.

Luego de determinar los factores se realizó un comparativo de las medias de los puntajes según la importancia, luego se redimensionó la escala en función de los puntajes y se obtuvo los resultados que se muestran en

el cuadro 4.5. Respecto al factor Ubicación, los resultados muestran que los administradores de *retailers* lo consideran muy importante, en tanto que los factores *tenant mix*, tamaño y dimensiones, administración centralizada y relación con el entorno lo califican solo de importantes.

Cuadro 4.5. Comparación de medias de los puntajes según importancia

Factor	Media
Ubicación	3,4
<i>Tenant mix</i>	3,1
Administración centralizada	3,1
Tamaño y dimensiones	3,1
Relación con el entorno	3,0

3. Perspectivas sobre el sector

Se preguntó a los administradores de *retailers* sobre cuáles eran las expectativas que tenían para el desarrollo de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao y se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro 4.6.

Cuadro 4.6. Expectativas para el desarrollo de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao

	Cantidad (media)	Proporción (en %)
Regular	20	11,49
Buena	96	55,17
Muy buena	58	33,33
Total	174 (3,22)	100,00

Se observa que más de la mitad de los encuestados (55,17%) consideran buena la expectativa del desarrollo de los centros comerciales en Lima y el 33,33% afirma que es muy buena. Asimismo, se tiene una media de 3,22 y en general se encuentra una buena expectativa.

Luego se les preguntó que determinarían cuáles eran los factores que configurarían un obstáculo para el desarrollo de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao y que los calificaran en orden de importancia. Los administradores de *retailers* consideran que los trámites

y permisos municipales representan un alto nivel de obstáculo (3,29), el problema de la delincuencia presenta un nivel alto (2,86), seguido por la escasez de terrenos (2,78).

Otro aspecto que se planteó en la entrevista a los administradores de *retailers* fue la calificación del nivel de importancia de los diferentes actores en el negocio de los centros comerciales. Los resultados muestran que consideran muy importante el rol de los clientes, los inversionistas y los arrendatarios, además piensan que es importante el rol de la municipalidad, los proveedores, las empresas financieras, los vecinos, la Acep y la Aspec. Los administradores de *retailers* le dan poca relevancia al rol de los pequeños comerciantes y bodegas.

Como parte final de la encuesta se preguntó sobre el nivel de aporte de algunos factores externos al desarrollo de los centros comerciales y se obtuvieron los resultados del cuadro 4.7.

Cuadro 4.7. Razones para el desarrollo de los centros comerciales en el Perú

Aporte al desarrollo de centros comerciales	Media
Aumento del empleo y mejora de ingresos y calidad de vida	3,3
Incremento del PBI y la mejora económica	3,2
Incremento del crédito de consumo en sectores de menores recursos	3,2
La firma del TLC con Estados Unidos	3,1
Crecimiento de la población del país	2,9
Homogenización de los gustos en los consumidores	2,7

Se observa que el incremento del empleo y la mejora de ingresos, así como el aumento del PBI, son considerados factores que tienen un nivel de aporte muy alto para el desarrollo de los centros comerciales.

Luego de conocer los resultados de las encuestas, se pudo determinar que hay similitudes en cuanto a la opinión de los administradores de *retailers* y de los consumidores respecto a lo que ambos consideran los factores críticos de éxito (véase cuadro 4.8). En ambos casos, de los macrofactores, la ubicación se posiciona como el más importante; luego, en menor nivel, se encuentran el *tenant mix*, la administración centralizada y la infraestructura.

Cuadro 4.8. Calificación final de los factores de éxito

Resultados de las encuestas	Consumidores		Retailers	
	Proporción de 3 a más	Media	Proporción de 3 a más	Media
1. Acceso	90,9	3,6	98,3	3,9
2. <i>Tenant mix</i>	89,3	3,6	96,0	3,8
3. Administración centralizada	88,2	3,5	96,0	3,8
4. Diseño e infraestructura	88,2	3,5	95,0	3,8
5. Acceso al crédito de consumo	88,0	3,5	94,2	3,8
6. Ubicación	87,8	3,5	92,5	3,7
7. Tamaño y dimensiones	87,0	3,5	91,3	3,7
8. Presencia de tiendas ancla	83,0	3,3	89,0	3,6
9. Correcta estimación de la demanda	82,6	3,3	86,3	3,5
10. Relación con el entorno	75,2	3,0	85,6	3,4
11. Tecnología	71,2	2,8	79,9	3,2
12. Servicios complementarios	51,1	2,0	78,2	3,1
13. Situación económica	n.d.	n.d.	78,1	3,1
14. Crecimiento poblacional	n.d.	n.d.	73,6	2,9
15. Inversión	n.d.	n.d.	72,4	2,9

Analizando en forma individual los resultados, los datos más resaltantes fueron que los consumidores en un 37,4% no consideran de importancia los shows y eventos del centro comercial, lo cual implica que la inversión en este tipo de actividades no necesariamente motiva a los consumidores para que asistan al centro comercial.

El acceso al centro comercial —un factor crítico de éxito— es considerado muy importante por los consumidores: 47%, y los administradores de *retailers* le dan un 60,9%. Siguiendo el análisis de las encuestas a los administradores de *retailers*, se observó que estos califican de vital importancia la presencia de tiendas ancla (51,7%) a fin de garantizar el éxito del centro comercial.

De la información obtenida en la encuesta a los administradores de *retailers*, se obtuvieron cinco macrofactores representativos que permiten identificar de forma clara la importancia de la ubicación, el *tenant mix*, la administración centralizada, la infraestructura y la relación con el entorno.

Para los administradores de *retailers*, la intervención de los municipios constituye un factor negativo en el desarrollo de los centros comerciales debido a las demoras en trámites y licencias municipales. Luego de esto, la delincuencia es considerada otro factor negativo que también se encuentra relacionada con los municipios por ser los responsables de velar por la seguridad ciudadana. En opinión de los administradores de *retailers*, los organismos de apoyo como la Acep y la Aspec, son poco representativos y tienen poca relevancia en el desarrollo de centros comerciales. Por eso les asignan baja calificación. Entre los factores externos que se consideran vitales para el éxito de los centros comerciales, se pudo identificar que el crecimiento del empleo y del PBI son los más importantes.

5

Análisis competitivo de los centros comerciales

Como resultado del análisis de la información se identificaron los cinco centros comerciales más importantes en Lima Metropolitana y el Callao, sobre todo a partir de su calificación basada en los factores críticos de éxito, aspecto que permite explicar de manera numérica las características que definen la buena marcha de los centros comerciales y las variables que los diferencian.

En el presente capítulo se ha complementado ese estudio competitivo de los centros comerciales a través del análisis FODA y del planteamiento de estrategias de cada uno de los cinco principales centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao, lo cual permitió identificar los factores comunes y las características que configuran fortalezas y oportunidades difíciles de imitar o copiar.

También por medio del estudio financiero de los dos más grandes centros comerciales se ha realizado un análisis económico-financiero de este sector comercial, con el fin de observar el nivel de rentabilidad y precisar por qué sus características son atractivas para los inversionistas.

1. Análisis FODA del Megaplaza Norte

1.1. Fortalezas

Su ubicación estratégica en el corazón del Cono Norte

Según los expertos, la ubicación es la mayor fortaleza de todo negocio comercial. Tomando en cuenta esta importante consideración, el Megaplaza Norte se encuentra en un lugar privilegiado de la capital. La entrada principal al centro comercial se ha dispuesto en una zona muy concurrida, a un lado de la Panamericana Norte, y su zona de influencia son los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Rímac, Ventanilla, Cercado de Lima, Carmen de la Legua y el Callao. Cabe recalcar que la zona norte de Lima alberga a más del 24,6% de la población limeña y el 39% de su población pertenece al NSE A, B, C (véase Apoyo Opinión y Mercado, 2007a). Las características descritas anteriormente indican el elevado potencial comercial de la zona donde se ubica el Megaplaza, y a ello se debe el incremento de su facturación: un 15% anual en los últimos tres años de funcionamiento.

Cuenta con vías de acceso adecuadas

El Megaplaza se encuentra en el distrito de Independencia, sobre la Panamericana Norte, una de las principales carreteras del país y troncal importante de la ciudad que interconecta varios distritos de Lima. Este hecho genera que el acceso de distritos aledaños se realice con facilidad. Es decir, gracias a la Panamericana, el *target* de distritos aledaños accede al centro comercial en pocos minutos: Comas, Rímac, Los Olivos, otros más alejados como Lima Cercado, San Miguel, Pueblo Libre y Magdalena, y también el Callao. Por otro lado, el transporte público y particular es continuo en la zona, y los visitantes que van a pie pueden acceder fácilmente por los puentes.

Tiene un público objetivo definido e identificado

El público objetivo del Megaplaza se encuentra definido por los NSE B y C, cuya concentración en la zona de influencia es importante: 39% es NSE A, B y C. Este público en su mayoría, según la clasificación de estilos de vida de Arellano (2005), pertenece a los tradicionales, progresistas y aspiracio-

nales. Una de las fortalezas que el centro comercial tiene es contar con un público objetivo definido, lo cual le permite determinar un *tenant mix* ideal, la oferta específica según perfiles, la cantidades de *stock*, todo de acuerdo con los hábitos identificados de sus clientes. De esta forma, permite a través de perfiles identificar artistas, shows, eventos, promociones, campañas que generen afluencia de ese público.

Su tenant mix es balanceado y acorde con las exigencias del público

El *tenant mix* se define como los diversos servicios y establecimientos ubicados en el centro comercial que ofrecen al visitante la variedad necesaria para hacer atractiva su visita. El *tenant mix* del Megaplaza consta de diversión, servicios, bancos, centros de idiomas, supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, *fast food*, ropa, calzado, etcétera.

Cuadro 5.1. Distribución y área arrendable por tipo de tienda o espacio en Megaplaza Norte, 2008

Tipo	Área arrendada en m ²	Participación
Ancla	51 976	82%
Mall	5 089	8%
Boulevard	1 331	2%
Restaurantes	1 260	2%
Bancos	2 276	4%
Food court	803	1%
Servicios	308	0,5%
Módulos	190	0,3%

Fuente: IPSA.

La propuesta del Megaplaza es interesante y acorde con las exigencias del público. Esto se corrobora con la mayor afluencia de público —2,5 millones por mes— y un nivel de satisfacción que alcanza el 81%.

Cuenta con una administración centralizada

La administración centralizada es una de las fortalezas que la gestión moderna de los centros comerciales utiliza para alcanzar el éxito. En este contexto, según el gerente general del Megaplaza Norte, Percy Vigil: «La

administración de un centro comercial debe tener la capacidad de establecer criterios y desarrollar un plan de trabajo. Llegar a un acuerdo con 150 propietarios resulta muy complicado».

En la administración centralizada, la decisión sobre el giro del negocio, establecimiento de rubros, número de tiendas, eventos, entre otros, es única del propietario. De esta forma el *tenant mix* lo define la administración centralizada sobre la base de lo que el público solicita, no los dueños de los locales.

Tiene una imagen de proyecto exitoso

Este proyecto abrió las puertas para descentralizar las inversiones comerciales en el Perú. Esto se debe a que en un inicio el riesgo que significaba la edificación de un centro comercial, es decir, una inversión a largo plazo en un cono de la ciudad, era inmenso. Por ello, según Vigil, con el éxito conseguido a través de la facturación actual, que duplicó la proyectada para los primeros cinco años de funcionamiento, se consolidó la apuesta de los inversionistas por este nuevo sector. A raíz del éxito del Megaplaza, en la actualidad el sistema financiero y los inversionistas internacionales destinan fondos para el desarrollo y la ampliación de centros comerciales en los conos de Lima y provincias.

Cuenta con ambientes seguros

La percepción es uno de los factores más importantes en la decisión de compra. Este concepto no solo comprende las características del producto, sino también el entorno donde se adquiere. En comparación con su competencia directa —mercadillos, bodegas, mercados, vendedores ambulantes—, los ambientes que el Megaplaza ofrece crean la sensación y provocan la percepción de un ambiente seguro para el consumidor.

Tiene alianzas estratégicas con arrendatarios de reconocido prestigio

Los centros comerciales tienen como base fundamental de su rentabilidad y sostenibilidad a sus clientes. En ese sentido, la fidelidad y la complicidad de sus arrendatarios son fundamentales para el éxito de un centro comercial, como ha sucedido en el Megaplaza.

Por otro lado, en la actualidad aquellos arrendatarios que apostaron por el Megaplaza desde un inicio cuentan con preferencias en referencia a posiciones y costos por metro cuadrado. Adicionalmente, la excelente relación comunicativa con los locatarios permite una eficiente y efectiva gestión centralizada.

Su infraestructura es atractiva y moderna

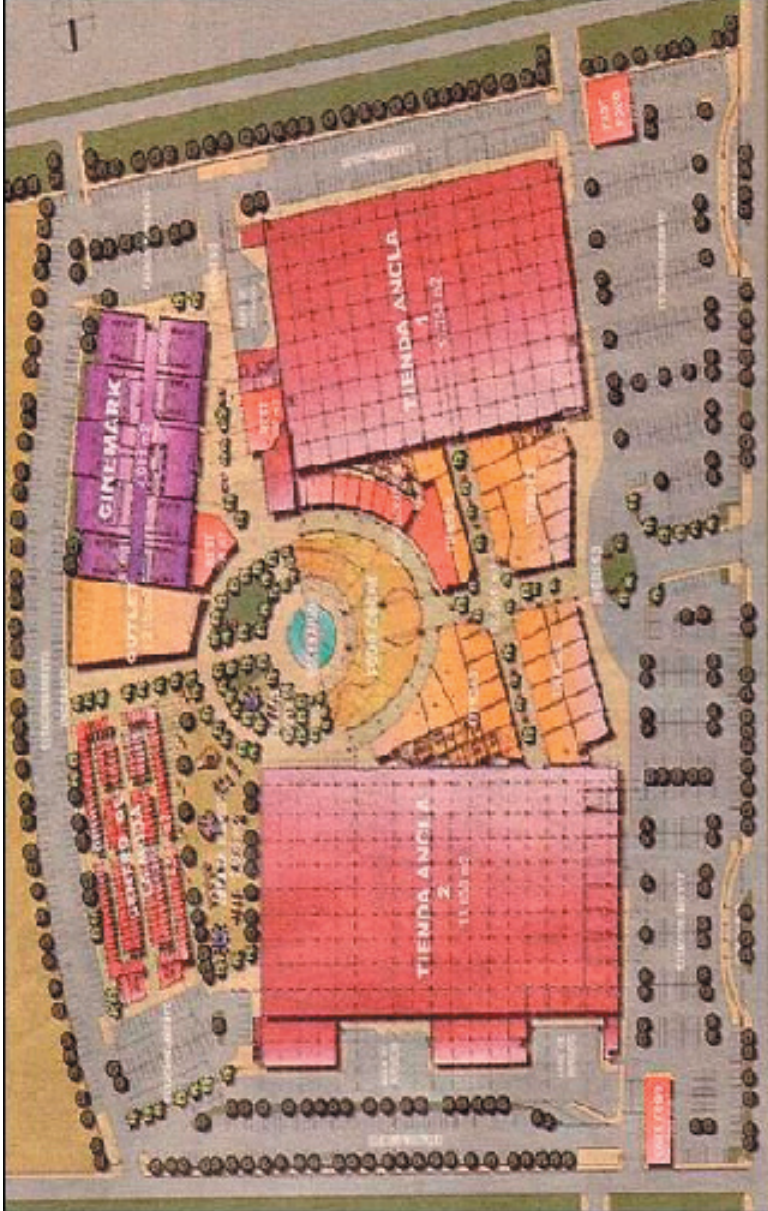
La modernidad de la infraestructura del centro comercial Megaplaza brinda a los clientes la percepción de estilo y un trato diferenciado. Así que la atracción de un ambiente con escaleras eléctricas, tiendas con aire acondicionado, un ambiente cómodo de comidas, pisos siempre limpios y de excelentes acabados, tiendas internacionales, juegos para los niños, estacionamientos, iluminación, en una zona donde ello no era una característica común, hacen que los consumidores se sientan satisfechos de su concurrencia al Megaplaza.

Esta fortaleza tiene relación con el estilo de vida del público objetivo. Es decir, los clientes son aspiracionales y progresistas, personas en busca de satisfacer sus necesidades de consumo en ambientes modernos y seguros, pero que a su vez no traicionan sus costumbres y orígenes. Por ello, el caso del Megaplaza es especial. La infraestructura imita la plaza central de los pueblos, donde sus habitantes hacen sus compras. Es decir, la infraestructura es circular, y los comercios giran alrededor de un espacio central donde se brinda todo tipo de atracciones y shows, tal cual se estila en el interior del país, como se observa en el gráfico 5.1.

Cuenta con servicios complementarios atractivos que generan flujos de personas constantes

Una de las fortalezas principales del Megaplaza es que cuenta con servicios atractivos como un gimnasio, un centro de idiomas (Euroidiomas), tiendas de venta de autos, locales que generan un flujo constante de personas que asisten al centro comercial. Por ejemplo, como al centro de idiomas y al gimnasio acuden diariamente las personas, estas incrementan de cierta forma las ventas de otros establecimientos.

Gráfico 5.1. Plano de distribución de los locales del Megaplaza



Fuente: www.skyscraperperu.com.

1.2. Debilidades

Falta de terrenos para su expansión en el corto plazo

La escasez de terrenos es consecuencia del crecimiento desordenado de la zona norte de Lima. Por ello, esta situación limita la expansión futura del centro comercial o una nueva inversión del grupo en terrenos de buena ubicación y dimensiones.

Falta de infraestructura de la zona

La falta de infraestructura a consecuencia de que no hay inversión y el crecimiento desordenado de la zona hacen difícil el traslado y el tránsito de los habitantes. Asimismo, un mayor flujo de visitantes se ve frenado porque no se da mayor realce al lugar con obras que sean atractivas y funcionales.

El centro comercial no cuenta con un centro médico

En la capital hay cuatro centros comerciales metropolitanos considerados como principales: Plaza Lima Sur, Plaza San Miguel, Jockey Plaza y Megaplaza. De este cuarteto, Plaza Lima Sur y Jockey Plaza son los únicos que cuentan con servicios médicos, aspecto que determina un motivo más para visitar un centro comercial.

1.3. Oportunidades

La mejora de la situación económica del país

En los últimos años, las economías latinoamericanas en general han incrementado su peso en relación con la economía mundial. Según estudios realizados por el Banco Mundial y el FMI, hasta hace algunos años las economías latinoamericanas representaban un 5,5% del PBI global y en la actualidad representan el 8%. En este contexto, la economía peruana se expandió 9,84% en el 2008 y alcanzó la tasa más elevada de los últimos catorce años, con lo cual se ha logrado un crecimiento continuo de 90 meses. Por otro lado, se destaca también el incremento del PBI per cápita, que alcanzó los 3931 dólares en el 2007; es decir, un incremento de 554 dólares en relación con el 2006 y se proyecta para el 2011 un PBI per cápita de 5279 dólares. En ese

sentido, el Perú espera lograr un ligero crecimiento económico durante los próximos años, a pesar de la crisis financiera internacional.

La mejora de la economía y la estabilidad macroeconómica del país también han contribuido a elevar la economía familiar. El incremento del ingreso ha ocasionado que los consumidores tengan mayores líneas de crédito. Los informes indican que el acceso al crédito de consumo en el 2007 tuvo un incremento de 54% respecto al 2006, cuando tradicionalmente crecía a un ritmo de 20% (Chevarría, 2007), lo cual ha contribuido a que los consumidores acudan en mayor número a los supermercados, centros comerciales y tiendas por departamento. Este es uno de los factores que impulsa el desarrollo del sector *retail* y de centros comerciales en el Perú.

La baja penetración en el mercado retail y centros comerciales

El sector *retail* en el Perú se encuentra a décadas de distancia de los demás países de Sudamérica: una penetración de solo el 12%. Esto brinda elevadas posibilidades de desarrollo a las inversiones *retail* en el país. También la violencia y las crisis económicas de las décadas de 1980 y 1990 contribuyeron a impedir el crecimiento de este sector en forma paralela al de la región. En la actualidad el Megaplaza es el único centro comercial metropolitano en la zona norte de Lima, lo cual le brinda la oportunidad de consolidarse y mantener la fidelidad de sus clientes.

Potencial de desarrollo interesante

La zona donde se encuentra ubicado el Megaplaza se caracteriza por reunir a personas muy similares, trabajadoras, aspiracionales y tradicionales. Estos perfiles las definen con un poder adquisitivo interesante a causa del cambio de destino de sus ingresos, de la autoconstrucción al consumo. En esta zona se ubica el 24,6% de la población de Lima y el 39% de ellos son del NSE A, B y C. Por otro lado, los índices de satisfacción del cliente indican la preferencia por el Megaplaza y su *tenant mix*.

Políticas liberales del gobierno

El Perú inició en el gobierno de Fujimori una política de apertura económica que ha generado el incremento de las exportaciones y de las importaciones.

Hecho que se ve reflejado en el aumento de las importaciones de bienes de consumo, bienes intermedios y bienes de capital, productos que incrementan la oferta que los centros comerciales ponen a disposición del público.

Asimismo, las importaciones se han visto favorecidas por la depreciación del dólar frente al nuevo sol. Este incremento de las importaciones aumenta la oferta y genera un impacto positivo en la calidad de vida, pues permite satisfacer necesidades de consumo y modernidad de clientes como los del Megaplaza.

Saturación de los sectores tradicionales de la ciudad

Lima Moderna —formada por distritos como Santiago de Surco, San Miguel, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja— es actualmente la zona donde existe mayor concentración de centros comerciales. Los más resaltantes son: Jockey Plaza Shopping Center (Surco), Primavera Park Plaza (San Borja), Larcomar (Miraflores), Plaza San Miguel (San Miguel) y Molina Plaza (La Molina). Por ello, a pesar de que Lima Moderna tiene una menor cantidad de habitantes (1,24 millones de personas) que Lima Norte (2,13 millones de personas) y Lima Sur (1,62 millones de personas), este espacio posee un mayor número de centros comerciales que genera saturación en la zona.

El Megaplaza surge, entonces, como una oportunidad en una zona virgen para los centros comerciales: Lima Norte. Ubicado en el distrito de Independencia, que tiene una población de 192,9 mil habitantes (INEI, 2005), el Megaplaza fue construido para atender la demanda de otros distritos aledaños como Comas, Los Olivos y San Martín de Porres. Un hecho destacable es que los consumidores de Lima Norte suman más de dos millones de habitantes, que representan cerca del 24,6% de Lima Metropolitana y el Callao (Apoyo Opinión y Mercado, 2008).

Esta característica es un buen pretexto para consolidar al Megaplaza como líder de mercado y fidelizar a sus clientes. Adicionalmente, esta oportunidad genera que diversas marcas de prestigio busquen ingresar y posicionarse en este centro comercial a fin de aprovechar también la coyuntura, lo cual también favorece la imagen del Megaplaza.

La posibilidad de establecimiento de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas con los *stakeholders* son una opción que ayuda al desarrollo de los centros comerciales. En ese sentido, el Megaplaza identifica una estrategia basada en la alianza con conocidas tiendas por departamento y así genera la afluencia de público al centro comercial. Esta estrategia le da la oportunidad de incrementar las ventas de los locatarios pequeños, quienes son los más rentables para el centro comercial.

Resurgimiento de las clases medias al haberse consolidado los segmentos B y C

La buena situación económica de los últimos años ha permitido que la capacidad adquisitiva de los peruanos mejore, lo cual ha generado que los segmentos de clase media de los NSE B y C resurjan. Esto beneficia sus capacidades de compra y consumo, lo que incrementa automáticamente el potencial de ventas que tienen los centros comerciales, sobre todo en el Megaplaza y Plaza San Miguel.

1.4. Amenazas

Ingreso de nuevos competidores

A causa de la baja penetración de centros comerciales y al atractivo que significa una zona con más de dos millones de habitantes con poder adquisitivo interesante, así como al cambio de hábitos en busca de modernidad y entretenimiento, esta parte de Lima resulta interesante para la inversión en más centros comerciales. Las inversiones programadas entre el 2008 y el 2009 demuestran el interés de muchos grupos económicos de gran poder financiero en nuestro país.

Posibilidad de una crisis en la economía peruana

La crisis financiera internacional desatada en el último trimestre de 2008 ha puesto en riesgo el crecimiento del país, en especial la inversión que ha impulsado el desarrollo de los conglomerados comerciales. Si bien el Perú cerró el 2008 con 90 meses de continuo crecimiento del PBI y alcanzó cifras récord como un 13% en abril, durante el primer trimestre de 2009 los efectos

de la crisis se vienen dando en el sector externo, donde las exportaciones han disminuido tanto por efecto precio como por volumen.

De esta manera, probablemente haya un impacto negativo en el ingreso de los habitantes de Lima Norte, lo que mermará su poder adquisitivo y, a consecuencia de ello, disminuirá el consumo. Por esta razón, una crisis en la economía peruana y una caída del poder adquisitivo de los habitantes perjudicarían el crecimiento sostenido del sector por el descenso de las ventas de los locatarios y los menores ingresos del centro comercial.

Posibles cambios de reglamentos y requisitos por parte de las municipalidades

Las inversiones en centros comerciales son consideradas a largo plazo. Es decir, fueron evaluadas bajo reglas de juego claras y definidas en función de reglamentos municipales y contemplando las reglas específicas del Instituto Nacional de Defensa Civil. Por otro lado, el gobierno garantiza la estabilidad política del país. Con estas condiciones, los grupos económicos analizan el riesgo de sus inversiones; por ende, un cambio en las reglas de juego reduciría las posibilidades de éxito de estas.

Preponderancia del comercio informal

El comercio informal en el Perú está muy difundido. La fidelidad a un centro comercial o tienda *retail* está altamente relacionada con el precio de su oferta. En ese sentido, el comercio informal, al no ajustarse a los reglamentos de las municipalidades o exigencias de la Sunat, alcanza a ofrecer menores precios para sus productos. Tal situación puede mellar los ingresos de los locatarios y, por consiguiente, los del centro comercial.

Finalmente, el estudio realizado al centro comercial Megaplaza Norte se muestra en el cuadro 5.2 mediante la matriz de análisis FODA; asimismo, el cuadro 5.3 presenta la matriz cruzada de estrategias elaborada sobre la base del análisis FODA.

Cuadro 5.2. Análisis FODA del centro comercial Megaplaza Norte

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una ubicación estratégica: corazón del Cono Norte. • Cuenta con vías de acceso adecuadas: vehicular y peatonal. • <i>Tenant mix</i> es balanceado y acorde con las exigencias del público objetivo. • Cuenta con una administración centralizada. • Infraestructura: atractiva y moderna. • Alta afluencia de público. • Servicios complementarios: son atractivos y generan flujo constante de personas. • Tiene una imagen de proyecto exitoso. • Cuenta con ambientes seguros. • Tiene alianzas estratégicas con arrendatarios de reconocido prestigio. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de un moderado crecimiento del PBI peruano y mejora de la situación económica del país, a pesar de la crisis internacional. • Baja penetración de centros comerciales. • Política que fomenta las inversiones. • Resurgimiento de la clase media al haberse consolidado los segmentos B y C, donde se tienen buenas expectativas de crecimiento. • Existencia de nuevas y consolidadas marcas que desean ingresar al centro comercial. • Saturación de los sectores tradicionales de la ciudad.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de terrenos para expansión. • Se encuentra ubicado dentro de una zona urbana poco desarrollada y sin mayor infraestructura. • El centro comercial no cuenta con un centro médico. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mayores centros comerciales en Lima y en otras ciudades del país. • Crisis económica e impacto en el comportamiento de compra. • Posibles cambios de reglamentos y requisitos de las municipalidades y Defensa Civil. • Proliferación del comercio informal. • La existencia de inversionistas internacionales en el sector que desean adquirir parcial o totalmente centros comerciales consolidados.

Cuadro 5.3. Matriz FODA cruzado del centro comercial Megaplaza Norte

FO	FA
<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la imagen exitosa por medio de promociones, campañas, eventos, para consolidarse en el mercado y evitar el descenso de participación con la llegada de nuevas inversiones. • Estudiar las tendencias deseadas por los clientes para mantener y actualizar un <i>tenant mix</i> atractivo para los perfiles de la zona de influencia. • Implementación de nuevas marcas reconocidas, por cuanto la saturación de zonas tradicionalmente comerciales en distritos de Lima Moderna llevará a dichas marcas reconocidas a buscar nuevos mercados. • Buscar la reducción de la competencia directa (bodegas, mercados) promoviendo las características y fortalezas de su infraestructura: ambiente seguro, modernidad en sus instalaciones, facilidades de pago y servicios varios en un solo lugar. <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el incremento de la población con ingresos mayores para ofrecer mayor gama de servicios, como un centro médico. Esto a consecuencia del incremento de la demanda por servicios de salud por el envejecimiento de la población. • Aprovechar la posibilidad de financiamiento para ampliaciones en la infraestructura. Es decir, la construcción de un tercer o cuarto piso de tiendas luego de verificar el éxito de este formato. • Promover la inversión en infraestructura en la zona: mejorar la infraestructura cercana al centro comercial. Por ejemplo: puentes peatonales, paraderos públicos, mayor presencia policial, y así mejorar el tránsito de la población en los alrededores del Megaplaza. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas (centros preuniversitarios, institutos de idiomas) o locales de oficinas, entidades gubernamentales, servicios postales, para incrementar el flujo de visitantes. Lo anterior en vista de la inversión de Plaza Lima Norte, del grupo Wong, el cual contará con un terminal terrestre que le garantizará una elevada afluencia de personas. <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la excelente ubicación del centro comercial, las vías de acceso y la experiencia ganada en el rubro para incrementar la afluencia de personas y mejorar la eficiencia en las operaciones frente al ingreso de nuevos competidores. • Dar capacitaciones constantes a sus empleados y arrendatarios en temas de servicio y <i>retail</i>. • Garantizar el establecimiento de compromisos escritos que busquen la estabilidad en las reglas de juego por parte de los municipios. • Implementación de tecnología de fidelización de clientes (CMR) para afinar la determinación del <i>tenant mix</i> ideal. • <i>Benchmarking</i> con centros comerciales del mundo a fin de implementar las mejores prácticas.

2. Análisis FODA del Jockey Plaza Shopping Center

2.1. Fortalezas

Tiene una ubicación estratégica y capta la mayor concentración de habitantes en Lima del NSE A, B y C1

La principal ventaja que tiene el centro comercial Jockey Plaza Shopping Center es su ubicación estratégica, exactamente entre la avenida Javier Prado Este y la carretera Panamericana Sur, en el distrito de Santiago de Surco. La localización céntrica del Jockey Plaza, como se muestra en el gráfico 5.2, ejerce su principal zona de influencia sobre los distritos de La Molina, San Borja, Santiago de Surco, Ate-Vitarte y San Luis. Pero además de atraer público de los distritos mencionados, también capta de otros sectores como los conos de Lima, especialmente del Cono Sur (Carrillo, 1997).

Gráfico 5.2. Mapa de la ubicación e influencia del centro comercial Jockey Plaza Shopping Center



Elaboración propia.

En la entrevista con Yanira Landa, gerente comercial y de marketing del Jockey Plaza, se mencionó que el 80% del éxito del negocio radicaba en la ubicación del centro comercial, ya que atrae público y visitantes debido a la intersección de dos de las principales vías de Lima Metropolitana como son la avenida Javier Prado y la carretera Panamericana Sur.

Asimismo, el Jockey Plaza tiene la mayor concentración de público de nivel socioeconómico alto y medio alto. Pese a su ubicación estratégica donde capta también visitantes de otros estratos sociales, el público objetivo primario es el NSE A, B y C1 (Jockey Plaza, 2008). Un estudio de Arellano Investigación de Marketing realizado por encargo del Jockey Plaza muestra que el 58% de los visitantes son del NSE A, seguido por un 23% del NSE B, 18% del NSE C y 1% del NSE D.

La focalización del Jockey Plaza en este público tiene coherencia con su ubicación. Y parte de la explicación radica en la alta concentración de residentes de NSE A / B en la zona de influencia del Jockey Plaza. Los distritos de La Molina, San Borja, Surco, Ate y San Luis concentran el 57,4% de los habitantes de Lima Metropolitana y el Callao del NSE A y el 23,2% del NSE B. Por tal razón, la ubicación, la zona de influencia y el público objetivo del Jockey Plaza tienen coherencia con su enfoque de negocio.

Posee vías de fácil acceso vehicular y peatonal

La ubicación estratégica del Jockey Plaza Shopping Center también permite a los vehículos y a los peatones acceder al centro comercial a través de las avenidas Javier Prado Este y Manuel Olguín.

En un estudio realizado se observa que más del 60% accede principalmente por la avenida Javier Prado Este. Con respecto al medio de transporte empleado, más del 80% de los visitantes del Jockey Plaza ingresan manejando sus propios vehículos y otros como pasajeros. El resto de los visitantes, en su minoría, se transportan a través de taxi, combi, caminando o los dejaron en el establecimiento.

El acceso del público al centro comercial es principalmente por vehículos particulares. Por ello, el Jockey Plaza tiene una gran capacidad de estacionamientos para albergar a 3500 vehículos. En el 2007, la afluencia de

estos fue de 4,6 millones en todo el año (Jockey Plaza, 2008). Con respecto al acceso peatonal, el público debe caminar una mayor distancia. Por ejemplo, en la avenida Javier Prado hay solo dos puentes peatonales ubicados en los lados extremos del centro comercial. Y la distancia que hay desde la entrada hasta el establecimiento es de 200 metros aproximadamente. Debido a las dimensiones del centro comercial, los peatones deben de recorrer un largo trecho.

Posee una gran variedad en su tenant mix

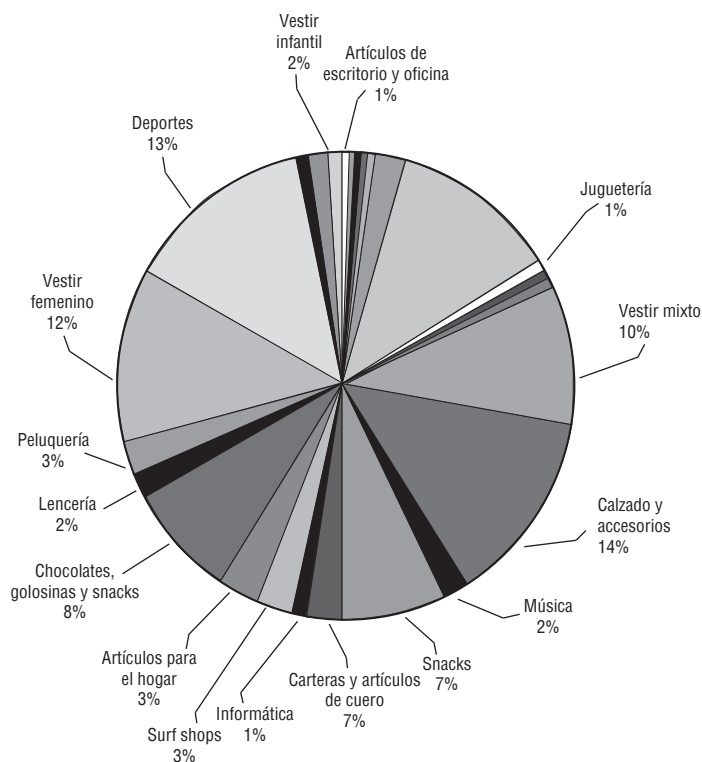
Una fortaleza que posee el Jockey Plaza es su *tenant mix*, tanto en amplitud (categoría de negocios) como en profundidad (número de metros cuadrados o locales por categoría de negocios). Además de ser una fortaleza, el *tenant mix* es considerado clave en el sector de los centros comerciales (Mahuad, 2005).

El caso del *tenant mix* del Jockey Plaza es muy variado, donde en un solo lugar se puede encontrar de todo y lo suficiente, con más de 60 marcas internacionales (*one stop shopping*). Como se ve en el gráfico 5.3, se aprecia una mayor oferta de prendas de vestir femenino (12%), de vestir masculino (12%), de vestir mixto (10%), de vestir infantil (2%), calzado y accesorios (14%) y deportes (13%). En total, suman un 63% de la oferta total del Jockey Plaza.

El diseño del *tenant mix* está en función de la demanda y la preferencia del mercado. Por ello, una de las principales razones que prefiere el público es la «variedad de tiendas y servicios, en donde se encuentre de todo», que «esté cercano a la casa», «porque es amplio», «seguro», «tiene entretenimiento», «variedad de servicios», entre otros. El estudio muestra que la variedad en la oferta y su centralización es una razón principal para preferir al Jockey Plaza.

Tiendas ancla como grandes generadores de tráfico

Un aspecto crucial de un centro comercial como el Jockey Plaza es el tráfico de personas que generan sus tiendas ancla. En este caso, Saga Falabella y Ripley impactan directamente a la afluencia de público de todo el centro comercial. Estos locales tienen una considerable capacidad de atracción (Mahuad, 2005).

Gráfico 5.3. Tenant mix del Jockey Plaza Shopping Center

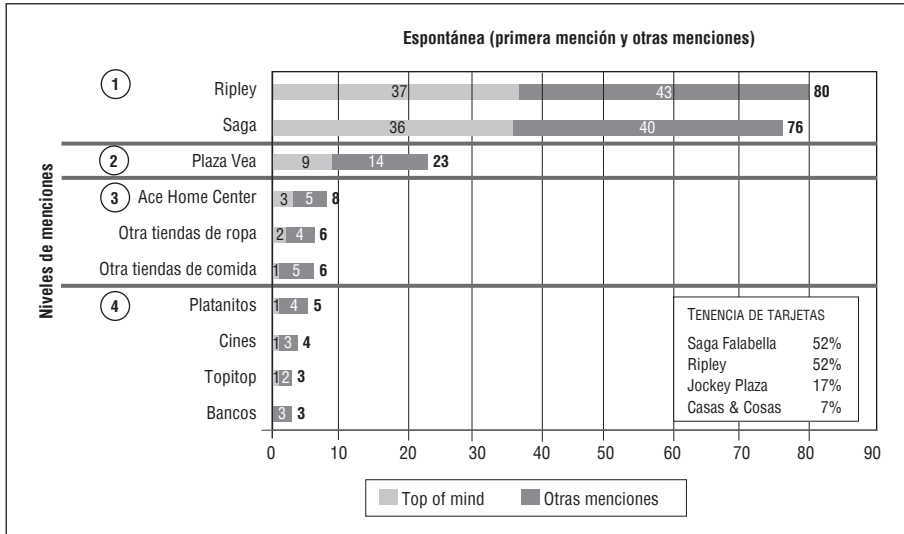
Fuente: Jockey Plaza, 2008.

Para comprobar dicha afirmación, los resultados de un estudio de mercado se muestran precisamente en el gráfico 5.4, donde las tiendas por departamento —Saga Falabella y Ripley— son los lugares de visita con mayor frecuencia del público en general. Las otras tiendas mencionadas por los encuestados eran Plaza Vea, seguidas por Ace Home Center, otros locales de ropa, de comida, Platanitos, cines, Topitop y bancos.

La infraestructura y área disponible para la ampliación el centro comercial

El espacio territorial del que dispone el Jockey Plaza es una gran fortaleza, y más aún si está ubicado dentro de la Lima Moderna en lugar de situarse en las zonas periféricas de la capital. Con sus 170 mil m², el Jockey Plaza

Gráfico 5.4. Tiendas y lugares a los que va con más frecuencia en el Jockey Plaza



Fuente: Bravo et ál., 2004: 319.

ha sabido aprovechar para disponer de:

- 2 tiendas por departamento.
- 1 hipermercado.
- 1 *home store*.
- 230 locales comerciales.
- 1 patio de comidas para 1500 personas.
- 12 salas de cine.
- 1 centro de convenciones.
- 1 centro médico (que funciona desde el 2007).

Según lo señalado por el gerente general del Jockey Plaza, Juan José Calle, en los próximos tres años se tiene planificado duplicar su área de ventas de 70 mil a 140 mil m² aproximadamente, con una inversión de más de cien millones de dólares (*Día_1*, 18 agosto de 2008). Los futuros proyectos planificados por el Jockey Plaza, con los que se consolidaría aún más como el líder del sector, son:

- Nuevos restaurantes.
- Edificios de oficinas.
- Centro financiero.
- 2 tiendas departamentales nuevas: La Polar y Almacenes París (*Día_1*, 26/11/07).
- 1 hipermercado nuevo: Tottus (*Día_1*, 18/08/08).
- 1 *home store* nuevo: Sodimac (*Día_1*, 18/08/08).

Administración centralizada

El Jockey Plaza fue uno de los pioneros en aplicar una administración única y centralizada en la gestión del centro comercial. La ventaja es que permite operar un márketing uniforme y global, donde el objetivo primario es generar tráfico en el establecimiento. Por eso todas las tiendas deben funcionar como una sola organización para atraer más gente. Pues según Trujillo (2005), «Solo con el mero hecho de caminar por sus pasillos puedes despertar en el público el deseo de comprar».

Otra ventaja de una administración centralizada es la de tener la potestad de cambiar una marca por otra, en caso que tenga un mal desempeño. Una administración sólida permite aplicar políticas de gestión que velen por el bienestar integral del centro comercial, tales como hora de apertura, de cierre, horario de atención, entre otros factores. Por ello, una de las razones principales que originó el fracaso del centro comercial Camino Real fue la carencia de una gestión centralizada. Además de esto, las tiendas no eran alquiladas, sino que cada uno tenía un propietario. En ese escenario, los esfuerzos de administrar correctamente un centro comercial son diluidos por falta de uniformidad de gestión (Landa, 2008).

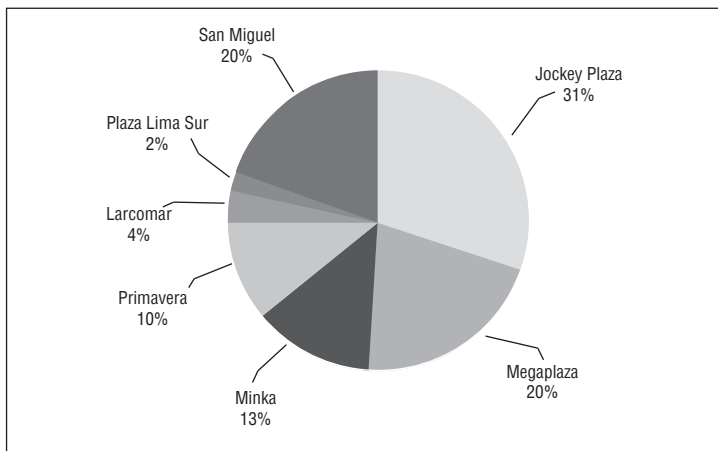
Líder en el sector de centros comerciales, experiencia y posicionamiento consolidado en el mercado peruano

El Jockey Plaza fue inaugurado en 1997. Para estar en la situación actual la empresa ha tenido que superar muchos obstáculos financieros, operativos, administrativos y comerciales en los últimos diez años. Según Yanira Landa, gerente comercial y de márketing del Jockey Plaza, la empresa partió con la premisa de tener una gestión centralizada y de disponer diversas

ofertas. Pero igualmente atravesó por una curva de aprendizaje. Por ejemplo, anteriormente el nivel de requisitos que exigían a los arrendatarios era bajo. Pero actualmente la principal exigencia es que los arrendatarios tengan experiencia acreditada en el sector *retail* en el Perú, con la finalidad de tener correspondencia con el *tenant mix* que ofrecen.

En la actualidad, el liderazgo del sector es ocupado por el Jockey Plaza Shopping Center con una participación de 31% entre todas las empresas que se encuentran asociadas a la Accep (véase gráfico 5.5). Los otros centros comerciales con una importante participación son: Megaplaza Norte, Plaza San Miguel, Minka y Primavera Park Plaza.

Gráfico 5.5. Participación de mercado de los centros comerciales



Fuente: Jockey Plaza, 2008.

Alta afluencia de público y clientes

El Jockey Plaza tiene una gran afluencia de público: de 1,9 millones ha pasado a 3 millones de visitantes como promedio mensual. De ellos, el 51% asiste una vez por semana. Los días de mayor tráfico son los fines de semana. Otro dato interesante es el tiempo de permanencia en el centro comercial, entre dos y tres horas. Y un 50% de los visitantes acuden acompañados al centro comercial.

Por otra parte, uno de los principales motivos que atrae la visita de tres millones de personas en promedio al mes es comprar (53,6%), cuyo ticket promedio es de 26 dólares y con 1,31 millones de transacciones mensuales en promedio (Jockey Plaza, 2008). Los demás motivos para visitar al Jockey Plaza son pasear (12,8%), comer (9,8%), ver tiendas (7,2%), ir al cine (6,6%), jugar *bowling* (0,9%), entre otros factores (9,1%).

Esquema de pago variable y fijo

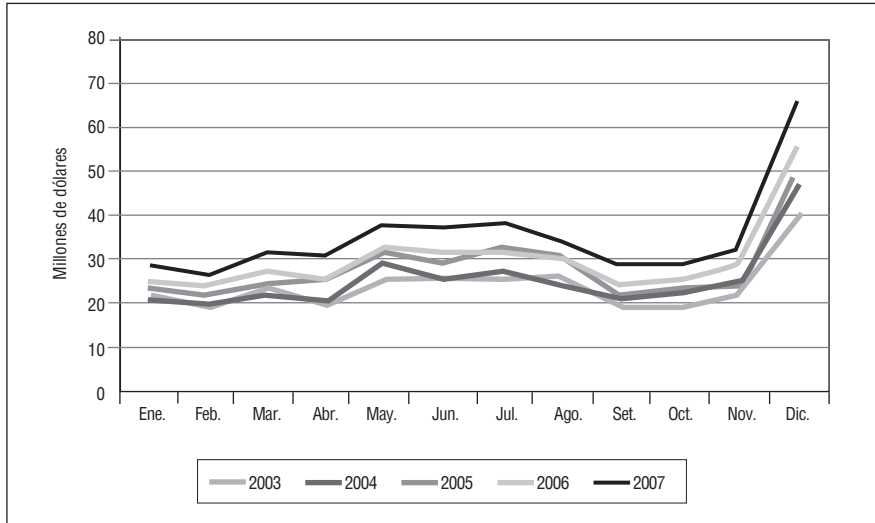
El esquema de alquiler del Jockey Plaza es una mixtura entre una cuota fija y variable. La renta de arrendamiento de los locales que se aplica por metro cuadrado es de 80 dólares en promedio, en donde se contrasta al final del periodo con el volumen de ventas del local, sobre el que se aplica un factor de 8,5%. El arrendatario abona el pago que resulte mayor, es decir, entre el costo total del metro cuadrado del local o los resultados de sus ventas (Landa, 2008).

Con este esquema, el centro comercial tiene asegurado un ingreso fijo en caso de meses de baja temporada y un ingreso mayor en los meses de alta temporada. La evolución mensual de ventas no tiene un comportamiento uniforme. Por ejemplo, en los meses de alta temporada como mayo (Día de la Madre), julio (Fiestas Patrias) y diciembre (Navidad), los ingresos del Jockey Plaza muestran un incremento en su nivel de ventas (véase gráfico 5.6). La evolución global en ventas tuvo una tendencia creciente entre el 2006 y 2007, las ventas se incrementaron 16,5%, al facturarse de 360 a 420 millones de dólares, respectivamente.

Centro comercial como medio de publicidad

Tener una alta concentración de público del NSE A, B y C1 permite al Jockey Plaza ser considerado un medio alternativo para realizar campañas publicitarias, promocionales, entre otros elementos, que podrían resultar interesantes a los auspiciadores. Además de la concentración, la afluencia de tres millones de personas al mes permite ser incluido en cualquier plan de *márketing* de empresas que también están enfocadas al mismo público objetivo. Lógicamente, ser considerado un medio de publicidad o comunicación alternativo le permite al Jockey Plaza captar ingresos adicionales.

Gráfico 5.6. Evolución de ventas mensual del Jockey Plaza Shopping Center de 2003 al 2007



Fuente: Jockey Plaza, 2008.

Se ha convertido en una función social

El Jockey Plaza se ha convertido en un lugar donde las personas puedan reunirse y pasar un grato momento. El *tenant mix* que ofrece el Jockey Plaza permite a los visitantes disponer de una serie de alternativas, tales como tiendas, restaurantes y cines. Por ello, el Jockey Plaza también ofrece una función social a las personas, pues cumple el rol de una plaza de armas moderna (Trujillo, 2005).

2.2. Debilidades

Dificultades financieras

Desde que inició sus operaciones, el Jockey Plaza se ha enfrentado constantemente con los problemas financieros, que generalmente fueron incumplimiento con los contratistas y acreedores (*Business*, 2007). Pero esta situación, poco a poco, es revertida por los flujos favorables, sobre la base de los nuevos proyectos de ampliación que realiza el Jockey Plaza y por la coyuntura económica favorable de los últimos años (Vergara, 2008).

Bajo poder de marca y alcance limitado de la tarjeta de crédito Jockey Plaza

En un estudio realizado por el Jockey Plaza se muestra que la penetración de la tarjeta es baja. De la investigación cualitativa se vio además que quienes la poseen no necesariamente la usan como tal, sino que en el mejor de los casos es la llave para ingresar a los cierrapuertas. En general, se desconoce su funcionamiento y la expectativa con la tarjeta es gozar de menores intereses y acceso a descuentos (Bravo et ál., 2004).

Por tal razón, el Jockey Plaza tiene una desventaja si se compara con otras tarjetas de *retail* como las CMR de Saga Falabella y Ripley. La ventaja de una tarjeta CMR, por ejemplo, es asociar sus productos y campañas promocionales a la tarjeta. En cambio, la tarjeta Jockey Plaza no tiene esa ventaja de disponer productos u otros elementos para captar la atención del público. Además, no dispone del volumen y número de tarjetahabientes que tiene Saga Falabella.

Posicionamiento negativo para establecer centros de entretenimiento como discotecas

Un factor negativo que tiene el Jockey Plaza es el trágico suceso ocurrido el 20 de julio de 2002 en la discoteca Utopía, en el que fallecieron 29 jóvenes, local ubicado en el centro comercial (*El Comercio*, 15 abril de 2008). A partir de esa fecha, el Jockey Plaza dejó de tener discotecas dentro del establecimiento. Por tal motivo, debido a ese trágico acontecimiento, la implementación de nuevas discotecas en el Jockey Plaza sería remota.

2.3. Oportunidades

Mayor dinamismo del consumo privado y crédito de consumo en el país

Una oportunidad que favorece el sector es el ritmo de evolución que tiene el consumo privado en el país. En el 2007 tuvo un crecimiento con una tasa de 8,3%, similar aumento (un 8,4%) debe haber experimentado en el 2008. Actualmente se mantiene con un dinamismo moderado a pesar de la crisis financiera internacional. En general, los elementos que causan el incremento del consumo son el ingreso nacional disponible, el crecimiento del

empleo, los altos niveles de confianza de las familias y el acceso al crédito de consumo del sistema financiero.

Mayor participación de la mujer en el mercado laboral

El dinamismo del mercado se debe también a una participación cada vez mayor de las mujeres en el mundo laboral. El índice de empleo de las mujeres dentro de la población económicamente activa (PEA) ha crecido a partir de 2004 hasta el 2006: de 35,4% pasó a 42,5% en ese periodo. Como resultado, el nivel de consumo de la población femenina se vería favorecido por este elemento.

Crecimiento del PBI y situación económica del país

Debido al crecimiento económico de los últimos años, la situación del país se encuentra en una posición favorable para afrontar los efectos de la crisis financiera internacional. En un estudio realizado por la Cepal sobre la tasa de variación del PBI en América Latina y el Caribe, se pronostica al Perú como el país que tendrá el mayor crecimiento en toda la región durante el 2008 y, sobre todo, en el contexto difícil de 2009. Las cifras son alentadoras debido a que el ritmo de la economía peruana todavía podría seguir con un ligero crecimiento. Lógicamente, esto beneficia al mercado y al consumo interno del país.

Oportunidad de diversificarse en provincias

Otra oportunidad detectada es diversificar el centro comercial hacia otras ciudades del país. Actualmente, la capital de región en donde se percibe el mayor ingreso mensual es Lima. Pero en otras capitales y ciudades importantes como Trujillo, Chiclayo, Piura, Cajamarca, Cusco, Iquitos, Huancayo y Arequipa tienen similitudes en el nivel de ingresos. Por tal motivo, sería interesante captar otros mercados que tienen un atractivo poder de compra.

2.4. Amenazas

Impacto de la crisis sobre el comportamiento de compra

La crisis financiera internacional puede generar efectos negativos sobre el crecimiento económico constante que ha experimentado el Perú hasta el 2008. Una consecuencia de ello puede ser el deterioro de la demanda interna y, por ende, del PBI. Esto significa que el comportamiento y el nivel de consumo en el país se podrían frenar. Por ello, se deberá monitorear constantemente la evolución del consumo privado y las medidas que adoptará el gobierno para evitar una recesión básicamente por factores externos. Durante el primer trimestre de 2009 los efectos de la crisis se dieron en el sector externo, donde las exportaciones disminuyeron tanto por efecto precio como por volumen.

Ingreso de mayores centros comerciales en Lima y en otras ciudades del país

Cada vez el Perú resulta más interesante para los operadores internacionales y grupos empresariales nacionales como Cencosud, Parque Arauco, Mall Plaza, grupo Romero, grupo Interbank, grupo Brescia, que buscan construir centros comerciales en el país. Debido a ello, se estima que en los próximos tres años se duplicará el número de centros comerciales y pasará de 20 locales que hay actualmente a 40 centros comerciales (*Día_1*, 14/04/08).

Demoras con los trámites administrativos municipales y Defensa Civil

En la entrevista sostenida con la gerente comercial y de marketing del Jockey Plaza, se mencionó como una amenaza los tiempos que implican los trámites municipales y con Defensa Civil. Por ende, estas amenazas impactan con los plazos de construcción y ampliación del centro comercial.

Finalmente, del estudio realizado al centro comercial Jockey Plaza Shopping Center se muestra en el cuadro 5.4 la matriz de análisis FODA; asimismo, el cuadro 5.5 presenta la matriz cruzada de estrategias elaborada sobre la base del análisis FODA.

Cuadro 5.4. Análisis FODA del centro comercial Jockey Plaza Shopping Center

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una ubicación estratégica: capta la mayor concentración de habitantes en Lima de NSE A, B y C1. • Cuenta con vías de acceso adecuadas: vehicular y peatonal. • <i>Tenant mix</i> es balanceado y acorde con las exigencias del público objetivo. • Cuenta con una administración centralizada. • Infraestructura moderna • Alta afluencia de público. • Bancarización y uso de tarjeta de crédito de marca propia. • Servicios complementarios: centro médico, restaurantes, <i>bowling</i>. • Líder en el sector de centros comerciales, experiencia y posicionamiento consolidado en el mercado peruano. • Centro comercial como medio de publicidad. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de un moderado crecimiento del PBI peruano y mejora de la situación económica del país, a pesar de la crisis internacional. • Dinamismo moderado del consumo privado y crédito de consumo en el país. • Existencia de nuevas y consolidadas marcas que desean ingresar al centro comercial. • Mayor participación de la mujer en el mercado laboral.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades financieras. • Bajo poder de marca y alcance limitado de la tarjeta de crédito Jockey Plaza. • Posicionamiento negativo para establecer centros de entretenimiento como discotecas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mayores centros comerciales en Lima y en otras ciudades del país. • Impacto de la inflación en el comportamiento de compra. • Posibles cambios de reglamentos y requisitos de las municipalidades y Defensa Civil. • Grandes actores internacionales elevarán estándares mínimos de la industria. • La existencia de inversionistas internacionales en el sector que desean adquirir parcial o totalmente centros comerciales consolidados. • La remodelación y mejoras de todos los centros comerciales.

Cuadro 5.5. Matriz FODA cruzado del centro comercial Jockey Plaza Shopping Center

FO	FA
<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido al posicionamiento como líder del sector y a la alta concentración de público de NSE A, B y C1, se podría crear una tarjeta de crédito exclusiva para ese segmento. • Crear una zona exclusiva orientada a las mujeres modernas de NSE A, B y C1. Es decir, se puede atraer nuevas marcas como Zara (reconocida en Europa), que resultaría atractiva para el incremento cada vez mayor de las mujeres que se integran al PEA. • Consolidar más su posicionamiento como líder e innovador en el sector. Con los planes de expansión, el Jockey Plaza podría complementar más su <i>tenant mix</i> con el cuidado de la salud como gimnasios, entretenimiento para los jóvenes adultos y educación para los estudiantes. • Complementar al <i>tenant mix</i> con servicios orientados al sector educación y cultura, tales como institutos de idiomas, danzas modernas, canto, música. • Implementar nuevos centros comerciales en provincias mediante alianzas estratégicas (captación de nuevas fuentes de apalancamiento). 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar más del público de NSE B y C1 de otros distritos de influencia. Generar mayor tráfico facilitando las vías de acceso peatonal y disponer de medios de transporte para las personas que no tienen vehículo particular en las zonas de influencia del Jockey Plaza. • Crear campañas que permitan fidelizar a los visitantes y clientes recurrentes del centro comercial. Tener elementos tecnológicos necesarios y al personal capacitado para hacer estas actividades de fidelización. • Realizar capacitaciones constantes al personal que labora tanto en el centro comercial como en las tiendas arrendadas con respecto al servicio y calidad de atención al cliente. • Compartir mejores prácticas con las tiendas ancla para evaluar y considerar mecanismos administrativos que ayuden a manejar los trámites con las municipalidades y Defensa Civil.
<ul style="list-style-type: none"> • Con un mayor tráfico de personas y ventas de las tiendas arrendadas, se permitiría incrementar más el flujo de la empresa. • Realizar una alianza estratégica con una entidad financiera para crear una tarjeta exclusiva para el Jockey Plaza, con tasas preferenciales. Con esta alianza, se daría un mayor peso al crédito de consumo del Jockey Plaza. • Realizar más actividades sociales que ayuden a revertir el posicionamiento negativo del trágico accidente de la discoteca Utopía. Actividades tales como cuidado del medio ambiente, apoyo a los niños, enfermedades, etcétera. • Crear una tarjeta para socios. Fundar una especie de club exclusivo que hará uso de los futuros servicios e infraestructura que estarán terminados dentro de los próximos tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar más su flujo económico y situación financiera, con la finalidad de tener un mejor <i>ránking</i> financiero. Como consecuencia, se permitiría obtener una tasa activa con las entidades financieras. • Al mismo tiempo, con mejorar su estatus financiero podrán evaluar otros mecanismos en mercados internacionales. • Realizar alianzas con otros operadores internacionales que deseen ingresar al mercado peruano.

3. Análisis FODA de Plaza San Miguel

3.1. Fortalezas

La ubicación estratégica con la que cuenta le permite una mayor área de influencia

El centro comercial Plaza San Miguel se encuentra ubicado en la intersección de dos avenidas principales: Universitaria y La Marina. Por la posición estratégica que tiene en pleno centro del distrito de San Miguel, su radio de influencia se extiende al Callao, Lince, Magdalena, Jesús María, San Isidro y Miraflores, desde donde acuden sus visitantes en forma fácil y rápida. Esta fortaleza es clave en su desarrollo porque por su ubicación cuenta con un importante flujo de personas.

Al ser propiedad de la Universidad Católica, sus ingresos no están sujetos a pago de impuesto a la renta, por lo que obtiene una mayor rentabilidad para sus propietarios

Tal como lo menciona la gerente de marketing y ventas de Plaza San Miguel, Karen Lozada, este centro comercial pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), hecho que la exime del pago del impuesto a la renta. Esto genera que los ingresos obtenidos por el centro comercial se conviertan directamente en beneficios para la universidad. De esta forma, al contar con esta ventaja tienen mayor disponibilidad de recursos para mayores inversiones, e incluso les permite afrontar mayores costos cuando sea el caso.

Cuenta con un posicionamiento ganado al ser el primer centro comercial del Perú y Sudamérica

Los 32 años de experiencia en el sector y el haber sido el primer centro comercial en Sudamérica y en el Perú le han otorgado un nombre y posicionamiento en el mercado. Es difícil que se desconozca acerca de Plaza San Miguel, así como de los servicios que brinda, su trayectoria y evolución.

Cuenta con un público bien segmentado

El mercado meta de Plaza San Miguel se encuentra particularmente bien segmentado. Hasta hace siete años, este centro comercial se dirigía a las personas de las clases sociales B, C y D. Sin embargo, la apertura del Megaplaza le ha permitido segmentar mucho más su mercado en razón de que este último centro comercial va dirigido básicamente a personas de los segmentos C y D. Por ende, Plaza San Miguel sostiene que el público al cual se dirige apunta sobre todo a aquellos del sector B.

Cuenta con una tarjeta de crédito de marca propia

Con el fin de facilitar la experiencia de compra a sus clientes, Plaza San Miguel ha implementado la tarjeta de crédito Plaza San Miguel en asociación con el Banco de Crédito. Esta tarjeta es otorgada según una evaluación crediticia del banco con el fin de facilitar las compras al crédito y brindar mayores facilidades a los clientes.

Cuenta con empresas consolidadas como socios estratégicos

Como lo mencionó Lozada, en la época de crisis peruana en la cual la demanda se encontraba contraída, fue indispensable trabajar en el reflote de Plaza San Miguel. Con este fin se establecieron alianzas estratégicas y buenas relaciones con socios como la Corporación Wong y el grupo Delosi. Estas alianzas se mantienen vigentes hasta la fecha, situación que le brinda una fortaleza a Plaza San Miguel al contar con apoyo y respaldo de esas empresas consolidadas.

Su ampliación le permitirá contar con mayor número de tiendas y estacionamientos

Al término de la ampliación y remodelación que se viene realizando en Plaza San Miguel, esta contará con nuevas tiendas donde se instalarán marcas conocidas y de prestigio que darán mayor respaldo al centro comercial. El proyecto permitirá albergar un número mayor de vehículos y brindar mayor comodidad a los visitantes.

El acceso al centro comercial es óptimo, se encuentra entre dos avenidas principales

El aspecto del acceso al centro comercial es vital. En este caso, Plaza San Miguel cuenta con buenas vías de acceso tanto para peatones como para vehículos, ya que las avenidas Universitaria y La Marina son muy concurridas. Es posible llegar a él ya sea en transporte público o privado, y cabe recalcar que esto se da sin limitar la seguridad del visitante.

Cuenta con una administración centralizada

Más que una fortaleza, la administración centralizada para Plaza San Miguel constituye uno de los pilares de su gestión y éxito. Esta administración le permite realizar una gestión óptima de márketing, así como del establecimiento del *tenant mix*.

Buena gestión del tenant mix

Plaza San Miguel maneja un *tenant mix* de acuerdo con el tipo de público que concurre a este centro comercial, ya que ofrece variedad constante de productos y servicios, motivo por el cual ha ganado la aceptación de los consumidores en su zona de influencia.

Tiene servicios complementarios atractivos

El centro comercial cuenta con centros de estética, bancos, oficinas de aerolíneas, juegos mecánicos y diferentes servicios que incrementan el flujo de visitantes.

3.2. Debilidades

El directorio nombrado por la PUCP no se encuentra a la vanguardia de los cambios y tendencias del sector, pues son un poco reacios a las innovaciones

La PUCP, como propietaria de Plaza San Miguel, no se encuentra a la vanguardia de las novedades y últimos acontecimientos en el sector *retail* y de los centros comerciales; adicionalmente, son bastante conservadores. Si bien

conocen del negocio, son reacios a los cambios y a una gestión mucho más emprendedora. Como lo menciona Lozada, la ampliación de Plaza San Miguel debió darse en sintonía con el sector hace 11 años; sin embargo, los propietarios no se encontraban convencidos de ello. Consecuentemente, este hecho constituye una debilidad por cuanto en el sector de los centros comerciales las empresas deben ser mucho más proactivas que reactivas, situación que Plaza San Miguel ya ha comprendido e intenta aplicar en su gestión.

Poca iniciativa para brindar servicios innovadores

Esta debilidad se encuentra muy ligada al conservadurismo del grupo económico al cual pertenece. Así, Plaza San Miguel no tiene la característica de implementar servicios novedosos tales como pista de patinajes, pista de hielo, centros de convenciones, etcétera, que sí han sido implementados por otros centros comerciales de la capital.

Diseño poco óptimo

Una debilidad importante de Plaza San Miguel es su diseño de centro comercial abierto. Esta característica genera en invierno que los corredores y las zonas comunes para los consumidores se mojen por las constantes lluvias, lo cual afecta la limpieza, la seguridad de sus pasadizos y zonas comunes, así como su experiencia de compra. De igual forma, en época de verano Plaza San Miguel no cuenta con aire acondicionado, situación que fácilmente incomoda a sus clientes, quienes buscan contar con todas las facilidades en un centro comercial.

No cuenta con espacio disponible para realizar eventos masivos como conciertos y conferencias

De esta forma, esta debilidad lo perjudica por cuanto todas las actividades que organiza se ven limitadas por el poco espacio disponible. Con ello pierde una gran oportunidad de atraer un mayor flujo de personas.

No cuenta con centro médico

Frente a la actual competencia en el sector, esta carencia se convierte en una debilidad para Plaza San Miguel. Contar con un centro de salud en su interior es una ventaja competitiva de otros centros comerciales.

3.3. Oportunidades

Situación económica favorable del Perú que genera mayor disponibilidad de financiamiento

El crecimiento económico del Perú de los últimos años ha favorecido una relativa estabilidad y, en medio del actual contexto internacional, un moderado crecimiento en los próximos años. De manera que a pesar de la crisis financiera internacional, todavía sus índices generan una percepción del Perú como gestor de negocios, así como de receptor de flujo de inversiones. Este flujo de capitales permitiría un menor costo de ellos, situación que puede ser aprovechada por Plaza San Miguel y demás centros comerciales para el financiamiento de sus ampliaciones, actividades y demás proyectos.

Poca penetración del retail

La llegada de nuevos centros comerciales por operadores locales e internacionales, ubicados en la periferia de Lima, Chiclayo, Arequipa, Huancayo, generará un mayor desarrollo del *retail*, así como de la industria de centros comerciales en el país. Por ende, en unos años será común la asistencia y compra en centros comerciales, hecho que no se da actualmente dado que la penetración de ellos en el Perú solo llega al 12% (*El Comercio*, 14 de abril de 2008).

La experiencia ganada les brinda la oportunidad de generar nuevos proyectos

Otra oportunidad que tiene Plaza San Miguel es el hecho de que, en razón de la capacidad y experiencia en el sector que ha acumulado a través de sus 32 años en el mercado, puede desarrollar nuevos proyectos de centros comerciales. Cabe recalcar asimismo que ha sido el único centro comercial que logró sobrevivir frente a las crisis vividas en los años ochenta, lo que le da un conocimiento adecuado del *know-how* para explotar.

El resurgimiento de la clase media que ha consolidado un segmento B y C genera buenas expectativas de crecimiento

El mercado meta de Plaza San Miguel corresponde a los consumidores modernos y progresistas correspondientes básicamente a los NSE B y C. Así,

la mejora de la economía y, por ende, el resurgimiento de la clase media (segmentos B y C) en general, permitirá que este segmento de personas cuente con mayor capacidad adquisitiva, traducida en un mayor poder de compra y en mayores ingresos para el centro comercial.

Existencia de nuevas y consolidadas marcas que desean ingresar al centro comercial

Con la ampliación realizada, Plaza San Miguel contará con nuevas marcas conocidas y de prestigio, entre ellas Mae Alcote, Joaquín Miro, Mentha & Chocolate, Cat y Merrel. Sin embargo, con el desarrollo de los centros comerciales que se viene dando en Lima y especialmente en provincias, nuevas marcas buscarán ingresar a los centros comerciales posicionados de nuestro país y eso constituye una oportunidad para Plaza San Miguel.

Política que fomenta las inversiones

La política actual está orientada a brindar las facilidades a los inversionistas, lo que garantiza los proyectos de inversión de mediano y largo plazo.

3.4. Amenazas

Grandes actores internacionales elevarán estándares mínimos de la industria

Diferentes operadores de centros comerciales consolidarán sus operaciones en el Perú a través de diversos proyectos. Se tiene al grupo Alfa con un proyecto en la antigua planta cervecera de Pilsen Callao en Bellavista y otro en Arequipa. Otro es Parque Arauco con nuevos proyectos en Parque El Golf y Megaplaza Lima Sur, entre otros. Así, estos actores con gran experiencia en el rubro implementarán sus estándares internacionales, mejorando y renovando los estándares mínimos de la industria.

La existencia de inversionistas internacionales en el sector que desean adquirir parcial o totalmente centros comerciales consolidados

Un antecedente de este tipo es la compra de Wong por parte de la chilena Cencosud. En la actualidad, la globalización genera que grupos consolidados

como Cencosud, Wal-Mart, entre otros, busquen expandirse a través de la adquisición de operadores locales. Por ello, existe la amenaza del ingreso de grupos extranjeros consolidados que persigan adquirir parte de acciones de centros comerciales consolidados, tal como lo es el centro comercial Plaza San Miguel.

La remodelación y mejoras de todos los centros comerciales

Esta situación se torna en una amenaza para Plaza San Miguel porque las mejoras y remodelaciones de sus competidores deben obligarlo a realizarlas también y seguir siempre las tendencias del mercado; si bien su competencia no es directa, ya que la zona de influencia de cada uno es diferente, podría reducir el flujo del público a Plaza San Miguel y quitarle el posicionamiento logrado.

Ingreso de nuevos competidores en las zonas de influencia

En los próximos años se prevé que los centros comerciales llegarán a ser 30 locales. De esta forma, al incrementarse la oferta existe el riesgo de que los consumidores puedan dejar de visitar Plaza San Miguel y migrar hacia los nuevos centros comerciales por la novedad.

Posibles cambios de reglamentos y requisitos de las municipalidades

La posibilidad de cambios en las reglamentaciones de los municipios constituye una amenaza por cuanto Plaza San Miguel y los demás centros comerciales tienen la obligación de cumplirlas.

Posibilidad de una crisis en la economía peruana

Pese a que el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos diez años, es evidente la posibilidad de que la crisis financiera internacional lo haya puesto en riesgo, pues los efectos de ella se vienen dando en el sector externo, donde las exportaciones vienen cayendo en precio y volumen.

De esta manera, probablemente haya un impacto negativo en el poder adquisitivo y, a consecuencia de ello, un descenso en el consumo privado que afectaría las ventas e ingresos del centro comercial.

Proliferación del comercio informal

La gran cantidad y multiplicación del comercio informal perjudica al centro comercial, ya que este puede ofrecer productos a precios más bajos porque no debe afrontar los costos fijos tan elevados ni pagar impuestos de los locales formales.

Finalmente, del estudio realizado al centro comercial Plaza San Miguel se muestra en el cuadro 5.6 la matriz de análisis FODA; asimismo, el cuadro 5.7 presenta la matriz cruzada de estrategias elaborada sobre la base del análisis FODA.

Cuadro 5.6. Análisis FODA del centro comercial Plaza San Miguel

Fortalezas	Oportunidades
<p>Tiene una ubicación estratégica: permite una mayor área de influencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con vías de acceso adecuadas: vehicular y peatonal. • <i>Tenant mix</i> balanceado y acorde con las exigencias del público objetivo. • Cuenta con una administración centralizada. • Infraestructura: la ampliación le permitirá contar con mayor número de tiendas y estacionamientos. • Alta afluencia de público. • Bancarización y uso de tarjeta de crédito de marca propia. • Servicios complementarios: bancos, juegos. • Al ser propiedad de la Universidad Católica, sus ingresos no están sujetos a pago de impuesto a la renta, por lo que obtiene mayor rentabilidad para sus propietarios. • Cuenta con un posicionamiento ganado al ser el primer centro comercial del Perú y Sudamérica. • Cuenta con empresas consolidadas como socios estratégicos. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de terrenos para expansión. • El directorio nombrado por la Universidad Católica no se encuentra a la vanguardia de los cambios y tendencias del sector. Son un poco reacios a los cambios. • Poca iniciativa para brindar servicios innovadores. • Diseño poco óptimo. • No cuenta con espacio disponible para realizar eventos masivos como conciertos, conferencias, entre otros. • No tiene un centro médico. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mayores centros comerciales en Lima y en otras ciudades del país. • Impacto de la inflación en el comportamiento de compra. • Posibles cambios de reglamentos y requisitos de las municipalidades. • Proliferación del comercio informal. • Grandes actores internacionales elevarán estándares mínimos de la industria. • La existencia de inversionistas internacionales en el sector que desean adquirir parcial o totalmente centros comerciales consolidados. • La remodelación y mejoras de todos los centros comerciales.

Cuadro 5.7. Matriz FODA cruzado de Plaza San Miguel

<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la ubicación estratégica para realizar mayores promociones en lo que corresponde a anuncios, letreros, propagandas, shows. • Aprovechar la experiencia y el posicionamiento ganado, así como la buena capacidad adquisitiva de su segmento meta y la demanda de arrendatarios potenciales para elevar en un pequeño porcentaje los costos de arrendamiento variable. • Aprovechar mayores préstamos que se ofrecen con tasas de intereses bastante atractivas, para concluir la ampliación. Esto por cuanto Plaza San Miguel tiene la capacidad de endeudarse, lo cual les conviene dado que el costo del préstamo es siempre menor al del capital propio. • Implementar campañas promocionales y de marketing más audaces y con mayor presupuesto. • Plaza San Miguel deberá evaluar su <i>tenant mix</i> con mayor frecuencia. Esto con el fin de realizar las modificaciones necesarias o dar ingreso a nuevas tiendas en el corto plazo posible. • Invertir mayores recursos en más campañas publicitarias para incrementar el uso de la tarjeta de crédito Plaza San Miguel. • Realizar la inauguración de las ampliaciones y mejoras de gran forma para darlas a conocer y generar un mayor interés en el público. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un <i>benchmarking</i> constante de los principales actores de la industria respecto a estándares mínimos y nuevos servicios que deben ofrecerle al público. • Antes de concluir las expansiones y modificaciones, verificar que estas se hayan realizado considerando la posibilidad para construir mayores pisos a futuro. Esto por cuanto no existe la posibilidad de expandirse horizontalmente, solo verticalmente. • Nombrar un comité encargado de las pequeñas mejoras en acceso, decoración, novedades del centro comercial. Es imprescindible mostrar algo novedoso, por más mínimo que sea, para generar interés y flujo continuo, pues se debe recordar que todos los centros comerciales lo hacen. Con ello se mantiene siempre una actitud mucho más vanguardista. • Realizar negociaciones con una inmobiliaria de prestigio para dar a conocer sus planes de renovación y ampliación (de seguirse dando) a fin de tenerlo como socio estratégico.
<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar autonomía al órgano gestor y así mejorar la velocidad de respuesta en las decisiones. • La oportunidad del crecimiento del sector también debe ser asumida con una modificación y mejora de su diseño actual. Es importante solucionar el pasado sin cubierta, dado que esto perjudica al público en los meses de invierno y en verano. • Implementar servicios innovadores como una pista de patinaje, un centro de convenciones o quizás atractivos adicionales como piletas, eventos, etcétera. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan y cronograma de ampliaciones tentativas futuras. • Establecer contactos con diferentes inmobiliarias de tal forma que la administración que ejerce la Universidad Católica se tome más proactiva y, al mismo tiempo se generen relaciones que en el largo plazo pueden ser muy útiles.

4. Análisis FODA de Minka

4.1. Fortalezas

Buena ubicación

Su ubicación le permite atender los distritos del Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, San Miguel, Pueblo Libre, San Martín de Porres, Jesús María, Lince, Cercado de Lima y Ventanilla. De manera que el radio de influencia del centro comercial Minka le permite llegar a la mayor parte de la población del Callao, que actualmente alcanza los 897,6 mil habitantes (Apoyo Opinión y Mercado, 2008).

Gran afluencia de público

Minka cuenta con un público ganado a lo largo de una década de operaciones, el cual ha ido incrementándose constantemente. El nivel de afluencia actual sobrepasa los 18 millones de personas o visitantes, lo que significa un promedio de 1,2 millones de visitas al mes (Minka, 2008).

Facilidad de acceso

Está ubicada en la avenida Argentina, a pocas cuadras de las avenidas Faucett y La Marina, con lo cual se puede llegar por diversas rutas. Minka cuenta con nueve líneas de transporte público que atraviesan el centro comercial y algunas de ellas tienen como estación final una playa de parqueo dentro de sus instalaciones.

Diseño sencillo y funcional

El diseño inmobiliario mezcla las características de un centro comercial abierto y cerrado. A pesar de que en sus inicios la infraestructura fue sencilla, ahora el centro comercial se ha modernizado con tiendas y espacios más confortables y de mejores acabados. Las naves principales son de gran altura, lo cual permite una mayor ventilación de los ambientes.

Variedad de locatarios disponible

La oferta disponible es muy amplia y variada, no comparable con ningún otro centro comercial del Perú. En Minka se combina un mercado de venta mayorista con uno minorista, se encuentra un centro comercial con toda una variedad de oferta de productos y servicios, espacios de entretenimiento y relax, todo ello a lo largo de las calles y avenidas que constituyen el centro comercial.

Servicios complementarios como shows constantes, campañas y eventos

Minka cuenta constantemente con eventos y shows de acuerdo con una programación establecida. Los fines de semana principalmente se presentan espectáculos gratuitos para el público asistente.

Presencia de importantes marcas de productos y servicios

Contar con empresas de reconocido prestigio es de gran importancia, ya que ayuda a que otras firmas busquen posicionarse en el centro comercial. Los principales rubros que podemos encontrar son bancos, telecomunicaciones, ropa, calzado, electrodomésticos y comidas.

Manejo de publicidad y márketing de múltiples canales

Minka mantiene una estrategia de márketing y venta utilizando diversos canales: la radio, volantes, pancartas, carteles, campañas específicas, módulos, shows y medios digitales.

Adaptación de servicios a la zona

Los tipos de servicios y productos que se ofertan en Minka están dirigidos de acuerdo con las preferencias de los consumidores, se utilizan formatos diferentes a los del típico centro comercial y se puede encontrar gran variedad de oferta local.

Administración centralizada

La administración centralizada es la única forma en que se pueden tomar las decisiones sobre la conducción del centro comercial. Llegar a la concertación es una tarea muy complicada, pues Minka congrega a mil locatarios.

Tener la presencia de importantes tiendas ancla

El contar con una tienda por departamentos y una tienda de mejoramiento del hogar ha ayudado a consolidar la oferta *retail* moderna del centro comercial. Esto le ha permitido promocionar nuevos servicios y productos, así como atraer a un mayor número de consumidores.

Ser la primera ciudad comercial del Perú

La operación de Minka le permite posicionarse en un formato mayor al de los centros comerciales tradicionales y conocidos en Lima. Contar con calles y avenidas que atraviesan el centro comercial, así como los terminales de ómnibus y las dimensiones de los locales, le han permitido a Minka posicionarse con el calificativo de la primera ciudad comercial del Perú.

Bancarización y uso de tarjetas de crédito

Uno de los puntos más importantes en Minka es la posibilidad de comprar con tarjetas de crédito o de débito en la mayoría de sus locales comerciales, pues tanto las grandes tiendas como las pequeñas están conectadas a los servicios electrónicos de los principales bancos. Minka cuenta además con una tarjeta propia afiliada a Visa, la cual le ayuda a tener un mayor posicionamiento y fidelidad en sus consumidores.

4.2. Debilidades

Se encuentra ubicado dentro de una zona urbana poco desarrollada y sin mayor infraestructura

Si bien el centro comercial cuenta con una muy buena ubicación, por encontrarse sobre la misma avenida principal y muy cerca de dos vías principales como son las avenidas Morales Duárez y Faucett. Las zonas aledañas de

Minka no son del todo urbanas y carecen de infraestructura. Es decir, en la zona exterior del centro comercial no hay buenas veredas, señalización del tránsito, paraderos amplios y seguridad. Estas debilidades causan que la zona poco atractiva donde se encuentra no genere mayor interés de ser visitada, todo ello a pesar de las buenas rutas de acceso y la seguridad dentro del local.

La escasez de personal de servicios de ayuda al cliente hace difícil ubicarse en las instalaciones

Las dimensiones de las instalaciones no permiten a los visitantes ubicarse de forma sencilla dentro del centro comercial. Minka, con sus 150 mil m² cuenta con Ripley Max, Ace Home Maestro, Decohogar, Coney Park, el terminal pesquero, pabellón de verduras, pabellón de frutas y carne, pabellón de abarrotes, plaza de comidas, pabellón bazar y hogar. A pesar de que existe un sistema de calles, ubicarse dentro del centro comercial no es tan sencillo.

Inseguridad en la zona

Si bien el local de Minka es relativamente seguro en el interior, la zona de los alrededores presenta gran peligro, porque las avenidas cercanas son lugares donde se producen asaltos y robos a diario a los transeúntes, conductores y pasajeros. De acuerdo con los vendedores, no se puede evitar que ingresen los delincuentes, los cuales se organizan y atacan a sus víctimas fuera del centro comercial. El público que realiza compras se ve forzado a retirarse en vehículos para evitar ser víctima de los asaltos.

Incremento en los costos de agencia

Las empresas como Minka a medida que se desarrollan requieren mayores gastos de agencia y operación. Esto no solo se traduce en el costo económico, sino en una mayor lentitud para realizar coordinaciones entre las diferentes áreas y departamentos.

4.3. Oportunidades

La inexistencia de una verdadera competencia dentro de su radio de influencia

Minka cuenta con una ubicación estratégica que le permite atender a los diversos distritos del Callao. En dicho radio de influencia no existe otro centro comercial similar que proporcione la amplia gama de productos que tiene Minka. Si bien es cierto que Plaza San Miguel se encuentra cerca, a 20 minutos en transporte público, este no significa una competencia directa para ellos por cuanto el mercado meta de cada uno y, por ende, el *tenant mix* que ofrecen son diferentes. De esta forma, el constituirse en el único centro comercial en su zona de influencia con un *tenant mix* adecuado a su público (NSE C y D) le brinda la oportunidad de consolidarse, mantener su liderazgo y seguir creciendo.

Disponibilidad de áreas dentro del centro comercial posibles de ser utilizadas para su expansión y crecimiento

El mapa de distribución de locales y tiendas de Minka corrobora que se cuenta con zonas disponibles que le han de permitir la implementación de nuevos establecimientos comerciales. Es decir, existe la oportunidad potencial de crecimiento sin problemas.

La cercanía al puerto, lo cual genera que el desarrollo esperado de su zona de influencia (principalmente el Callao) se traduzca en el crecimiento y prosperidad futura del centro comercial

El Callao, principal radio de influencia de Minka, será escenario de mejoras en lo que a infraestructura portuaria se refiere. Por ejemplo, en los próximos años se prevé un nuevo terminal de contenedores en la zona sur del puerto del Callao (Muelle Sur), lo que generará mayores ingresos para la zona de influencia, incrementando su capacidad adquisitiva y las ventas del centro comercial.

Posibilidad del establecimiento de negocios relacionados con la zona de influencia

La cercanía al puerto del Callao y la facilidad de adquisición de productos marinos le brinda la oportunidad de disponer de ellos sin mayores costos de transporte y con mayor celeridad. Esta facilidad podría ser aprovechada en la implementación de establecimientos comerciales relacionados con estos productos que son de gran aceptación en la zona de influencia.

Cercanía a Ransa, terminal de almacenamiento

La proximidad a Ransa, el mayor terminal de almacenamiento y operador logístico, le ofrece la posibilidad de solicitar sus servicios para mejorar la distribución física de áreas críticas como son el área de comestibles, verduras y frutas; e incluso almacenamiento para el área de Decohogar en lo que respecta a muebles. De esta forma, existe la posibilidad de aprovechar la experiencia y *know-how* de Ransa.

Incremento del crédito de consumo en sectores de menores recursos

En la actualidad, con la llegada de los bancos Azteca y Falabella el crédito de consumo para los sectores de menores recursos se ha incrementado. Esta situación se torna en una oportunidad por cuanto la población que habita en el Callao, zona de influencia principal, tiene la siguiente distribución de ingresos: NSE A: 0%, NSE B: 8,9%, NSE C: 31%, NSE D: 42,6% y NSE E: 17,4%, en el cual priman los NSE C y D. Es decir, gracias al incremento y expansión del crédito, estas personas pueden acceder más fácilmente a préstamos o facilidades crediticias y así incrementar su consumo en el centro comercial Minka.

4.4. Amenazas

Ingreso de nuevos competidores

A causa de la baja penetración de centros comerciales y al atractivo que significa una zona con 900 mil habitantes y la cercanía a la zona norte de Lima (2,13 millones de habitantes), hace del Callao un destino atractivo para la inversión en este sector. Otro de los aspectos a tomar en cuenta

es el deseo de los habitantes de buscar la modernidad, entretenimiento y productos de moda en conglomerados comerciales. Prueba de ello es la intención del grupo chileno Parque Arauco de ingresar al Callao con una inversión aproximada de 30 millones de dólares (*El Comercio*, 22 de mayo de 2008).

Posible crisis económica en el Perú

El Perú cerró el 2008 con 90 meses de continuo crecimiento del PBI y alcanzó una tasa de 9,84%. Sin embargo, la crisis financiera internacional puede debilitar o disminuir el ritmo de crecimiento del país, en especial la inversión que ha impulsado el desarrollo de los conglomerados comerciales, pues durante el primer trimestre de 2009 la crisis ya viene mostrando sus efectos en el sector externo, donde las exportaciones vienen disminuyendo, especialmente las del sector textil (intensivo en mano de obra).

De esta manera, probablemente haya un impacto negativo en los ingresos de los habitantes del Callao que pueda mermar su poder de adquisitivo, pues el 75% de su población pertenece a los NSE C y D y, a consecuencia de ello, son más sensibles a un descenso en su consumo. Por esta razón, una crisis en la economía peruana puede generar el descenso de las ventas de los locatarios y de los ingresos del centro comercial.

Posibles cambios de reglamentos y requisitos de las municipalidades

La inversión en un centro comercial se considera un proyecto de largo plazo. Por ello los inversionistas exigen estabilidad política y económica para ejecutar sus iniciativas. Es decir, evalúan los riesgos en función de reglas de juego claras y definidas. En ese sentido, un cambio en las reglas de juego reduciría las posibilidades de éxito del proyecto. Por otro lado, la posibilidad de modificar las reglamentaciones de los municipios constituye una amenaza para el centro comercial a causa de la obligatoriedad de cumplirlas, ya que pueden alargar el tiempo de ejecución de los proyectos.

Incremento de la delincuencia

La delincuencia constituye una amenaza para el éxito de un centro comercial. El Callao es una provincia con elevados índices delictivos y en la

actualidad, según el jefe de la región policial del Callao, Bruno de Benedetti, son producto de la desocupación juvenil que existe en la zona y de la deserción escolar. En ese sentido, el pandillaje se ha convertido en uno de los mayores males en el Callao y la delincuencia en general es un gran riesgo para el rubro de los centros comerciales.

Nuevos formatos de menor tamaño y más cercano al público objetivo

Los formatos más reducidos, como *power centers* o *strip centers*, serán en el futuro la solución para la escasez de terrenos. En ese sentido, la proliferación de formatos de menor tamaño (10 mil m²) y cercanos a los hogares constituyen una amenaza para locales como Minka, lo que puede impactar de forma negativa en la afluencia de compradores y visitantes al centro comercial.

Posibles obras municipales que dificulten el acceso a Minka

El mal estado de las pistas en la zona y la necesidad de reparación de la infraestructura pública obligan a las autoridades a refaccionar continuamente las vías principales y alternas del distrito, lo que dificulta el tránsito y el acceso de público a los locales comerciales.

Finalmente, del estudio realizado al centro comercial Minka se muestra en el cuadro 5.8 la matriz de análisis FODA; asimismo, el cuadro 5.9 presenta la matriz cruzada de estrategias elaborada sobre la base del análisis FODA.

Cuadro 5.8. Análisis FODA del centro comercial Minka

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una ubicación estratégica. • Cuenta con vías de acceso adecuadas: vehicular y peatonal. • <i>Tenant mix</i> balanceado y acorde con las exigencias del público objetivo. Variedad de <i>retailers</i> disponible. • Cuenta con una administración centralizada. • Infraestructura: diseño sencillo y funcional. Hay importantes tiendas ancla. • Alta afluencia de público. • Bancarización y uso de tarjeta de crédito de marca propia. • Servicios complementarios: shows constantes, campañas, eventos. • Manejo de publicidad y marketing en múltiples canales. • Adaptación de servicios a la zona. • Ser la primera ciudad comercial del Perú. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moderado dinamismo del consumo privado y crédito de consumo en el país. • La falta de una verdadera competencia dentro de su radio de influencia. • Disponibilidad de áreas dentro del centro comercial posibles de ser utilizadas para su expansión y crecimiento. • La cercanía al puerto, lo cual genera que el desarrollo esperado de su zona de influencia (principalmente el Callao) se traduzca en el crecimiento y prosperidad futura del centro comercial. • Posibilidad del establecimiento de negocios relacionados con la zona de influencia. • Cercanía a Ransá, terminal de almacenamiento.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra ubicado dentro de una zona urbana poco desarrollada y sin mayor infraestructura. • La escasez de personal de servicios de ayuda al cliente hace difícil ubicarse en las instalaciones. • Inseguridad en la zona. • Incremento en los costos de agencia. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mayores centros comerciales en Lima y en otras ciudades del país. • Posible impacto de la crisis en el comportamiento de compra de la población del Callao. • Posibles cambios de reglamentos y requisitos de las municipalidades. • Nuevos formatos de menor tamaño y más cercano al público objetivo. • Posibles obras municipales que dificulten el acceso a Minka. • Incremento de la delincuencia.

Cuadro 5.9. Análisis FODA cruzado del centro comercial Minka

<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El centro comercial puede expandirse de manera vertical, ya que las instalaciones actuales no son muy costosas al ser prefabricadas. Con la expansión se puede instalar mayor cantidad de servicios, así como incrementar el número de estacionamientos. • La cercanía de Ransa puede aprovecharse para desarrollar un negocio vinculado a las importaciones directas y crear un espacio de compra que tenga mayor radio de influencia por el tipo de producto que se oferta (similar a las zonas francas). • Utilizar el centro comercial para ayudar a mejorar la imagen de la zona de influencia organizando junto a municipios programas de seguridad y rehabilitación urbana de la zona. • El centro comercial Minka puede aprovechar la facilidad de acceso para captar público de otros distritos utilizando para ello los medios de transporte que llegan y parten del centro comercial. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de líneas de transporte propias con destino al centro comercial. • Implementación de diversos medios de transporte de marca propia para los potenciales usuarios como: buses, mototaxis, taxis que puedan acceder al interior del centro comercial. • Incrementar los puntos de atención al cliente será uno de los servicios para mejorar la experiencia de compra frente a la actual y futura competencia. • Diseñar estrategias de diferenciación con la finalidad de reducir el impacto de nuevos competidores con formatos más especializados. • Coordinar con la municipalidad del distrito una programación para la reparación y refacción de infraestructura pública (pistas, veredas) y así evitar dificultades en el acceso al centro comercial.
<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a la Municipalidad del Callao el apoyo para la implementación de veredas, mejor señalización del tránsito, paraderos amplios y seguridad en la zona que circunscribe el centro comercial. Tomar como sustento que el beneficio del centro comercial repercutirá en los ingresos de la municipalidad. • Establecer negocios relacionados con la zona de influencia como cebicherías, un pequeño museo que refleje la historia del Callao, entre otros servicios. • Establecer una alianza con Ransa para el incremento de la seguridad en las zonas aledañas, sobre todo de noche. • Por el momento, al no contar con mayor competencia directa, incrementar de forma ligera el costo variable de arrendamiento de locales a fin de afrontar los incrementos de costo de agencia. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de apoyo sociales. Por ejemplo, fomento al trabajo juvenil chalaco, un programa a través del cual se busque beneficiar con trabajo a la población de la zona y así evitar la delincuencia. Esto aumentará los ingresos y el desarrollo de la zona. • Solicitar a la municipalidad que como contraprestación a las posibles obras municipales que perjudicarían el acceso se incluyan en ellas mejoras para la infraestructura de la zona aledaña.

5. Análisis FODA de Plaza Lima Sur

5.1. Fortalezas

La ubicación estratégica del centro comercial

El centro comercial Plaza Lima Sur se encuentra ubicado en el distrito de Chorrillos, al sur de la ciudad de Lima. Los distritos que abarca su área de influencia son Barranco, Surco, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo. Lima Sur es la tercera zona con mayor población en Lima: 1,59 millones de habitantes. El comercio en la zona hasta hace seis años era predominantemente informal con pocas zonas de entretenimiento y espacios comerciales modernos.

Presencia de socios estratégicos con un posicionamiento ganado

El caso de Plaza Lima Sur es sui géneris, ya que el centro comercial nace a partir de una tienda ancla —Hipermercado Metro— que fue la primera en establecerse en la zona. Así, gracias al éxito que esta obtuvo, se desarrolló el centro comercial incluyendo otras tiendas ancla como Ripley y, posteriormente, Ace Home Center. Con ello se consiguió el formato perfecto de la oferta *retail* (supermercado, tiendas por departamento y tienda de mejoramiento del hogar).

Infraestructura moderna y diseño amplio

El centro comercial Plaza Lima Sur fue diseñado y construido proyectando el incremento de flujo en los próximos años, así que cuenta con amplios espacios de circulación, buena iluminación, comodidades y servicios adecuados.

Servicios complementarios atractivos: gimnasio, clínica, centro de idiomas y bancos

Plaza Lima Sur tiene servicios complementarios como parte de su oferta, entre estos destacan un gimnasio, un instituto de idiomas y una clínica. En consecuencia, el centro comercial toma mayor versatilidad y genera afluencia de compradores y visitantes.

Experiencia y respaldo de propietarios

El grupo Wong (ahora en manos de la chilena Cencosud), propietario del centro comercial, cuenta con una vasta experiencia en el tema *retail* y tiene los recursos financieros suficientes para respaldar los diversos proyectos del centro comercial.

Administración centralizada

La administración centralizada asegura la eficiencia en la gestión del centro comercial. La importancia de esta entidad se refleja en la definición de políticas comunes y gestión de espacios en el centro comercial. Es decir, definir rentas mínimas, rentas variables, derecho de llave, gastos comunes, fondos para promociones, ubicaciones, contratos, el *tenant mix* ideal.

Público objetivo anteriormente desatendido

La zona donde se ubica el centro comercial no contaba con una oferta variada y moderna de *retail*. De esta forma, Plaza Lima Sur llega a satisfacer la demanda de la gran cantidad de población, principalmente al 38,1% de la zona sur de la capital que pertenece al NSE C.

Presencia de tiendas ancla

Plaza Lima Sur cuenta con importantes tiendas ancla que la ayudan a incrementar el flujo de visitantes. El centro comercial tiene los tres rubros principales: una tienda por departamentos, una tienda de mejoramiento del hogar y un hipermercado de alimentos.

Variedad de oferta disponible

El centro comercial cuenta con una amplia gama de locatarios, lo que permite al público disponer de mayores opciones de compra. En Plaza Lima Sur se puede encontrar marcas de reconocido prestigio y experiencia para varios tipos de público.

5.2. Debilidades

Difícil acceso

Fuera del centro comercial, las veredas y accesos peatonales son incómodos e inseguros. Por otro lado, la señalización que indica la ruta para llegar al establecimiento es escasa y eso dificulta el acceso. Plaza Lima Sur solo cuenta con ingresos por la vía principal.

Distribución de locatarios

La distribución de los locatarios parece no tener un planeamiento definido, pues las marcas más reconocidas y con un posicionamiento en el mercado peruano se ubican en el primer piso, mientras que en el segundo nivel se encuentran locatarios nuevos de marcas no reconocidas.

Pequeños arrendatarios con marcas poco posicionadas

Los nuevos locatarios son en su mayoría marcas o negocios no maduros. Por lo tanto, no son de fácil identificación y su contribución al atractivo del centro comercial es limitada.

Sensación de inseguridad en alrededores

La infraestructura y el servicio de vigilancia brindan al cliente la tranquilidad de encontrarse en un ambiente seguro. Sin embargo, al salir de este, las calles poco iluminadas y la aglomeración de transporte en la avenida principal transmiten una sensación de inseguridad a las personas que acuden a Plaza Lima Sur.

5.3. Oportunidades

Aprovechar el contexto de moderado crecimiento económico del país

A pesar de la crisis financiera internacional, todavía el Perú mantiene una ligera expectativa de crecimiento, la cual puede ser aprovechada por el sector para ampliar el número de locales comerciales y, por lo tanto, el nú-

mero de locatarios. La zona posterior a Plaza Lima Sur puede ser utilizada para ampliar la playa de estacionamiento.

Elevada presencia de familias militares

Plaza Lima Sur debe segmentar su mercado identificando las condiciones de demanda de los habitantes de su zona de influencia, y así orientar su oferta debido a que en la zona hay una mayor presencia de población militar, principalmente por las viviendas de la Villa Militar y las escuelas militar y policial.

Posibilidad de mejorar la afluencia de público

Es posible incrementar la afluencia por medio de la mejora en el acceso al centro comercial con veredas más anchas, mejor iluminación, paraderos o puentes peatonales.

Desarrollar alianzas con el Estado, la policía o el ejército

Plaza Lima Sur está ubicada en una zona con gran presencia militar y policial; en ese sentido, se puede desarrollar alianzas con estos organismos para obtener beneficios mutuos. De esta forma, se incrementará la seguridad y se brindarán mayores beneficios a los miembros de las fuerzas policiales y militares.

Poca penetración del retail

La escasa penetración del *retail* en el Perú brinda la posibilidad de posicionar la marca del centro comercial frente a nuevos competidores. A su vez permite a la organización fidelizar a los clientes basados en su oferta única.

Crecimiento de la población

El crecimiento poblacional en la zona sur de la capital se presenta como una oportunidad para incrementar las ventas del centro comercial. Lima Sur ha registrado un crecimiento poblacional de 2007 al 2008 en el orden del 1,9%, además representa el 19% de la población total de Lima Metropolitana y el Callao (Apoyo Opinión y Mercado, 2008 y 2007a).

Incremento del crédito de consumo

La zona de influencia de Plaza Lima Sur se caracteriza por el incremento del crédito de consumo. El total de endeudamiento de sus habitantes asciende a 44%, de los cuales, 22% son deudas formales, 14% son deudas de bancos y tarjetas de crédito y 6% son deudas en tiendas por departamentos. Respecto al destino de las deudas, el 6% se orienta a la compra de algún electrodoméstico, el 3% para mejorar o construir sus casas y el 3% para la compra de calzado y ropa (Apoyo Opinión y Mercado, 2008).

5.4. Amenazas

Presencia del comercio informal en la zona

En zonas cercanas se desarrolla el comercio informal, mercadillos, ferias, bazares, lo que puede afectar a algunos locatarios específicos, aquellos que no cuentan con una diferenciación en sus productos como tiendas de computación, bazares de mujer, juguetes de niños y accesorios de mujer.

Posible quiebra de arrendatarios

Los arrendatarios que aún no tienen un mercado seguro y sólido se enfrentan al riesgo de quiebra o de no generar los recursos suficientes para cubrir los alquileres pactados con el centro comercial.

Llegada de nuevas inversiones en centros comerciales con mejor propuesta o ubicación

La instalación de centros comerciales en zonas cercanas se presenta como una amenaza para Plaza Lima Sur, pues estos podrían contar con mejores accesos peatonal y vehicular, o una oferta más interesante.

La instalación de tiendas especializadas

Ante la escasez de terrenos, las tiendas especializadas optan por instalar sus locales en espacios más pequeños y brindar servicios complementarios con una mejor ubicación.

Cambios en las reglas de juego por medio de modificaciones en la legislación

Los constantes cambios en las leyes siempre configuran una amenaza, ya que pueden afectar la operatividad del centro comercial.

Separación de tiendas de marca

El centro comercial debe garantizar que las tiendas de marca reconocida se mantengan a lo largo del tiempo, ya que esto atrae mayor cantidad de público. Lo anterior solo se logra con un adecuado nivel de ventas, por lo que la elección de marcas a ingresar debe realizarse de acuerdo con el perfil del consumidor de la zona y no por el posicionamiento de las marcas.

Potencial crisis económica

Plaza Lima Sur ha aprovechado el crecimiento económico del Perú durante los últimos años. Sin embargo, las moderadas expectativas para los próximos años podrían poner en riesgo la consolidación de este relativamente joven centro comercial. La sostenibilidad en el tiempo de muchos de los nuevos comercios, tiendas no muy reconocidas y poco posicionadas en el mercado es importante para el crecimiento del centro comercial. Sin embargo, también existe la probabilidad de que el ingreso y poder adquisitivo de los habitantes de Lima Sur se vea mermado por los efectos de la crisis. A consecuencia de ello, los más sensibles a un descenso en el consumo serían las pequeñas tiendas y comercios de Plaza Lima Sur.

Finalmente, del estudio realizado al centro comercial Plaza Lima Sur se muestra en el cuadro 5.10 la matriz de análisis FODA; asimismo, el cuadro 5.11 presenta la matriz cruzada de estrategias elaborada sobre la base del análisis FODA.

Cuadro 5.10. Análisis FODA del centro comercial Plaza Lima Sur

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ubicación estratégica del centro comercial. • Presencia de socios estratégicos con un posicionamiento ganado. • Infraestructura moderna y diseño amplio. • Cuenta con servicios complementarios atractivos: gimnasio, clínica, centro de idiomas, bancos. • Experiencia y respaldo de propietarios. • Administración centralizada. • Público objetivo anteriormente desatendido. • Presencia de tiendas ancla. • Variedad de oferta disponible. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el moderado crecimiento económico del país. • Elevada presencia de familias militares. • Posibilidad de mejorar la afluencia de público. • Desarrollar alianzas con el Estado, la policía o el ejército. • Poca penetración del <i>retail</i>. • Crecimiento de la población. • Incremento del crédito de consumo.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difícil acceso. • Distribución de <i>retailers</i>. • Pequeños arrendatarios con marcas poco posicionadas. • Sensación de inseguridad en alrededores. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de comercio informal en la zona. • Posible quiebra de arrendatarios. • Llegada de nuevas inversiones en centros comerciales con mejor propuesta o ubicación. • Posible instalación de tiendas especializadas.

Cuadro 5.11. Matriz FODA cruzado de Plaza Lima Sur

FO	FA
<p>• Gracias a la ubicación estratégica del centro comercial se puede aprovechar la presencia de numerosas viviendas pertenecientes a las fuerzas policiales y militares para incrementar la afluencia, desarrollar nuevos servicios y obtener mayor seguridad para los alrededores del centro comercial.</p> <p>• Deben utilizarse las amplias instalaciones para potenciar el desarrollo de los nuevos arrendatarios y organizar junto a ellos campañas de posicionamiento para que puedan hacerse conocidos.</p> <p>• Se puede buscar la presencia de una tienda por departamentos adicional para incrementar el flujo de visitantes y mejorar la oferta disponible.</p> <p>DO</p> <p>• Los problemas de acceso pueden ser solucionados por medio de coordinaciones con los municipios para ejecutar obras en conjunto, puentes peatonales o cruces subterráneos y paraderos.</p> <p>• El espacio de estacionamiento puede ser ampliado en la zona posterior al centro comercial, con lo cual se daría mayor comodidad a los clientes.</p> <p>• La seguridad puede mejorarse por medio de alianzas y convenios con las fuerzas del orden. Esto creará la imagen de un lugar muy seguro para comprar y puede explotarse esta cualidad.</p> <p>• Mejorar la disposición de los locales con mayor flujo para que este pueda beneficiar a los demás arrendatarios.</p>	<p>DA</p> <p>• Los nuevos centros o complejos comerciales con mejores accesos pueden perjudicar el centro comercial y de no realizarse ampliaciones pueden presentarse cambios en las leyes y normas a futuro.</p> <p>• Respecto a los arrendatarios en maduración, existe demasiada dependencia de las tiendas ancla, lo cual se convierte en un punto débil para la operatividad del negocio. Se debe buscar arrendatarios con mayor experiencia.</p>

6. Análisis financiero del Jockey Plaza Shopping Center

Debido a que la información financiera de los centros comerciales es confidencial, el análisis se ha realizado solo sobre aquellos que cuentan con datos de carácter público. El estudio se orienta a observar cuál es el desempeño y la situación económica del sector de los centros comerciales.

Se puede contar con información del Jockey Plaza Shopping Center, el cual ha tenido un crecimiento positivo en las ventas de sus *retailers*, con una alza de 9,8% en promedio anual de 2004 al 2007. En este último año registró un volumen de ventas de 420 millones de dólares, con un crecimiento de 16,5% respecto al 2006.

Además, se observa una alta estacionalidad claramente definida, principalmente en los meses de mayo (Día de la Madre), julio (Fiestas Patrias) y diciembre (Navidad). En cuanto a los ingresos, la empresa percibe una comisión en función de las ventas registradas o un pago fijo por metro cuadrado, dependiendo del cuál sea el mayor monto. Desde el 2003 al 2007, la empresa ha generado una utilidad neta anual promedio de 10,39 millones de soles (12,1%), lo que constituye una evolución positiva.

En otro orden, la empresa tiene una negativa situación patrimonial. En el 2007 el patrimonio era de -37,6 millones de soles, ocasionado principalmente por sus resultados acumulados negativos de -166,1 millones de soles. La causa del patrimonio negativo se debe a la difícil situación financiera que tuvo la empresa desde su creación. El origen fue principalmente por los retrasos en el aporte de capital, lo que ocasionó incumplimientos en el pago a los contratistas y acreedores. Además, el Jockey Plaza tiene dificultad de afrontar sus deudas a corto plazo, siendo su causa la falta de liquidez de la empresa (véase cuadro 5.12).

**Cuadro 5.12. Capital de trabajo del Jockey Plaza de 2002 al 2007
(en miles de soles)**

Cuentas	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Activo corriente	27 297	7 737	7 462	9 256	10 525	14 920
Pasivo corriente	34 365	27 423	27 151	22 964	64 649	54 480
Capital de trabajo	-7 068	-19 686	-19 689	-13 708	-54 124	-39 560

Fuente: Conasev.

Como se ha observado, desde el 2002 hasta el 2007 siempre ha tenido un déficit en el capital de trabajo. Por ello, en el 2000 la empresa suscribió un acuerdo de reestructuración de sus pasivos con sus acreedores. El grado de endeudamiento del Jockey Plaza tuvo una alza muy significativa de 348,6% a 654,4% en el periodo de 2002 al 2004, respectivamente. A pesar del alto nivel de apalancamiento de la empresa, la relación deuda/capital muestra un comportamiento controlado y cíclico.

El flujo de efectivo del Jockey Plaza en el periodo 2005-2007 muestra que más del 90% del efectivo ha sido aplicado en actividades de financiamiento. Es decir, se destinó principalmente a pagar las deudas de largo plazo.

En función del análisis realizado, se puede apreciar un resultado acumulado negativo que ha tenido el Jockey Plaza desde los inicios de su operación. A pesar de ello, los resultados operativos favorables y la generación de utilidades que tiene en los últimos años han permitido reducir las pérdidas de la empresa. En el cuadro 5.13 se puede apreciar que el ROE⁹ ha sido negativo debido a las pérdidas acumuladas de la empresa. Pero un factor positivo de la empresa es su adecuada gestión operativa. Como resultado, el ROA¹⁰ después de impuestos ha sido positivo, con un crecimiento constante de 13,7% a 83,7% en el periodo de 2002 al 2007.

Otra muestra de su positiva gestión operativa se basa en el EVA¹¹, el cual muestra una tendencia creciente. Esto significa que la empresa, año tras año, produce valor económico agregado. En resumen, la empresa genera valor económico y rentabilidad en el aspecto operativo de la compañía. Esto permitirá recuperar las pérdidas acumuladas de la empresa a través de los flujos y utilidades positivas que genere en los próximos años.

9. El rendimiento sobre el capital contable (ROE) establece la rentabilidad sobre los recursos propios, dividiendo el beneficio neto entre el capital más las reservas.
10. El rendimiento operativo sobre el activo (ROA) establece la rentabilidad en función del tamaño de la empresa, dividiendo el beneficio neto entre el activo total.
11. El valor económico agregado (EVA) es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Cuadro 5.13. Jockey Plaza: Ratios del ROE, ROA y EVA de 2002 al 2007

Índices	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ROE	4,7%	-14,2%	-20,4%	-7,9%	-19,0%	-36,9%
ROA	13,7%	41,7%	56,0%	62,5%	71,5%	83,7%
EVA (en miles de soles)	1 499	6 307	7 589	9 638	11 486	17 665

Fuente: Conasev.

7. Análisis financiero de Megaplaza Norte

El análisis económico-financiero ha sido realizado con la información hecha pública a través de la emisión de bonos del Megaplaza Norte. La empresa propietaria del centro comercial es Inmuebles Panamericana S.A., de la cual luego de analizar sus estados financieros se obtiene la siguiente información relevante.

La empresa ha tenido un buen desempeño en los últimos años y ha obtenido un rendimiento sobre activos promedio del 7% (véase cuadro 5.14). El ratio de liquidez de los últimos años da una razón de 3,4 veces en promedio. La deuda de largo plazo representa el 91,8% del total de la deuda y los activos corrientes, los cuales representan el 15,14% del total de activos debido al tipo de negocio en el que la empresa se encuentra (sector inmobiliario). También la posición de activos y pasivos es muy favorable.

Cuadro 5.14. Ratios e indicadores del Megaplaza Norte de 2005 al 2007

Ratios e indicadores	2005	2006	2007
ROA	1,1%	7,1%	7,0%
ROE	2,5%	17,1%	17,4%
Solvencia	2,45	4,90	3,09
Capital de trabajo (en miles de soles)	9 000	11 253	18 778
Pasivo corriente a patrimonio	10,7%	4,5%	12,2%
Utilidad / Ingresos	5,2%	32,8%	32,1%
Cobertura de la deuda de corto (veces)	0,23	3,79	1,43
Cobertura de gasto financiero (veces)	0,27	1,64	2,40
Pasivo total / Patrimonio (veces)	1,29	1,40	1,49
Pasivo total / Ventas anuales (veces)	2,73	2,69	2,75
Pasivo corriente/Pasivo total	8,3%	3,2%	8,2%
Deuda de largo plazo como porcentaje del total	91,7%	96,8%	91,8%
Activos Corrientes /Pasivos no corrientes	11,4%	9,2%	15,1%
Activos corrientes como porcentaje del total	88,6%	90,8%	84,9%
Inversiones inmobiliarias	84,2%	87,5%	81,6%

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2008.

La cobertura de obligaciones de corto plazo tiene una razón de 1,4 veces y la cobertura del gasto financiero es de 2,4 veces. La cuenta de inversiones inmobiliarias representa el 81,6% del total de las cuentas del activo, lo cual es coherente con el rubro al que se dedica la empresa. También la distribución de ingresos a diciembre de 2007 ha tenido la evolución que muestra el cuadro 5.15.

Cuadro 5.15. Distribución de los ingresos de Inmuebles Panamericana S.A.
(en miles de soles)

	Diciembre 2005	%	Diciembre 2006	%	Diciembre 2007	%
Ingresos por servicios	27 403	100	33 417	100	39 822	100
Alquileres	20 250	73,9	24 675	73,8	29 844	74,9
Mantenimiento	1 827	6,7	4 174	12,5	4 992	12,5
Publicidad	1 824	6,7	3 714	11,1	4 815	12,1
Derecho de ingreso	3 502	12,8	854	2,6	171	0,4

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2008.

Del análisis financiero también se puede observar que el derecho de ingreso se ha reducido considerablemente, lo cual indicaría un establecimiento de los *retailers* y mayor grado de ocupación del centro comercial.

En cuanto a las ventas, la empresa ha registrado un aumento del 20% en el 2006 y del 19% para el 2007, lo cual demuestra el aprovechamiento que se hizo en esos años del crecimiento económico que atravesaba el Perú.

En cuanto a las utilidades, estas ascendieron a 12,8 millones de soles a diciembre de 2007, lo cual le permitiría a la empresa cubrir todas sus obligaciones financieras en menos de ocho años. Respecto al margen bruto (utilidad neta / ingresos), la empresa tiene un 32%, nivel que la hace atractiva y favorece a los inversionistas.

En términos generales, la empresa presenta ratios adecuados de apalancamiento, buena estructura de deuda, conveniente cobertura de gastos, generación de caja positiva, un margen bruto elevado y un rendimiento sobre activos adecuado considerando el corto periodo de vida con el que cuenta.

6

Descripción de los factores críticos de éxito

El presente capítulo aborda los factores críticos de éxito validados por la encuesta a los administradores de *retailers* y consumidores realizados en el capítulo 4. Entonces, a continuación se desarrollan de forma exhaustiva los diez factores de éxito de mayor calificación validados en la encuesta de los quince identificados en este trabajo. De los restantes, cuatro se encuentran desarrollados en el anexo 3.

1. Vías de acceso

Al hacer referencia al acceso como factor crítico de éxito, se consideran las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial. El *benchmarking* realizado demuestra, con el caso colombiano y chileno, que los centros comerciales exitosos no precisan estar ubicados en el corazón de las ciudades, siempre y cuando cuenten con accesos adecuados.

Al analizar la importancia de este factor por medio de las encuestas, se pudo observar que gran porcentaje de los entrevistados —47% de los consumidores y 60,9% de los administradores de *retailers*— consideran muy importante que un centro comercial tenga un buen acceso. Complementando

esto, los gerentes de los principales centros comerciales opinaron que las vías de acceso son vitales para el desarrollo de estos locales. Las vías de acceso a su vez están formados por:

1.1. Vías principales e ingresos

El hecho que un centro comercial se encuentre ubicado en una vía principal, una carretera o una calle de un solo sentido tiene una gran implicancia y será determinante al momento de que el consumidor tome la decisión de asistir. Ya sea en automóvil propio o servicio público, el consumidor busca comodidad al momento de ir a realizar su compra. Un centro comercial que se ubique en una avenida de doble sentido, donde no haya ingresos y salidas directas en ambos sentidos, potencialmente puede perder clientes al generar la incomodidad de buscar una zona para el cambio de carril. De igual forma, un centro comercial ubicado en una calle de un solo sentido no tendrá el mismo atractivo que aquellos ubicados en la intersección de dos o más avenidas.

En cuanto al número de ingresos con los que debe contar el centro comercial, esta variable se encuentra relacionada con el número de avenidas y vías principales, lo cual se pudo observar en el trabajo de campo. Un centro comercial con múltiples ingresos y salidas brindará mayor comodidad y seguridad a los clientes.

1.2. Medios de transporte

Los medios de transporte juegan un rol decisivo al momento de elegir la visita a un centro comercial. Si se cuenta con vehículo propio, el consumidor buscará que el centro comercial cuente con estacionamientos adecuados y seguros para poder realizar sus compras con tranquilidad.

El número de estacionamientos que tengan los centros comerciales obedece a las normas establecidas por el reglamento nacional de edificaciones. Sin embargo, la creciente demanda, el mayor poder adquisitivo y, por ende, el crecimiento del parque automotor (21% en los últimos siete años de acuerdo con información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones) obligarán a construir un mayor número de estacionamientos, ya sean subterráneos o en niveles superiores al estilo norteamericano. Esto se

puede apreciar de mejor manera al comparar el número de estacionamientos disponibles y el crecimiento del parque automotor.

En caso de utilizar transporte público, el consumidor debe tener a su disposición las empresas que le permitan acceder al centro comercial desde su ubicación y de igual manera le permitan retornar con sus compras realizadas. En el trabajo de campo se observó que el servicio público es un factor importante para garantizar el éxito; así, por citar algunos ejemplos, al Jockey Plaza se puede acceder por medio de 22 líneas de transporte, el Megaplaza Norte dispone de 35 líneas, el Primavera Park & Plaza tiene 35 o al Plaza Lima Sur se llega con 20 líneas de transporte (véase cuadro 6.1).

Cuadro 6.1. Transporte público que atraviesa los centros comerciales de Lima

Centro comercial	Número de líneas
Jockey Plaza Shopping Center	22
Megaplaza Norte	35
Plaza San Miguel	16
Plaza Lima Sur	20
Primavera Park & Plaza	35
Minka	9

Elaboración propia.

1.3. Accesos peatonales

Un centro comercial debe garantizar que las vías de accesos peatonales sean seguras, cómodas y se encuentren en buen estado. Los principales puntos que se deben cuidar son las veredas, los accesos para personas discapacitadas, la adecuada señalización, la iluminación, los paraderos y los puentes peatonales. En la visita a los diferentes centros comerciales en Lima se pudo apreciar que algunos no brindan estas facilidades de acceso peatonal y otros que de manera creativa dan mayores facilidades. Sobre estos últimos se ampliará el tema.

En el caso del centro comercial Megaplaza, una de las notables mejoras en el acceso fue la construcción de otro puente que se conecta con el puente peatonal de la carretera Panamericana Norte. Este viaducto, al ser mucho más amplio, seguro e iluminado, brinda un beneficio al público usuario y mejora la afluencia al centro comercial. Otro ejemplo adecuado sobre el manejo de las vías de acceso es el centro comercial Minka, en el cual se puede

observar una adecuada señalización peatonal, pues cuenta con semáforos y cruceros dentro del establecimiento. En cuanto a Plaza San Miguel, se puede observar cómo el centro comercial, por medio de la iluminación, cambia el entorno y genera un ambiente de mayor seguridad.

2. *Tenant mix*

La diferenciación es la clave del éxito. De acuerdo con el análisis efectuado sobre los factores que contribuyen al éxito de los centros comerciales, se ha determinado que el *tenant mix* juega un papel fundamental. En opinión de los entrevistados, el *tenant mix* se relaciona con el balance perfecto de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido y el que coloca a disposición de su público objetivo a través de la asignación de los diferentes tipos de tienda, espacios de entretenimiento, número de tiendas ancla, entre otros. Asimismo, el objetivo de la administración del centro comercial es proveer el *mix* del negocio que el consumidor espera y que a su vez sea rentable.

En lo que respecta a los cuestionarios, el 96% de los administradores de *retailers* coinciden en la importancia de este factor; asimismo, el 89,3% de los consumidores consideran a este factor como de gran importancia en su decisión de compra. A su vez, Accep señala que el *tenant mix* es un factor sumamente crítico, pero que no existe una plantilla o un modelo que indique el número de tiendas a asignar, ya sea para ropa de mujer, ropa de hombres u otro tipo de productos.

Lo que recalca, más bien, es que el centro comercial es para las mujeres; ellas son el *target*, por ello la mayor oferta debe ser dirigida a ellas. Indica, asimismo, que las personas de sexo masculino van al centro comercial básicamente por necesidad, mientras que las mujeres van a un centro comercial porque «tienen que ir», y buscar qué comprar y qué hacer. Así, si bien la oferta se orienta primordialmente a las mujeres, existen criterios adicionales a tomar en cuenta para definir el *tenant mix*.

2.1. Perfil del público objetivo

En principio, la totalidad de entrevistas a profundidad realizadas a directivos de centros comerciales coincide en afirmar que el *tenant mix* se define

en función del usuario o público objetivo. Por esta razón consideran al segmento de mercado al cual está dirigido como un factor importante del negocio.

En este sentido, es necesario analizar el perfil del cliente; las características del segmento, según el estilo de vida al que se busca satisfacer; los niveles socioeconómicos; el comportamiento de dicho consumidor; las necesidades de productos, tipos y marcas, así como los servicios que demandan. En conclusión, analizar qué es lo que el mercado demanda basándose en las características de los clientes y en el comportamiento de compra del consumidor. En función de ello se elabora y dimensiona la oferta.

2.2. Análisis del potencial de marcas

Un aspecto relevante, al elaborar el *tenant mix*, es ver el potencial de las marcas, puesto que no todo lo que solicita el mercado puede ser implementado. Para ello existe un orden, una secuencia, dependiendo del tipo del centro comercial. Como indica Vigil, «todo tiene un proceso. Si sé que nuevas y renombradas marcas han ingresado a Plaza San Miguel, ello indica que en muy corto tiempo estas también estarán en Megaplaza Norte». Adicionalmente, se debe también analizar si el mercado está preparado para determinada marca, de ser esta de gran renombre o nueva en el mercado.

2.3. Rentabilidad del metro cuadrado

El establecimiento del *mix* se encuentra ligado, asimismo, con la rentabilidad esperada y el formato del centro comercial. El gerente de marketing y ventas de Plaza San Miguel indicó que desde el principio su organización identificó que su mercado objetivo se centra en la mujer, una mujer aspiracional, joven, de 25 a 35 años, y que parten de ello para el establecimiento de su *mix*. Seguidamente, indica Karen Lozada, ellos asignan determinados metros cuadrados por rubro requerido.

Posteriormente analizan las marcas con las que cuentan, y de ellas las marcas que aportan y las que necesitan tener para satisfacer las expectativas de los clientes. Y, de acuerdo con ello, se empieza a rentabilizar cada metro cuadrado, donde el rubro de prendas de vestir es el más importante. Así, sobre la base de todos estos criterios se elige la mejor combinación y

se dimensiona la oferta. Cabe indicar que cada centro comercial tendrá un *tenant mix* diferente a otros, en razón de que el mercado meta y la zona de influencia serán diferentes.

3. Ubicación

El análisis efectuado sobre los factores que contribuyen al éxito de los centros comerciales ha determinado que la ubicación juega un rol fundamental. Ambos estudios —sobre el *benchmarking* de países de la región y visión de los actores— se identifican a la ubicación como factor de éxito. Más adelante se valida la información a través de la aplicación de encuestas a los usuarios y administradores de *retailers* en los principales centros comerciales de la ciudad.

Por un lado, el 96% de los administradores de *retailers* considera a la ubicación como importante y por otro, el 87,8% de los consumidores califican a la ubicación de igual forma. En ese sentido, ambos coinciden en la misma conclusión. Así, se confirma la importancia de la ubicación en la decisión de compra del consumidor y la inversión del accionista. En el estudio de AC Nielsen (2002) se observa que el 82% de los consumidores lo hacen por la proximidad a sus hogares, lo cual demuestra que una buena ubicación será determinante en la decisión de compra. Los expertos opinan:

Hay tres factores para que un centro comercial tenga éxito. Ubicación, en primer lugar; ubicación, en segundo lugar, y ubicación en tercer lugar. Hace dos años vino aquí un experto y dijo: «He escuchado que un profesor norteamericano ha hablado de dos factores nuevos del éxito de un centro comercial: primero la ubicación, el segundo la ubicación y el tercero la ubicación [...]. Y el cuarto la ubicación y el quinto la ubicación». Entonces, los norteamericanos son los convencidos de que la ubicación es el gran factor (Vigil, 2008).

El éxito del Jockey Plaza se basa, en un 80%, en la ubicación que es irremplazable, los cruces de la Panamericana con la Javier Prado otorgan gran valor, el terreno genera afluencia (Landa, 2008).

Finalmente, si bien la ubicación es considerada un factor de éxito, se observa que esta depende de otras variables.

3.1. Radio de influencia

Uno de los subfactores determinantes para elegir la ubicación de un centro comercial es el radio de influencia. Este se define como la distancia máxima que los consumidores se desplazarán para acceder al centro comercial y se mide en kilómetros o minutos de recorrido. En ese sentido, el radio de influencia establece la competencia por un área geográfica de la ciudad. Dentro de este contexto, los entendidos opinan:

Se necesita una zona de influencia promedio de 15 kilómetros, pero debes ver la accesibilidad de la ruta, puedes tener acceso pero con un tráfico que te demora dos horas en llegar... (Zavala, 2008).

Los centros comerciales compiten por zonas geográficas o áreas de influencia, si está fuera de esta área no es mi competencia (Vigil, 2008).

En la actualidad, la penetración de centros comerciales en la ciudad de Lima continúa en crecimiento. En ese sentido, la capital cuenta con 12 centros comerciales estratégicamente ubicados en las zonas de mayor población y de poder adquisitivo interesante. A su vez, como consecuencia del crecimiento desordenado de la ciudad, el radio de influencia será particular a cada ubicación. A continuación se analizan los radios de influencia de los centros comerciales más importantes de Lima a partir de la información recabada en el trabajo de campo.

El centro comercial Jockey Plaza: al estar ubicado en la intersección de dos grandes arterias de la ciudad, la avenida Javier Prado y la Panamericana Sur, logra desplazar personas desde distritos como San Isidro, Surco, Surquillo, San Borja, La Molina, San Luis, La Victoria y Ate-Vitarte. Pero debido a la congestión vehicular, el tiempo de desplazamiento puede alcanzar de 5 a 20 minutos, lo que limita el área de influencia.

El caso del Megaplaza Norte: ubicado en la Panamericana Norte, la carretera extiende el radio de influencia a los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, el Rímac, el Callao, Ventanilla, Cercado de Lima y Carmen de la Legua. El radio de influencia se extiende 15 km hacia el norte y hasta 7 km hacia la zona sur.

El caso de Plaza San Miguel: ubicada en la intersección de las avenidas La Marina y Universitaria, su radio de influencia incluye Magdalena, La Perla, Pueblo Libre, Jesús María, Miraflores y San Isidro, abarcando desde su localización 15 km hacia el sur y hasta 10 km hacia el norte de la ciudad.

El centro comercial Plaza Lima Sur: se encuentra ubicado en la prolongación de la vía expresa de Paseo de la República y su radio de influencia abarca los distritos de Chorrillos, Barranco, Surco, Miraflores, y extiende su influencia a 15 km hacia el sur y 5 km hacia el norte.

Es importante señalar que el sector se encuentra en pleno crecimiento, es decir, los centros comerciales continúan expandiéndose. A partir de ello, los radios de influencia en la actualidad son más amplios y con pocas superposiciones entre ellos. Asimismo, la escasez de terrenos para grandes edificaciones y ubicaciones comerciales de potencial crecimiento representa barreras de entrada difíciles de superar.

3.2. Segmentación de mercado

La decisión de ubicarse en una zona de la ciudad responde a una evaluación de diversos aspectos. Adicionalmente al radio de influencia, se analiza la distribución geográfica de los NSE.

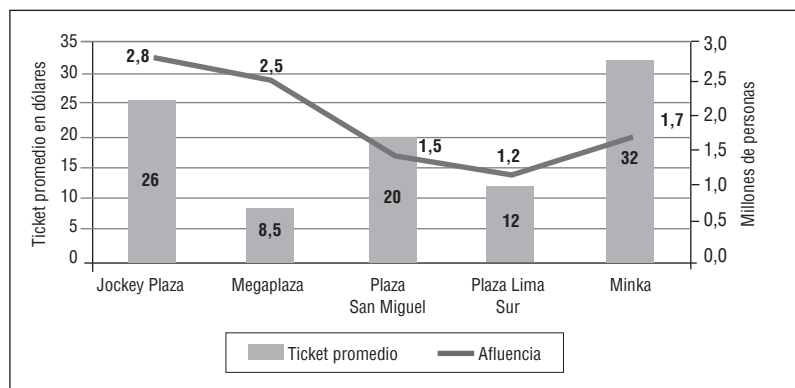
En los últimos años, los NSE y los hábitos de consumo han variado. Actualmente, las zonas de mayor cantidad de población por nivel socioeconómico (C, D, E) ocupan espacios antes conocidos como los conos, que en la actualidad se denominan Lima Norte y Lima Sur. Por otro lado, los NSE A y B se ubican en lo que hoy se conoce como Lima Moderna. La movilidad social, como consecuencia del crecimiento del empleo y niveles de ingresos, ha ocasionado que el NSE C y D incremente su proporción en las zonas periféricas de la ciudad, como es el caso de Lima Este y Lima Norte. Finalmente, el NSE E ocupa gran parte del territorio Lima Sur, Lima Este y el Callao.

La decisión de ubicarse en una zona geográfica se encuentra determinada por el perfil del consumidor que el centro comercial pretende atraer. Por ello la relación que existe entre la zona geográfica y NSE es esencial para

ubicar un centro comercial. En consecuencia, el lugar donde cada uno de los centros comerciales va a construirse debe corresponder al público que considera su objetivo (Vidal, 2008). Es decir, uno de los factores de éxito del centro comercial es adaptar, según su ubicación, el *mix* comercial a la zona geográfica donde se ubica.

Por otro lado, el atractivo del mercado no solo es consecuencia de los NSE o poder adquisitivo, sino también en función de la cantidad de clientes potenciales del centro comercial. Por ejemplo, el análisis del ticket promedio de compra por centro comercial indica que el Jockey Plaza es el más atractivo para la inversión por contar con el promedio más elevado. Pero el análisis no se limita a un ticket promedio, pues la ubicación del Megaplaza Norte, con 8,5 dólares de ticket de compra, es atractivo por la cantidad de consumidores que asisten al centro comercial (2,5 millones por mes), corroborando así el potencial de su ubicación (Vigil, 2008). El caso de Minka es considerado especial por su formato de ciudad comercial y punto de confluencia de mayoristas.

Gráfico 6.1. Distribución de ticket promedio de compra por distritos



Fuente: Apoyo Publicaciones, 2007.

3.3. Área disponible

El análisis de las entrevistas a expertos distingue la escasez de terrenos disponibles como un factor que merma el desarrollo de los centros comerciales. Según la entrevista al gerente de marketing y ventas de Plaza San

Miguel, los terrenos disponibles para edificaciones comerciales de grandes dimensiones se encuentran adjudicados para otros proyectos o se ubican en las zonas periféricas de la ciudad.

Por este motivo, los *retailers* y gerentes de centros comerciales avizoran el futuro de los centros comerciales en formatos más reducidos y ubicados en zonas de gran movimiento de personas. Así, el formato más utilizado en el mediano plazo en Lima, según las entrevistas a los gerentes del Megaplaza Norte y Primavera Park & Plaza, será el de *power center*, con un formato de 25 mil m², característica que lo hace ideal para remediar dicho inconveniente.

4. Administración centralizada

En el análisis del *benchmarking* realizado se observó que en el caso de Chile y Colombia la administración centralizada era un factor clave para el desarrollo del sector. Luego en las entrevistas a profundidad los expertos reafirmaron esta conclusión al indicar que este modelo de operación permite el desarrollo de los centros comerciales en el Perú. La gestión no centralizada significa la ausencia de una entidad u organismo que tome las decisiones por el centro comercial en su conjunto. La falta de este en la administración de un centro comercial ocasiona problemas en diversas áreas funcionales tales como:

- *Operaciones*: hora de apertura y cierre de tiendas, circulación y estacionamientos.
- *Márketing*: campañas y promociones únicas.
- *Comercial*: variedad de oferta ideal para la zona de influencia, el *tenant mix*.
- *Financieras*: inversiones en expansión o renovación del centro comercial.

En las entrevistas a administradores de *retailers* y consumidores se observó que un 42% y un 30% respectivamente consideran muy importante contar con una administración centralizada. Por otro lado, las dificultades y la deficiencia en la toma de decisiones, al intentar convencer a un grupo de propietarios, es significativa. En la mayor parte de los casos, las deci-

siones no son compartidas por todos los propietarios, lo cual dificulta la puesta en marcha de cualquier iniciativa propuesta. Este es el caso que se encontró en el trabajo de campo con el centro comercial Camino Real, que cuenta con 237 propietarios y no funciona bajo administración centralizada. Por tal razón debe someter a votación toda decisión acerca del rumbo del centro comercial.

Las deficiencias y las dificultades por la toma de una decisión en el centro comercial trajeron como consecuencia su debacle. Actualmente, no está en funcionamiento y sus posibilidades de ser adquirido por un inversionista son casi nulas. Caso similar se observó en el centro comercial Caminos del Inca, construido en tres etapas y con tres administradores distintos de la propiedad. También tiene múltiples propietarios. Estos dos factores hacen que las decisiones sobre el tipo de tiendas, las campañas o la orientación de centro comercial sean sumamente complejas y muy pocas veces se llegue a tomar acuerdos en conjunto. De acuerdo con las declaraciones del gerente de la primera etapa de este centro comercial, la administración solo tiene poder de decisión sobre el uso de áreas comunes, mas no sobre la oferta, las campañas o el financiamiento.

La gestión moderna de centros comerciales corrobora el éxito de una gestión centralizada. En ese sentido, según Vigil, el modelo de administración centralizada brinda la posibilidad de establecer criterios y desarrollar un plan de trabajo. Por otro lado, Vigil opina que el *tenant mix* es definido por el consumidor, no por el dueño del local. Tomando otra opinión al respecto, la gerente de márketing y ventas de Plaza San Miguel, Karen Lozada, considera a sus *retailers* como socios estratégicos y opera con una administración centralizada y es con este concepto que Plaza San Miguel logró reflotarse. Bajo este contexto, la administración centralizada propone la gestión a través de un solo operador con cuatro áreas funcionales:

- *Área comercial*: responsable del *mix* de *retailers*, es decir, un *tenant mix* ideal que brinde al consumidor una oferta acorde a sus necesidades y preferencias.
- *Área de márketing*: con capacidad y facultad de realizar campañas, promociones, implementar estrategias para incrementar la afluencia, y mantener el atractivo del centro comercial como lugar de reunión y consumo.

- *Área de operaciones*: que esté en la posibilidad de implementar normas y reglamentos de apertura y cierre de tiendas, se encargue del mantenimiento, la seguridad y los estacionamientos. Es decir, que garantice un funcionamiento del centro comercial bajo reglas específicas para cada *retailer* y brinde la mayor comodidad para los clientes.
- *Área de administración y finanzas*: con facultades para evaluar la rentabilidad, tomar decisiones de inversiones, realizar proyectos y tomar financiamiento por el centro comercial además de gestionar al personal de la institución.

Finalmente, la administración centralizada permite a los centros comerciales definir políticas comunes, en formas de gestión de espacios en el centro comercial. Es decir, definir rentas mínimas, rentas variables, derecho de llave, gastos comunes, fondos para promociones, ubicaciones, contratos, el *tenant mix* ideal, financiamiento, entre otros. Así, la administración centralizada es categorizada como factor crítico de éxito para los principales operadores de centros comerciales.

5. Diseño e infraestructura

5.1. Evolución del urbanismo en la ciudad

Los diseños e infraestructura modernos que disponen los centros comerciales responden al modelo de desarrollo y dinámica del urbanismo en las ciudades. Para ello, es necesario entender la evolución del urbanismo en las ciudades y cómo ha impactado en el diseño de los centros comerciales. La ciudad que hoy se conoce experimentó cuatro grandes fases de evolución: época colonial (ciudad compacta); primera fase de rápida urbanización (ciudad sectorial); segunda fase de rápida urbanización (ciudad polarizada); y la fase más reciente de desarrollo urbano (ciudad fragmentada).

- a) *Época colonial, ciudad compacta (1500-1820)*: en esta época, las capitales tenían una ubicación centralizada dentro de las regiones administrativas. Una característica urbanística es la constitución de la plaza de armas como centro y estructura vial de cada ciudad, que cumplía un rol de núcleo en la vida social en la ciudad.

- b) *Primera fase de rápida urbanización, ciudad sectorial (1820-1920)*: a inicios del siglo XIX se presentó un crecimiento principalmente en los sectores de la clase alta. Por otro lado, la clase obrera se instaló en las casas abandonadas por la clase alta y se formaron así las vecindades. A nivel de urbanización, empezaron a surgir los *boulevard* y el desarrollo de los primeros sectores industriales cercanos a las estaciones ferroviarias. La ciudad empezó a romper su estructura circular a la plaza de armas y se expandió de manera lineal, surgiendo así las alamedas, paseos y prados (Borsdorf, 2003).
- c) *Segunda fase de rápida urbanización, ciudad polarizada (1920-1970)*: la situación económica se caracterizó por el control que tenía el Estado sobre las industrias orientadas a sustituir las importaciones. Los sectores más pudientes empezaron a ubicarse cada vez más lejos del centro de la ciudad, y destacaron los *bungalows*, casas exclusivas. Así se formaron los barrios de la alta sociedad. A finales de la época, surgen los centros comerciales, que eran réplicas de los formatos existentes en Estados Unidos.
- d) *Fase más reciente de desarrollo urbano, ciudad fragmentada (1970 a la actualidad)*: la ciudad empieza a crecer en las zonas periféricas y se vuelven más atractivas para las clases media y alta de la sociedad. La fragmentación se debió principalmente a la construcción y ampliación de las autopistas, lo que generó una mayor facilidad en las vías de transporte terrestre. Además, los centros comerciales se dispersaron a otras zonas periféricas de la ciudad, en donde dejaron de ser exclusivos solo para los estratos de alto poder adquisitivo.

Luego de evaluar las cuatro fases explicadas anteriormente, se aprecia que la aparición de los centros comerciales surge a finales de la segunda fase de rápida urbanización.

5.2. Importancia del diseño de los centros comerciales

En el análisis realizado a los centros comerciales de otros países de la región, se muestra que Argentina, Chile, Colombia y Ecuador consideran el diseño y la infraestructura como aspectos importantes en el desarrollo del sector. Un diseño e infraestructura que ofrezca una imagen de modernidad

y elegancia al centro comercial genera una mejor predisposición del público para comprar (Medio Empresarial, 2000).

De esta manera, la importancia de un diseño e infraestructura moderna permite aprovechar las debilidades que hay en los formatos tradicionales, y capitalizar los riesgos que hay en la calle: seguridad y garantía, orden, limpieza y salubridad, fácil acceso, tránsito fluido, oferta organizada y tecnología (Mahuad, 2005).

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a los gerentes de los centros comerciales estos también afirman la importancia del diseño y la infraestructura como un aspecto fundamental del negocio. Como se muestra en el estudio de desarrollo de los centros comerciales, un diseño arquitectónico permite maximizar el uso del espacio y facilita la presentación del *tenant mix* y el mayor tránsito de usuarios a la mayoría de tiendas.

Para comprobar la importancia del diseño e infraestructura, se realizó un estudio de mercado a una muestra de 385 consumidores y 174 *retailers* de los centros comerciales más representativos de la capital. En cuanto a los consumidores, el 31,2% calificó de muy importante y el 56,4% como importante el diseño y la infraestructura al momento de elegir la visita a un centro comercial. Dicho elemento se encuentra en tercera posición (dentro del factor infraestructura), ordenado por nivel de importancia, después de ubicación y *tenant mix*, respectivamente.

Con respecto a la opinión de los administradores de *retailers*, el 35,6% calificó como muy importante y el 58,6% como importante el diseño e infraestructura del centro comercial. Dicho elemento se encuentra en cuarta posición (dentro del factor tamaño y dimensiones) ordenado por nivel de importancia, y localizado después de ubicación, *tenant mix* y administración centralizada, respectivamente. De esta manera, se ha comprobado la importancia del diseño en los centros comerciales.

5.3. Elementos a considerar en el diseño del centro comercial

El diseño debe reflejar la personalidad que quiera dar el centro comercial en el aspecto arquitectónico. Como resultado de la investigación de diversas fuentes bibliográficas, del análisis comparativo en otros países de la región,

las entrevistas hechas a los gerentes de los centros comerciales y principales *retailers* de la capital, el estudio de mercado realizado a los administradores de las tiendas y el trabajo de campo, se puede considerar el diseño y la infraestructura como factores externo e interno principales:

Diseño exterior

- **Requisitos de arrendamiento.** El centro comercial debe establecer políticas al momento de arrendar sus espacios. Tales como normas vinculadas a la imagen de las tiendas locatarias, el formato de las vitrinas, colores, entre otros requisitos, con la finalidad de que todas las tiendas se ciñan al diseño del centro comercial.
- **Códigos y normas de construcción.** En este aspecto, se debe conocer las normas de construcción que establecen las ciudades y distritos, tales como los códigos contra incendios, normas de seguridad, entre otros aspectos que protejan al público consumidor.
- **Colores y materiales.** En el diseño del centro comercial se deben considerar los colores exteriores y los materiales que se van a emplear en la tienda, acordes con el esquema arquitectónico que se quiera desarrollar.
- **Avisos.** Estos instrumentos ayudan a crear y transmitir la personalidad del centro comercial. Resultan un nexo muy importante entre el centro comercial y su publicidad.
- **Acceso, entrada y distribución.** En el diseño del centro comercial se debe considerar los accesos hacia el centro comercial con la finalidad de animar la visita del público, tanto para los peatones como los vehículos particulares. La entrada al centro debe ser acorde con el diseño integral del establecimiento. Al mismo tiempo, el diseño debe incluir la distribución de las tiendas locatarias en cada punto estratégico (Mahuad, 2005).
- **Protección contra robos.** El diseño debe considerar un área panorámica que permita vigilar el flujo y comportamiento de actos sospechosos, así como el acceso o salida de productos no autorizados.
- **Niveles del centro comercial.** Las construcciones de los centros comerciales en Lima deben tener en cuenta que al público no le gusta pasear por muchos pisos. Por lo tanto, según Vigil (2008), «la tendencia es que

los negocios crezcan con espacios de dos pisos e, incluso, en un futuro con tres niveles».

Diseño interior

- **Utilización y asignación del espacio.** En este aspecto, el diseño debe contemplar las áreas asignadas para el arrendamiento (ventas), las oficinas administrativas y áreas comunes orientadas a la comodidad del público.
- **Flujo del tráfico de clientes.** El diseño debe considerar los patrones de distribución que permitan controlar el flujo y movimiento del público en el centro comercial.
- **Decoración interior y ambientación.** Dentro del centro comercial, se debe tener un aspecto visual agradable y cómodo para el público, acorde siempre con el concepto arquitectónico del local.

6. Disponibilidad de tiendas ancla

6.1. Rol de las tiendas ancla

El rol protagónico de la disponibilidad de tiendas ancla depende directamente del formato del centro comercial. En función de la clasificación de los centros comerciales definida por la International Council of Shopping Centers, los centros regionales, superregionales, *power centers*, vecinales y comunitarios contemplan la inclusión de una a más tiendas ancla en sus formatos. Así, la disponibilidad de tiendas ancla es vital dentro del esquema de negocio del centro comercial.

El *benchmark* realizado a otros países de la región muestra que el rol protagónico de la disponibilidad de tiendas ancla se debe a su capacidad de atraer un gran tráfico de personas al centro comercial. El motivo radica en la calidad y variedad de sus productos, y los medios que disponen tanto en *márketing* como en publicidad para atraer público al punto de venta. Así, la disponibilidad de tiendas ancla ejerce un gran apoyo en la generación de tráfico, orientando las funciones gerenciales del centro comercial en velar el desempeño de las tiendas pequeñas y medianas (Mahuad, 2005).

En las entrevistas realizadas a los gerentes de los centros comerciales se indica también el rol protagónico de la disponibilidad de tiendas ancla debido al nivel de ventas que aporta al centro comercial, lo que representa entre un 50% a 80% de sus ingresos aproximadamente. Los representantes de Primavera Park & Plaza indican que Metro y Ripley, dos de sus tiendas ancla, generan aproximadamente el 80% de las ventas del centro comercial (Casabonne, 2008). En cambio, la disponibilidad de tiendas ancla del Jockey Plaza genera el 50% de las ventas (Landa, 2008).

En función de los dos factores mencionados anteriormente, la disponibilidad de tiendas ancla es determinante para el éxito de un centro comercial debido a la capacidad de generar afluencia de público y al volumen de ventas que estas representan (Navarro, 2003). En el caso de Lima predominan los formatos regionales y *power centers* para considerar la disponibilidad de tiendas ancla dentro del centro comercial.

Además, una ventaja de las tiendas anclas es disponer un *tenant mix* más variado y de calidad, porque los consumidores cada vez buscan distinción, valor agregado y mayor exigencia en cada compra que realizan (Medio Empresarial, 2000). Lógicamente, complementando un *tenant mix* variado, el uso de herramientas promocionales es obligatorio en este tipo de negocio, en donde se quiere incentivar la compra del público.

Para comprobar el rol protagónico de las tiendas ancla, se realizó un estudio de mercado. Los consumidores calificaron en un 35,1% de muy importante y el 47,5% de importante la disponibilidad de tiendas ancla al momento de elegir la visita a un centro comercial. Este elemento se encuentra en cuarta posición (dentro del factor servicios complementarios), ordenado por nivel de importancia, y localizado después de ubicación, *tenant mix* e infraestructura, respectivamente. Con respecto a la opinión de los administradores de *retailers*, el 51,7% calificó como muy importante y el 40,8% como importante la disponibilidad de tiendas ancla dentro del centro comercial. De esta manera, se ha comprobado el rol protagónico que ejerce la disponibilidad de tiendas ancla en los centros comerciales.

6.2. Situación de las tiendas ancla en el país

Durante el desarrollo de este trabajo, se ha demostrado que el nivel de penetración de los centros comerciales es bajo. Como consecuencia de ello, la disponibilidad de tiendas ancla tiene la misma dinámica, es decir, el número de operadores es escaso si se compara con otros países como Estados Unidos, Chile y Colombia.

El dominio de las tiendas ancla en el país lo poseen principalmente los operadores internacionales provenientes de Chile. En el estudio del desarrollo de los centros comerciales se muestran tiendas ancla chilenas como los operadores del grupo Falabella, Ripley, Cencosud y La Polar, las cuales tienen un protagonismo dominante en los proyectos comerciales de la capital, lugar que tiene mayor nivel de evolución en el Perú. Por ello, los principales centros comerciales de la capital consideran a las tiendas ancla como un factor importante debido al alto flujo de personas que generan para el establecimiento. Como se puede apreciar, la disponibilidad de tiendas anclas es importante, y su rol protagónico es mayor en los centros comerciales con formato regional y *power center* ubicados en la ciudad de Lima.

7. Crédito de consumo

De acuerdo con los expertos en el tema de los centros comerciales, uno de los factores que ha favorecido las mayores ventas en estos locales y ha permitido su éxito es el incremento del crédito de consumo y el uso de tarjetas de crédito (Vidal, 2008). A su vez, cabe indicar que el 32% de los administradores de *retailers* encuestados consideran que el crédito de consumo es muy importante para el desarrollo de los centros comerciales y un 53% considera que es importante.

El sector de crédito de consumo se encuentra formado por las colocaciones hechas a través de tarjetas de crédito, préstamos personales y de libre disposición, y otros financiamientos no relacionados con la actividad empresarial. Respecto a las tarjetas de crédito, los bancos y financieras que las emiten operan a través de convenios con los locales comerciales, lo cual incluye a aquellos ubicados dentro de centros comerciales. De acuerdo con las declaraciones de Arrunátegui (2008), gerente de productos y servicios

de la SBS, en cuanto al total de tarjetas de crédito disponibles, existen 5,3 millones de tarjetas colocadas en el mercado peruano, de los cuales el 70% está asociado a un establecimiento de consumo *retail*. Para el 2007, los créditos de consumo crecieron en 37%, cuando el promedio era un crecimiento 24% anual (*El Comercio*, 2007). Esta tendencia creciente de los créditos de consumo se observa desde el 2002, fecha desde la cual su variación ha sido positiva y relevante.

Entre algunos de los factores que favorecieron este incremento del crédito de consumo y uso de tarjetas de crédito tenemos la mejora en los ingresos de los consumidores en razón de la buena situación de la economía, lo que genera que se tornen en mejores sujetos de crédito y reciban mayores líneas de financiamiento.

Según la declaración del superintendente de la SBS, Felipe Tam (*La República*, 2007), los factores que favorecieron la expansión del uso de tarjetas de crédito son: aumento de la capacidad adquisitiva, alta competencia en el sector financiero por consolidar y captar mayores clientes, clientes más informados, mayores datos disponibles respecto a los deudores y la disminución de las tasas de interés. «Como consecuencia de esta expansión, hay un incremento de más de un millón de nuevos tarjetahabientes en los últimos cinco años», indicó el titular de la SBS.

Las cifras que se presentan en el cuadro 6.2 demuestran que, desde el 2003, el valor de las operaciones realizadas con tarjeta de crédito se ha incrementado constantemente, hecho favorable para el sector de análisis. Esta situación se dio en forma paralela al lento y constante crecimiento del sector de centros comerciales.

Cuadro 6.2. Evolución de las tarjetas de crédito

Año	Operaciones en millones de soles	Número de operaciones en miles
2003	4 097	30 628
2004	4 587	36 843
2005	6 861	51 374
2006	9 469	61 230
Junio 2007	4 522	27 346

Fuente: BCRP, 2007.

8. Estimación de la demanda

8.1. Demanda mayor que la oferta

La coyuntura que está atravesando el Perú ha sido favorable debido a la estabilidad y el crecimiento económico que ha tenido en los últimos cuatro años. Desde el 2003 hasta el 2007, el PBI real ha tenido un crecimiento de 4,0% a 9,0%, respectivamente, con un incremento anual promedio de 1,2% (BCRP, 2008). Pero es a partir de 2006 y el 2007, donde la variación de la demanda interna supera el PBI en 2,4% y 2,7%, respectivamente. Esta variación indica que el nivel productivo no es suficiente para cubrir la demanda. El efecto macroeconómico ha tenido el mismo impacto que en el sector de centros comerciales.

El nivel de penetración de los centros comerciales es de 12%, bajo si se compara con otros países como Chile, con un 23%, y Estados Unidos, con un 51% (Apoyo & Asociados, 2007). En el 2007, la facturación total de los centros comerciales fue alrededor de 1600 millones de dólares. Al finalizar el 2008, se estima una facturación de 2250 millones, la cual representaría un incremento de 23,8% (Vigil, 2008). Actualmente, Lima Metropolitana y el Callao supera los 480 mil m² de área de centros comerciales y de entretenimiento, con una población en la capital de más de 8,6 millones de habitantes, lo cual representa una densidad de 18 habitantes por m².

Si se compara con un mercado más maduro como el de Chile, el nivel de densidad es menor en este último. Por ejemplo, la región metropolitana de Santiago tiene un área total mayor a 1,47 millones de m² en centros comerciales regionales, sin considerar los *power center* ni *lifestyle center* (La Tercera, 2008). Y la población es de 6,6 millones de habitantes. Como resultado, la densidad es de 4,5 habitantes por m².

Al comparar el ratio entre Lima y Santiago, la diferencia es claramente notoria. La interpretación sería que Lima tiene una menor oferta de centros comerciales en comparación de otros mercados maduros como el chileno. Por tal motivo, surge una interrogante: ¿qué actividades realizan los centros comerciales en Lima para atraer público en las festividades? La respuesta es casi nada. Lógicamente, los centros comerciales ponen decoraciones especiales en fechas festivas, pero el crecimiento no es suficiente para

cubrir toda la demanda (Trujillo, 2005). Los esfuerzos publicitarios se ven reducidos ante el nivel de respuesta del público.

Por otro lado, la ubicación de los centros comerciales en Lima, dado el bajo nivel de penetración, ha permitido que las áreas de influencia no entren en conflicto con otros centros competidores aledaños. De hecho, las ubicaciones tales como Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Megaplaza, Plaza Lima Sur, entre otros centros regionales, se encuentran distanciadas unas con otras. La cercanía del centro comercial es un factor predominante en la elección por parte del público consumidor.

Otro elemento que impulsa la demanda en el sector de los centros comerciales es el aumento del poder de compra de los consumidores. Lógicamente, al adicionar el potencial de la demanda a través del poder de compra, el nivel bajo de penetración del sector y el crecimiento económico del país motivan a los inversionistas a interesarse cada vez más en la industria (Vigil, 2008).

8.2. Importancia en la estimación de la demanda

Para evaluar el nivel de importancia de la estimación de la demanda se aplicaron cuestionarios a una muestra de 385 consumidores y 174 administradores de *retailers* de los diez centros comerciales más representativos de la capital. En cuanto a los consumidores, la pregunta se enfocó desde el punto de vista del cliente, es decir, se consultó sobre la importancia que tendría al momento de elegir un centro comercial que no estuviera congestionado. La respuesta obtenida fue 35,3% muy importante y 46,2% importante. Dicho elemento se encuentra en segunda posición (dentro del factor *tenant mix*), ordenado por nivel de importancia y localizado después de ubicación, respectivamente.

Este resultado muestra la importancia de la estimación de la demanda para evaluar la capacidad de ampliar o reducir el aforo del centro comercial tomando en cuenta la infraestructura. Con respecto a la opinión de los administradores de los *retailers*, el 28,7% calificó como muy importante y el 60,3% como importante la estimación de la demanda. Pero, como se puede apreciar, los *retailers* medianos y pequeños tienen una función más receptiva. Es decir, el principal punto de acción es en el mismo lugar de

venta de la tienda para captar al público, donde depende principalmente del atractivo del centro comercial.

En conclusión, la labor de la estimación de la demanda es muy importante debido principalmente a la evaluación de la rentabilidad del proyecto. Tal como señalan los gerentes de los centros comerciales y de los principales *retailers*, una estimación correcta de la demanda permite evaluar la verdadera magnitud del proyecto en cuanto a rentabilidad y al momento de decidir la ubicación más idónea para el establecimiento.

9. Estabilidad y crecimiento económico

Una característica general de los países analizados en el *benchmarking*, tales como Argentina, Chile, Colombia y Ecuador; fue el crecimiento sostenido de la economía ligado a un desarrollo constante del sector de los centros comerciales. Estas experiencias solo corroboran que la estabilidad y el crecimiento económico son el motor que acelera toda actividad comercial que en él se desarrolla. Por otro lado, las entrevistas a profundidad a los actores del sector reiteraron la importancia del factor en cuestión.

A su vez, los cuestionarios realizados a administradores de *retailers* del sector sobre su importancia indican que el 49,4% de los encuestados opinan que la favorable estabilidad y el crecimiento económico constituyen un factor importante, mientras que un 36,2% lo considera un factor muy importante.

El jefe de logística de Saga Falabella coincide con la sólida relación existente entre crecimiento del país y crecimiento del comercio. Al respecto, sostiene: «Un índice que tomamos mucho en cuenta es que la economía crece y las ventas crecen, van muy de la mano». En este contexto, los centros comerciales en el Perú han presentado una dinámica de crecimiento nunca antes observada. Este fenómeno se debe a múltiples variables económicas como son el crecimiento de la producción, incremento del empleo, aumento de sueldos e ingresos, el fortalecimiento de la moneda, incremento de la inversión, entre otros.

Estas variables, en su conjunto, han determinado una estabilidad y un crecimiento económico favorables, lo cual ha propiciado el incremento del consumo y, por ende, mayores ventas de los centros comerciales. A continuación se detallan los principales indicadores de la situación económica peruana.

9.1. Crecimiento del PBI

Se observa que la evolución del PBI desde el 2000 se ha incrementado en forma constante y ha alcanzado uno de los mayores crecimientos en el 2008 a pesar de la crisis financiera internacional del último trimestre. De acuerdo con el BCRP, este crecimiento del PBI ascendió a 9,84%, el cual se explica principalmente por el incremento de la demanda interna, la que también contribuyó a alcanzar en el 2007 un crecimiento cercano al 9%.

En cuanto al incremento de la demanda, este se debe principalmente al crecimiento del empleo, al aumento del ingreso nacional disponible y a un mayor acceso al crédito de consumo. Este crecimiento del PBI es considerado una buena señal por los inversionistas de centros comerciales, ya que, de acuerdo con expertos del sector *retail* y tal como las ventas lo confirman, este incremento se encuentra relacionado directamente con el aumento de las ventas y permiten un mayor desarrollo del sector.

Respecto a las proyecciones para los próximos años, el BCRP mantiene expectativas favorables para la economía del país durante el 2009. Si bien es cierto que las tasas de crecimiento no serán parecidas a las de los últimos años, estas se ubicarán en niveles importantes. Las tasas de crecimiento del PBI para el 2009 se estiman en 4%, y para el 2010 en 5,3%, llegando a un PBI de 140 mil millones y 150 mil millones de dólares, respectivamente. Respecto solo al PBI del sector comercio, el crecimiento fue similar al del país. Como lo indican las cifras, su PBI pasó de más de 17 mil millones de soles en el 2000 a 25 mil millones para el 2007.

9.2. Crecimiento del empleo

El empleo, al igual que otros indicadores económicos, ha registrado un crecimiento positivo en los últimos años. Los datos del INEI, al segundo trimestre de 2008, indican que se ha registrado un crecimiento promedio de

empleo adecuado del 11,2%, lo cual es un indicador de la formalización del trabajo. Analizando el crecimiento más en detalle, se puede observar que el 61,4% de la población económicamente activa (PEA) labora en empresas de 1 a 10 trabajadores, el 10,2% en las que tienen de 11 a 50 trabajadores y 28,4% en empresas de más de 50 trabajadores (INEI, 2008). En cuanto a la remuneración promedio en Lima Metropolitana y el Callao, al segundo trimestre de 2008, esta asciende a 995,50 soles, cifra que muestra un incremento del 13,2% en comparación con el mismo periodo de 2007.

9.3. Incremento de sueldos e ingresos

La estabilidad y el crecimiento económico sostenido del Perú en el último quinquenio, caracterizado por un incremento del PBI así como del empleo, ha generado una tendencia creciente en los sueldos y salarios en todo el país. Tal como lo indican las estadísticas del INEI, los sueldos nominales urbanos en el ámbito nacional se incrementaron notablemente en el 2003 y el 2004, situación que se vio ligeramente desacelerada en los años siguientes; sin embargo, han mantenido una tendencia creciente a partir de 2005 a la fecha.

Las variaciones del incremento de los ingresos han sido una característica en los principales departamentos del país, y considerables sobre todo en departamentos como Cusco, Trujillo e Iquitos. Particularmente, en Lima se observa el incremento del ingreso en el periodo 2007-2008, que asciende al 11,8%. Es más, en la capital el incremento de los sueldos ha mantenido una tendencia creciente desde el 2003 hasta la fecha, tal como lo indican las cifras del INEI. Es decir, la favorable situación en términos macroeconómicos se pudo ver reflejada en el incremento de los sueldos de la población, hecho que influye en su capacidad adquisitiva y, por ende, en su nivel de respuesta a la propuesta de los centros comerciales.

9.4. Tipo de cambio

Otro aspecto importante en la estabilidad y el crecimiento económico del país ha sido la apreciación de la moneda local con respecto al dólar. Este fortalecimiento de la moneda ayudó a incrementar las importaciones, lo que brindó mayor oferta disponible para el sector comercial y a su vez estimuló en mayor medida el crecimiento del consumo. Sin embargo,

cabe indicar que el tipo de cambio afectó a algunos sectores exportadores, principalmente los no tradicionales; aunque las exportaciones de materias primas y *commodities* no se vieron disminuidas debido a que la caída del dólar se compensó con el incremento de los precios internacionales. Esta apreciación del sol generó también que la economía peruana se tornara cada vez menos dolarizada y basara la mayor parte de sus transacciones en moneda nacional.

El sector de comercio y *retail* se favoreció principalmente por ser vendedor de productos importados. Cítese el caso de la tienda por departamentos Ripley, cuyo logo «Lo mejor de cinco continentes» claramente indica que las importaciones constituyen el pilar del negocio. Por ende, se vieron beneficiados por la apreciación de la moneda y la disminución del tipo de cambio con un pago menor soles por dólares en sus transacciones.

En cuanto a las deudas financieras, las empresas que mantienen deudas en dólares se han visto beneficiadas por el diferencial de tipo de cambio y son las instituciones financieras las que han debido asumir las pérdidas en créditos sin cobertura. Respecto a las proyecciones del tipo de cambio, el BCRP estima que la apreciación del sol frente al dólar se mantendrá durante los próximos años, aunque con periodos de mucha volatilidad cambiaria durante el 2009 debido a la crisis financiera internacional.

9.5. Disminución del nivel arancelario

La disminución del nivel arancelario fue un factor adicional que favoreció el desarrollo de los centros comerciales. Estos locales, a través de sus diversos arrendatarios, comercializan un gran porcentaje de bienes importados, desde electrodomésticos, aparatos de telefonía, prendas de vestir, calzado, entre otros. Como tal, todos los productos importados deben cumplir con el pago de aranceles a su ingreso al territorio nacional, que finalmente se ve reflejado en la oferta de los productos y en el precio al público.

En los últimos diez años, la política del gobierno fue reducir en forma paulatina los aranceles, particularmente aquellos que corresponden a bienes de capital, y generó que el arancel efectivo promedio disminuyera constantemente. Esta rebaja general de aranceles favoreció enormemente a los centros comerciales, por cuanto redujo los costos de importación y

permitió incrementar la oferta de productos extranjeros. Situación que generó mayor y mejor oferta disponible, así como mejores precios para los clientes. Además, se observa un incremento en la importación de bienes duraderos, tales como microondas, cocinas, aspiradoras, cámaras, televisores, artículos indispensables en los centros comerciales modernos, entre otros.

9.6. Índice de precios al consumidor (IPC)

El IPC, indicador económico que mide el nivel de precios de bienes y servicios de consumo, ha tenido un comportamiento variable en los últimos años. Específicamente, el nivel de precios ha presentado una tendencia creciente a partir de 2001, y posteriormente a partir de 2006 hasta la fecha. Esta situación merma la capacidad adquisitiva de los consumidores al ver incrementado los precios de los bienes. No obstante esta situación, el aumento de los precios en general no ha perjudicado el desarrollo del sector de los centros comerciales, pues como lo corrobora la evolución de las ventas de estos establecimientos desde el 2000, estas han sido siempre crecientes. Respecto a sus proyecciones, se prevé que para los próximos dos años el IPC tienda a la baja.

9.7. Incremento de la inversión en el país

El Perú ha registrado un excelente desempeño económico en los últimos años. En el 2008 alcanzó una tasa de crecimiento (9,84%), que se encuentra entre las más elevadas del mundo, lo que marca un periodo de crecimiento sostenido de ocho años. A consecuencia de ello y a pesar de la crisis financiera internacional, el Perú vive un clima de moderado optimismo económico.

Este crecimiento de la economía es la base que impulsa a los empresarios peruanos y extranjeros a incrementar sus inversiones en el país. En ese sentido, Percy Vigil, gerente general de Megaplaza Norte y presidente de la Acep, dice:

...la confianza generada por la política económica responsable, la estabilidad política e institucional e índices de crecimiento por encima de los países vecinos han convertido al Perú en un país atractivo para las inversiones a largo plazo.

Así, la confianza en el Perú por los inversionistas y consumidores ha derivado en un ligero incremento de la inversión en el país, tanto extranjera como la nacional, y ha beneficiado finalmente el nivel de riesgo o riesgo-país que presenta actualmente la economía peruana.

Inversión Extranjera Directa (IED)

La IED en nuestro país ha mantenido una tendencia creciente desde hace más de diez años. Como se puede observar, a partir de 1995, esta pasó de 5 mil millones a 14 mil millones de dólares en solo diez años y mantiene ese rango hasta la fecha. Si bien el nivel de la IED es creciente, solo un 4% de ella es destinada a inversión en el sector de comercio; sin embargo, no deja de ser significativa.

Inversión privada nacional

La inversión privada creció 23,2% en el 2007 luego de incrementarse 20,1% en el 2006, y se espera que la inversión privada en el Perú supere los 20 mil millones de dólares anuales los próximos años. Se prevé crecimientos similares a raíz de la mayor confianza de los inversionistas y los consumidores, hecho corroborado a través de la nueva y mejor calificación del riesgo-país por parte de las empresas calificadoras internacionales. El BCRP realizó una encuesta a 274 grandes compañías respecto a la inversión realizada en los últimos años, muestra de donde se deduce que el 11% de las inversiones fueron hechas en el sector comercio, proporción que se mantuvo durante el 2008.

Riesgo-país

Es importante recalcar asimismo que el nivel de inversión de un país se encuentra estrechamente relacionado con el riesgo-país que este representa. Respecto al Perú, este índice, el cual mide el grado de riesgo para las inversiones extranjeras, ha mejorado considerablemente en los últimos años y ha logrado un mejor índice que sus pares como Ecuador y Colombia y acercado al nivel de Chile y México. Esta situación solo atrae mayores inversiones y beneficia el favorable entorno económico actual.

Así se tiene que a mayores inversiones en el país, mejores niveles de empleo, ingreso y capacidad adquisitiva de la población. De esta forma, el 14 de julio de 2008, el Perú obtuvo el grado de inversión BBB-, de acuerdo con la calificadora Standard & Poor's (S&P), lo cual ratificó la clasificación que meses antes realizara Fitch Ratings, otra importante calificadora internacional. Esta nueva y mejor calificación implicará mayor seguridad a las inversiones, así como la llegada de nuevas inversiones internacionales; por ello, los grandes grupos participantes en el sector de centros comerciales se encuentran desarrollando proyectos para concretar diversas inversiones en los próximos años. De esta manera, actualmente el Perú ha alcanzado los siguientes grados de inversión:

- La última revisión de S&P (julio 2008) lo ubicó como BBB-
- La última revisión de Fitch (abril 2008) lo ubicó como BBB-
- La última revisión de Moody's (agosto 2008) clasifica el Perú en Ba2

Estas mejoras en las calificaciones otorgadas a Perú radican en el sólido crecimiento económico, la reducción de la deuda, la mejora de las cuentas fiscales, así como en la acumulación de reservas internacionales.

Finalmente, la relación entre el crecimiento de la inversión y el éxito de los centros comerciales es directa. Por un lado, una mayor inversión en el país permite una mayor generación de empleo, tanto directo como indirecto a través de su efecto positivo sobre el crecimiento económico. Este hecho repercute en los ingresos y, por ende, en la capacidad adquisitiva de las personas, constituyendo este último un factor esencial para la respuesta que puedan brindar a los centros comerciales.

Por otro lado, el impacto de la inversión se manifiesta en el desarrollo de diversos sectores; entre ellos, el sector *retail*, la agroindustria no tradicional, el sector construcción y la minería (Apoyo Publicaciones, 2005). Solo a través de la inversión los sectores pueden desarrollarse, crecer y consolidarse. En el caso del *retail*, se tiene por ejemplo el incremento de los proyectos ejecutados. Para el 2005 y el 2006, diversas empresas importantes de *retail* buscaron ampliar sus operaciones a través de diversos proyectos.

Sobre la base de lo analizado, se prevé que la apertura económica del país, junto con la estabilidad económica y el grado de inversión alcanzado

por el Perú, garantizan la tendencia al alza de las inversiones. En ese sentido, la relación entre inversión, generación de empleo, incremento de poder adquisitivo y demanda por modernidad de los consumidores garantizan la sostenibilidad de las inversiones en el negocio de los centros comerciales. Respecto a la opinión de los administradores de *retailers* sobre la inversión, solo un 21,8% de ellos opinan que es nada o poco importante.

10. Tamaño y dimensiones del centro comercial

La encuesta realizada a administradores de *retailers* y consumidores de los distintos centros comerciales en Lima coincide en calificar como un factor importante el tamaño y dimensiones del centro comercial. El resultado de la encuesta indica que el 79,9% de los administradores de *retailers* y el 87% de los consumidores consideran al tamaño y las dimensiones del centro comercial como un factor importante de su éxito. Al respecto, el tamaño y las dimensiones del centro comercial se encuentran íntimamente relacionados con la estimación de la demanda, es decir, la magnitud del mercado objetivo, como expresa Jorge Massini, gerente de tienda de Plaza Veá Risso.

Por un lado, los formatos de menor tamaño son sinónimo de una oferta más especializada, cantidad limitada de servicios y zonas de menor demanda. Por otro lado, la utilización de formatos de mayor tamaño responde a demandas con múltiples perfiles de consumidor y exigencia de mayor variedad en la oferta de marcas y servicios.

Asimismo, un factor importante a tomar en cuenta en un futuro cercano es la disponibilidad de terrenos, cuyo nivel de obstáculo fue calificado como alto por los administradores de *retailers*. En ese sentido, la investigación de fuentes secundarias y las entrevistas realizadas a los directivos de los centros comerciales coinciden respecto a la evolución del sector de centros comerciales. La evolución del sector se inicia con edificaciones de gran tamaño, formatos regionales y superregionales (ICSC, 2004).

Más adelante, la escasez de terrenos de grandes dimensiones obliga a los inversionistas a desarrollar infraestructuras de menor dimensión, *power centers*, *community center* y *neighborhood centers* (ICSC, 2004). Por tal razón los expertos avizoran los futuros formatos de centros comerciales en Lima

con dimensiones cada vez más pequeñas. A consecuencia de la escasez de terrenos disponibles para centros comerciales de orden regional, el formato *power center*, con dimensiones entre 23 mil y 55 mil m², se perfila como el más utilizado en los próximos años. Finalmente, si bien la estimación de la demanda y la escasez de terrenos son tomadas como criterios en este factor, existen otras consideraciones adicionales que se deben tomar en cuenta.

10.1. Área de influencia

En la implementación de un proyecto de centro comercial es importante definir los objetivos y características de este, y para esos fines existe la *ICSC Shopping Center Definitions-U.S.*, donde el tamaño ocupa un rol crítico en la definición de un centro comercial (véase cuadro 6.3).

Cuadro 6.3. Relación entre la dimensión y el área de influencia

Tipo de centro comercial	Tamaño (en m ²) con anclas incluidas	Área de influencia (en km)
Superregional Center	74 400 a más	8,04 - 40,22
Regional Center	37 200 - 74 400	8,04 - 24,13
Power Center	23 250 - 55 800	8,04 - 16,09
Lifestyle Center	13 950 - 46 500	12,87 - 19,31
Community Center	9 300 - 32 550	4,83 - 9,65
Neighborhood Center	2 790 - 13 950	4,83

Fuente: ICSC, 2004.

Como se puede observar, el tamaño del formato define áreas de influencia; por lo tanto, también la capacidad de recepción de potenciales visitantes al centro comercial. En consecuencia, una correcta estimación de la cantidad y necesidades del público objetivo en la zona de influencia determinan el tamaño del centro comercial.

10.2. Capacidad de instalaciones

Por un lado, la capacidad de instalaciones hace referencia al valor agregado que ofrece el centro comercial en cuanto a estacionamientos, patios de comida, lugares de descanso, juegos para niños, sala de conferencias, áreas verdes, entre otros. Por otro lado, la variedad de oferta se limita a la cantidad y dimensiones de los locales presentes en él. Los criterios antes

descritos se basan en la disponibilidad de áreas arrendables, niveles del centro comercial y número de locales (Casabonne, 2008). En ese sentido, en el cuadro 6.4 se detallan las características de los centros comerciales más competitivos de Lima.

Cuadro 6.4. Locales, niveles y áreas por centro comercial en Lima

Centro comercial	Locales	Niveles	Área bruta arrendable (en m ²)	Área total (en m ²)
Jockey Plaza Shopping Center	230	2	74 000	170 000
Megaplaza Norte	169	2	71 300	138 311
Plaza San Miguel	190	2	55 000	65 000
Plaza Lima Sur	174	2	70 000	120 000
Minka	135	1	114 825	135 000

Elaboración propia.

Los principales centros comerciales de la ciudad, es decir, los que ofrecen mayor cantidad de servicios y variedad de productos, son aquellos cuyas dimensiones de área arrendable y niveles permiten incluir mayor cantidad de tiendas. Por eso el tamaño y las dimensiones del centro comercial corresponden a la variedad de oferta y servicios que la administración desea ofrecer al público.

10.3. Planes futuros de expansión

El criterio en la elaboración de un proyecto de centro comercial debe tomar en cuenta futuras expansiones como consecuencia de un incremento de la demanda (Landa, 2008). En ese sentido, la disponibilidad de áreas libres dentro de la superficie total del centro comercial es un factor relevante para el éxito sostenible del proyecto. El cuadro 6.4 muestra que los principales centros comerciales de la ciudad presentan áreas disponibles que garantizan su expansión.

Aunque alguno de los centros comerciales más competitivos en Lima como Plaza San Miguel presenta limitantes para el desarrollo horizontal, la solución la ha encontrado en su expansión vertical. Por otro lado, del trabajo de campo, el Jockey Plaza, Megaplaza Norte, Plaza Lima Sur y la ciudad comercial Minka cuentan con posibilidades de expansión tanto horizontal como vertical. En la actualidad, los mencionados centros comerciales se

encuentran en proceso de expansión de su oferta arrendable, pero bajo las limitantes antes mencionadas.

11. Prospectiva del desarrollo del sector en Lima Metropolitana y el Callao

Sobre la base de la investigación realizada a lo largo de este trabajo, se confirma el crecimiento de los centros comerciales reflejado en el nivel de sus ventas. Tenemos que en el 2007 estas ascendieron a 1600 millones de dólares, y se estima que para el 2008 hayan alcanzado los 2250 millones de dólares (*El Comercio*, 2007). Sin embargo, este crecimiento no queda allí, pues el sector se encuentra en proceso de nuevas ampliaciones y proyectos, entre ellos el ingreso de nuevas tendencias como la preponderancia de nuevos formatos (*strip centers* y *power centers*) y la incursión de centros comerciales con marca.

Por citar un ejemplo respecto a la expansión, se prevé que en los próximos 30 meses el número de centros comerciales crezca en más del 100% y pase de 16 a más de 30 para fines de 2010 (*El Comercio*, 2007). La inversión estimada supera los 750 millones de dólares. A su vez, generarán más de 12 mil puestos de trabajo directo y aproximadamente 48 mil puestos de trabajo indirecto (*El Comercio*, 2007).

11.1. Ampliaciones de los centros comerciales operativos

Una de las mayores ampliaciones y remodelaciones en el sector corresponde al centro comercial Plaza San Miguel, que cuenta con un nuevo y recién inaugurado segundo nivel, en tanto que las obras de una nueva etapa continúan. Esta ampliará su área arrendable en 25 mil m², la que deberá estar concluida durante el 2009. Las ampliaciones incluyen cuatro niveles de estacionamientos en sótanos y dos niveles de tiendas.

Asimismo, el centro comercial Primavera Park & Plaza ampliará un segundo nivel y mejorará una de sus tiendas ancla principales: Topitop. Se prevé de igual forma el ingreso de Casas & Ideas de la sociedad comercial del giro *retail* DH Empresas S.A., que ocupará un área de 800 m² y promoverá su *tenant mix* mucho más atractivo (Casabonne, 2008). El Jockey Plaza, por su

lado, proyecta su ampliación a través de la inclusión de dos nuevas tiendas por departamento: una de ellas es París, y las otras Tottus y Sodimac.

11.2. Nuevas zonas de desarrollo para los centros comerciales

Una de las principales características del crecimiento del sector radica en la expansión a nuevas zonas de la capital que antes eran consideradas poco atractivas para los inversionistas, entre estas se encuentran Lima Este (Santa Anita), Lima Centro (Cercado de Lima) y el Callao (Bellavista). Esto se explica por la saturación de la oferta en la zona de Lima Moderna, toda vez que los principales centros comerciales de la capital se encuentran en los distritos de San Borja y Surco. Esta expansión generará una oportunidad de ingreso a otras zonas poco abastecidas. De igual forma, estos nuevos proyectos de inversión responden a la demanda de la población que aspira cada vez más ingresar a las bondades de la modernidad.

Respecto a la zona de Lima Centro (Cercado de Lima), es evidente la carencia de oferta de centros comerciales modernos. Se tiene por ejemplo zonas con gran demanda, como las localizadas en las avenidas Inca Garcilaso de la Vega (antes Wilson), Tacna y alrededores, en las que el establecimiento de un centro comercial las dinamizaría más al convertirse en competencia de los actuales comercios existentes. Ante la identificación de estas oportunidades, uno de los proyectos actuales contempla el desarrollo de un centro comercial en el Centro Cívico, a cargo de Interseguro (brazo inmobiliario de Interbank).

Por otro lado, respecto a la zona del Callao, si bien la provincia constitucional cuenta con Minka, que, por sus dimensiones y amplia oferta, logra gran afluencia de personas, constituye el único centro comercial moderno. Por ende, las actividades de expansión se han iniciado de igual forma en el Callao. En marzo de 2009 se inauguró el centro comercial Mall Aventura Plaza Bellavista, ubicado en la antigua planta cervecera de Pilsen Callao en la avenida Colonial. Este nuevo local comercial también tiene previsto operar un centro empresarial y un centro médico como valor agregado a su oferta.

En lo que respecta a Lima Este, es la única zona de la capital en la cual no existe una oferta de centros comerciales modernos. Distritos como Ate,

Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, entre otros, no cuentan con centros comerciales de características de la International Council of Shopping Centers. Por ello, existen nuevos proyectos en desarrollo como respuesta a la demanda insatisfecha en la zona. Se tiene que en Santa Anita se desarrollará el Mall Aventura Plaza. Y en Puruchuco, el Real Plaza Puruchuco, ejecutado a través de Interseguro. Cabe indicar que si bien se da más énfasis a las zonas antes indicadas, en las cuales no existen centros comerciales, los expertos sostienen que la zona norte de Lima aún cuenta con una demanda insatisfecha. Por ello, uno de los nuevos proyectos en marcha es el próximo centro comercial Real Plaza Pro (realizado también por Interseguro) en la primera entrada de Pro.

11.3. Ingreso de centros comerciales con marca

Una tendencia actual y predominante en el sector es el ingreso de centros comerciales con marca. Es decir, con una propuesta de valor establecida, un perfil conocido en el medio y, por lo tanto, una imagen consolidada. De esta forma, una marca le ofrece un valor agregado a un centro comercial al permitirle iniciar operaciones con un posicionamiento ganado, aspecto que lo favorece frente a los consumidores.

En el Perú, esta tendencia se ha iniciado con los centros comerciales Mall Plaza, de origen chileno. Mall Plaza es la principal cadena de centros comerciales y urbanos de Chile creada en 1990 y actualmente opera ocho de esos establecimientos en ese país, lo cual ya le ha permitido tener dos centros comerciales en el Perú (Mall Aventura Plaza de Trujillo y Bellavista) y otro en ejecución. También ha logrado mantenerse como líder en los estudios de recordación de marca según la técnica Top of Mind (TOM), con lo que se expandió a nuestro país.

Esta tendencia del sector, a diferencia de otros países de la región como el caso de Chile, es totalmente nueva en el Perú, puesto que Mall Plaza constituye la primera empresa en establecer centros comerciales con marca en el país. Si bien esta tendencia se encuentra iniciándose, como los centros comerciales satisfacen las necesidades como cualquier producto o servicio, no resultaría desatinado predecir que de igual forma la marca favorecerá la consolidación de dichas empresas y, por ende, al sector en general.

Tal como ocurre con las franquicias, el ostentar una marca posicionada genera beneficios; sin embargo, es indispensable que para el sector en cuestión este aspecto se maneje con sumo cuidado, pues al establecer una misma marca para más de un centro comercial se debe haber comprobado, a priori, que el radio de influencia de cada uno de los centros comerciales corresponde al segmento objetivo correspondiente a la marca. Esto porque el nivel de respuesta de un centro comercial se encuentra definido sobre la base del radio de influencia con el que este cuenta.

En el caso de la incursión del Mall Aventura en el Perú, este se ha establecido en Trujillo y en los distritos de Santa Anita (Lima) y Bellavista (Callao). Lo que indica que, por las ubicaciones seleccionadas, mantiene el mismo enfoque en lo que al mercado meta se refiere, un segmento principalmente de nivel socioeconómico C, de estilos de vida progresista y moderna.

11.4. Nuevos formatos a desarrollarse

Luego de analizar los centros comerciales en el Perú y en los principales países de Latinoamérica, se puede realizar un poco de prospectiva respecto a los nuevos formatos que se desarrollarán en el Perú. Como ya se mencionó, los *power centers* y los *strip centers* se empiezan a adoptar como alternativas ante la escasez de terrenos y las preferencias de los consumidores. Sin embargo, estas no son las únicas opciones. Cuando el mercado de centros comerciales se encuentre consolidado, se puede migrar a otros que no dependen de las tiendas ancla como generadores de flujo, sino que se sustentan en otras características como la variedad de marcas o los servicios ofrecidos, los cuales generan las visitas al centro comercial.

Dentro de estas posibilidades, las alianzas con empresas de otros rubros diferentes al comercio se presentan como una necesidad. Una alianza de este tipo muy frecuente en otros países, por ejemplo, es la promoción de los centros comerciales como parte de los circuitos turísticos, con lo que se desarrolla los sectores comercio y turismo. En este tipo de formato los centros comerciales brindan servicios de hospedaje y entretenimiento.

Un formato que aún no se desarrolla en el Perú y que se presenta como otra alternativa es la especialización. Este tipo de centro comercial orienta

su oferta a brindar un tipo específico de productos, como es el caso que se puede apreciar en centros comerciales donde únicamente se ofertan prendas de vestir y accesorios, o el de los centros comerciales donde solo se encuentran tiendas de electrónica. Otro modelo que no se ha desarrollado de forma adecuada son los centros comerciales de descuento (conocidos como *outlets*). La característica de este tipo de centro comercial es la liquidación de los saldos de temporadas pasadas, con lo cual los precios son más accesibles.

Finalmente, el formato de centros comerciales comunitario es una alternativa para el desarrollo en zonas donde la demanda no es potencialmente alta en términos de volumen, pero existe capacidad adquisitiva que permite desarrollar un centro comercial de pequeñas dimensiones con una oferta básica. En este tipo de centro comercial no es fundamental la presencia de grandes marcas, sino una adecuada oferta de productos y servicios de acuerdo con la zona de ubicación.

11.5. Proyecciones sobre el máximo crecimiento de los centros comerciales en Lima

Una de las grandes preguntas que surge en el desarrollo de los centros comerciales es el límite de crecimiento que estos tendrán en los próximos años. Respecto a las perspectivas de crecimiento como producto del trabajo desarrollado, se observa que se duplicará la cantidad de centros comerciales en la capital. De esta manera, se espera que existan 30 centros comerciales a fines de 2011. Si bien las cifras aún son pequeñas comparadas con otras ciudades latinoamericanas, sí representa un gran avance en este sector.

Luego de esta etapa de crecimiento, el desarrollo se espera que sea más pausado y que siga las tendencias de países como Chile o Colombia, donde la apertura de nuevos centros está en función del aumento de la población en las nuevas zonas de desarrollo. Es preciso indicar que el crecimiento y la expansión de los centros comerciales en la actualidad están muy vinculados con la situación económica y un mayor consumo. Esta situación no necesariamente mantendrá las fuertes tasas de crecimiento en un futuro cercano, sobre todo debido a la incertidumbre de la duración y profundidad de la crisis financiera internacional.

En el caso de Chile, país que lleva dos décadas de adelanto en este sector, para desarrollar un centro comercial de tipo regional se debe contar con una población objetivo de 250 mil habitantes. En cuanto a Estados Unidos, esta se reduce a 100 mil habitantes (Colliers International, 2008). Observando estas cifras junto con las proyecciones de crecimiento demográfico del INEI (2% anual), se puede pronosticar que a partir de 2011 la población actual de Lima podrá permitir el desarrollo de centros comerciales regionales con un crecimiento a razón de dos por año. Para otros formatos de centro comercial, realizar proyecciones resultaría muy aventurado, ya que las tasas de crecimiento dependen de factores más específicos como la ubicación y la capacidad adquisitiva de la población de la zona.

11.6. Proyectos comerciales futuros en Lima Metropolitana y el Callao

En el cuadro 6.5 se muestran los principales proyectos inmobiliarios con vistas a convertirse en futuros centros comerciales en la capital.

Cuadro 6.5. Proyectos de centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao

Grupo	Proyecto	Lugar	Situación
Aventura Plaza	Mall Aventura Plaza Santa Anita	Santa Anita	En proyecto
	Mall Aventura Plaza Bellavista	Bellavista	Inaugurado
Malls Perú	Open Plaza Santa Callao	Callao	En obras
	Open Plaza Surquillo	Surquillo	En proyecto
Grupo Brescia	Monterrico Plaza	La Molina	En obras
Grupo Interbank	Uniplaza	Cono Norte	En proyecto
W. Administración y Servicios	Plaza Lima Norte	Independencia	En obras
Grupo Torvisco	Centro Imperial Norte	Puente Piedra	En proyecto
	Megaplaza Lima Este	Santa Anita	En proyecto
Parque Arauco	Megaplaza Lima Sur	Villa María del Triunfo	En proyecto
	Strip Center	Breña	En proyecto
	Strip Center	Chorrillos	En proyecto
	Strip Center	Surco	En proyecto
	Megaproyecto La Pólvora	Santa Anita	En obras
Parque Arauco / Alfa	Parque El Golf	San Isidro	En proyecto
Parque Arauco / Inversiones Centenario	Proyecto San Isidro	San Isidro	En proyecto
	Real Plaza Pro	Comas	En obras
Urbi Propiedades	Real Plaza Puruchuco	Ate	En obras
	Centro Cívico	Cercado de Lima	En proyecto

Fuente: Colliers International, 2008.

Conclusiones

De la investigación desarrollada se extraen cinco conclusiones que abordan los objetivos y temas tratados sobre los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao.

1) Existen diez factores claves que determinan el éxito de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao

Con el fin de analizar el sector de centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, como punto de partida se elaboró un *benchmarking* a cuatro países de Latinoamérica y se obtuvo como conclusión que existen aspectos en común que determinaban el desarrollo y el crecimiento del sector de los centros comerciales.

Asimismo, a través de entrevistas a profundidad y trabajo de campo se determinaron diversos factores tentativos de éxito, complementarios a los identificados en el *benchmarking*. Todos ellos fueron validados posteriormente a través de una investigación cuantitativa y cuestionarios realizados a administradores de *retailers* de los centros comerciales y consumidores. De esta forma, de los factores de éxito tentativos identificados, se concluyó que diez de ellos determinaban el éxito del sector de centros comerciales. Se observan claras convergencias y divergencias entre los encuestados (consumidores y administradores de *retailers*) y la opinión de los entrevistados. Entre ellas se tiene:

Vías de acceso: el cual considera las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial, tanto de forma peatonal como vehicular.

Un tenant mix atractivo: el cual se relaciona con el balance ideal de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido.

Ubicación: factor que hace referencia a contar con un importante radio de influencia, la cercanía a un atractivo segmento de mercado y áreas disponibles para futuras inversiones.

Administración centralizada: la que implica una gestión única que garantice la eficiencia en la operatividad y estrategias del centro comercial, así como una coincidencia en los objetivos trazados por las organizaciones.

Diseño e infraestructura: contar con instalaciones modernas que reflejen los gustos del segmento meta. De igual forma, un diseño que permita aprovechar las debilidades que hay en los formatos tradicionales de comercio, y capitalizar los riesgos que hay en la calle tales como: seguridad, garantía, orden, limpieza, acceso, tránsito fluido, oferta organizada, tecnología, iluminación, espacios de recreación, centros de convenciones.

Disponibilidad de tiendas ancla: tiendas por departamento, supermercado, hipermercado o mejoramiento del hogar. La existencia de ellas es vital para el centro comercial por cuanto generan el tránsito de los consumidores de un extremo al otro. Su importancia radica de igual forma en la calidad y variedad de sus productos, y los medios que disponen tanto en el marketing como la publicidad para atraer público al punto de venta. Las tiendas ancla son consideradas los pilares para el diseño de la infraestructura de un centro comercial.

Incremento del crédito de consumo y uso de tarjetas de crédito: referido a la facilidad de adquirir los productos del centro comercial sin contar con el efectivo disponible en el momento de la compra. También facilita el acceso a compras de mayor valor.

Estimación de la demanda: la cual debe darse de forma correcta sobre la base de criterios demográficos del área de influencia y metros cuadrados

disponibles para el proyecto. El riesgo de una incorrecta estimación de la demanda radica en la pérdida de calidad de servicios a los consumidores, saturación extrema del centro comercial en fechas u horas punta, entre otros.

Estabilidad y crecimiento económico del país: la investigación realizada respecto a los sectores de centros comerciales en Latinoamérica corrobora que el desarrollo de la economía se encuentra estrechamente ligado al que se da en el sector de centros comerciales. Entre las características del crecimiento económico se tiene: el incremento del PBI, el aumento del empleo, mayores sueldos, más inversión, entre otras.

Tamaño y dimensiones: ligado estrechamente a la estimación de la demanda y a la disponibilidad de terrenos existente. El resultado de la encuesta indica que el 79,9% de los administradores de *retailers* y el 87% de los consumidores consideran al tamaño y las dimensiones del centro comercial como factores importantes en el éxito de un centro comercial.

En lo que concierne a macrofactores, los resultados obtenidos demuestran que existen similitudes en la opinión de los administradores de *retailers* y consumidores. Para ambos, la ubicación y el *tenant mix* son los de mayor importancia.

Adicionalmente, luego del estudio realizado, si bien los factores críticos de éxito definidos anteriormente son claves para el éxito de un centro comercial, la interrelación entre ellos es un elemento a tomar en cuenta para el logro de los objetivos de la administración.

2) Existe convergencia en los factores que han determinado el éxito del sector de los centros comerciales en diversos países de la región como Argentina, Colombia, Ecuador y Chile

Al realizar el *benchmarking* del sector de centros comerciales en la región, en los países antes mencionados, se identificaron características y factores en común que han favorecido el desarrollo de este sector. Entre las principales se tiene: ubicación, *tenant mix*, administración centralizada, servicios

complementarios y adicionales, así como estabilidad y crecimiento económico.

3) Existe convergencia en lo que respecta a los factores críticos que determinan el éxito de un centro comercial, a partir del *benchmarking*, y desde el punto de vista de los expertos del sector, de los administradores de *retailers* de los centros comerciales y de los consumidores

Del *benchmarking* de los países de la región y del análisis de la visión de los actores, se logró identificar factores críticos de éxito para los centros comerciales, los cuales fueron sometidos a la opinión de consumidores y administradores de *retailers*. Respecto al *benchmarking*, los principales y recurrentes factores críticos obtenidos fueron: ubicación, *tenant mix*, administración centralizada, estabilidad y crecimiento económico. Los principales y recurrentes factores críticos obtenidos fueron: vías de acceso, administración centralizada y *tenant mix*.

En opinión de los administradores de *retailers*, a quienes se les aplicó el cuestionario al respecto, los principales factores críticos de éxito según orden de importancia son: acceso, *tenant mix*, ubicación, administración centralizada y diseño e infraestructura. Para los consumidores, los principales factores críticos de éxito según orden de importancia son: acceso, *tenant mix*, administración centralizada, diseño e infraestructura y acceso al crédito. Como se observa, existe convergencia en las opiniones de entrevistados, encuestados y experiencia en cuanto a América Latina.

4) Sobre el desarrollo, expansión y situación actual de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao

En general, se concluye que durante toda la década de 1990, con la apertura al mercado y el fenómeno de la globalización, se dieron las condiciones favorables en la economía peruana que trajeron consigo el constante flujo de capitales extranjeros y, por ende, la inversión en uno de los rubros más importantes, el sector comercio, principalmente en la ciudad de Lima; posteriormente se expandió en poco tiempo a Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y la Provincia Constitucional del Callao.

Este hecho corrobora el enorme potencial de los consumidores de todas estas zonas, y hace factible el desarrollo y expansión de proyectos empresariales de gran envergadura, como es la construcción de grandes centros comerciales.

5) Existen características similares en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los principales centros comerciales en Lima

Del análisis se concluye que, en la actualidad, el sector cuenta con oportunidades atractivas para su crecimiento. Se identificó que el crecimiento de la economía y la estabilidad política son grandes pilares que crean el entorno propicio para el desarrollo de este sector. Estas características pueden ser aprovechadas por las fortalezas de cada uno de los centros comerciales por medio de: una ubicación estratégica, vías de acceso que faciliten el ingreso al consumidor, un *tenant mix* que simbolice las preferencias del público objetivo, una administración centralizada que genere eficiencia en las decisiones, un diseño e infraestructura atractivos y modernos, generar afluencia utilizando servicios complementarios para los visitantes y utilizar el crédito de consumo para incrementar las ventas de los *retailers*.

En cuanto a las debilidades de los centros comerciales, si bien son inherentes a cada centro comercial, existen algunas comunes dentro del sector como inseguridad de la zona donde se ubican, falta de terreno disponible para su expansión, dificultades financieras y otras. Asimismo, las amenazas identificadas en el sector son comunes para los centros comerciales como resultado de compartir factores externos. Finalmente, el análisis concluye que existe una situación favorable para el desarrollo del sector en Lima.

Bibliografía

- Abugattás, J. (2008). *Prospectiva país y la declaración del milenio: un reto para el Perú*. <<http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=99&num=6>> (23 de mayo de 2008).
- Álvarez, J. (2006, febrero-marzo). Bancarización del limeño. *ANDA News*, 11, 56, 60-62.
- Apaza, M. (2004). *Bancarización y el ITF: enfoque contable y tributario*. Lima: Instituto de Investigación El Pacífico.
- Apoyo Consultoría. (2008a). *Indicca, índice de confianza del consumidor de Apoyo*. <http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo_info_bajar_pdf.aspx?opcion=indicca&archivo=14> (27 de marzo de 2008).
- Apoyo Consultoría. (2008b). *Perspectivas de la inversión en retail durante el 2008*. <<http://noticiasretailperu.blogspot.com/2008/05/perspectivas-de-la-inversion-en-retail.html>> (22 de abril de 2008).
- Apoyo Opinión y Mercado. (2008). *Perfiles zonales de la Gran Lima 2008*. Lima: Ipsos. <<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/html/boletin-ipsos-apoyo.html>> (24 de marzo de 2008).
- Apoyo Opinión y Mercado. (2007a). *IGM-Niveles socioeconómicos Gran Lima*. Lima.
- Apoyo Opinión y Mercado. (2007b). *IGM-Estadística poblacional 2007*. Lima.
- Apoyo Opinión y Mercado. (2007c). *IGM-Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2007*. Lima.

- Apoyo Opinión y Mercado. (2007d). *Niveles socioeconómicos Perú 2007*. Lima: Ipsos. <<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/html/boletin-ipsos-apoyo.html>> (5 de junio de 2008).
- Apoyo Publicaciones. (2007, marzo). Entrevista a Carlos Vidaurre, gerente general de Multimercados Zonales. *Semana Económica*, 22, 1062, 14.
- Apoyo Publicaciones. (2005, noviembre). Tendencias del marketing e identificación de mercados. Redescubriendo al consumidor peruano. *Perú Económico*, 28, 11, 6-9.
- Apoyo Publicaciones. (2003a, 20 de enero). Entrevista a Percy Vigil, Megaplaza. Ir al Megaplaza se está convirtiendo en todo un evento social. *Semana Económica*, 19, 853, 12.
- Apoyo Publicaciones. (2003b, 3 de febrero). Entrevista a Magali Capurro, Plaza San Miguel. Se ha despertado el mercado de los centros comerciales. *Semana Económica*, 19, 855, 3.
- Aranbulu, E. (2006). *Desarrollo inmobiliario y retail. El desarrollo inmobiliario y sus tendencias en el marco del desarrollo del retail*. Lima.
- Arellano Investigación de Marketing. (2008a). *Los estilos de vida de los peruanos*. <<http://www.arellanomarketing.com/estilosdevida.htm>> (14 de julio de 2008).
- Arellano Investigación de Marketing. (2008b). *Los consumidores del siglo XXI*. <<http://www.arellanomarketing.com/consumidores21.htm>> (12 de mayo de 2008).
- Arellano Investigación de Marketing. (2006). *Estudio de actitudes, hábitos y comportamiento de los consumidores peruanos*. Lima: Arellano Investigación de Marketing.
- Arellano Investigación de Marketing. (2004). *Psicografía del nuevo consumidor limeño*. Lima: Arellano Investigación de Marketing.
- Arellano, Rolando. (2007a, diciembre). Haciendo crecer el mercado. *Anda News, Asociación Nacional de Anunciantes Perú*, 11, 61, 54-56.
- Arellano, Rolando. (2007b). *Bueno, bonito y barato: aprendiendo marketing con historias de la vida diaria*. Lima: Arellano Marketing Investigación / Planeta.
- Arellano, Rolando. (2005). *Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima: Arellano Investigación de Marketing.

- Asociación de Bancos (Asbanc). (2006). *Las tarjetas de crédito seducen a nuevos sectores. Información acerca de la penetración de las tarjetas de crédito en nuevos niveles socioeconómicos*. Lima: Asbanc.
- Asociación Española de Centros Comerciales. (AECC). (2008). *Centros comerciales*. <http://www.aedec.com/cc_comerciales/definiciones.asp> (16 de julio de 2008).
- Astuquipán, C. (2006, diciembre). Dinero plástico en auge: continúa el extraordinario crecimiento de las tarjetas de crédito. *Business Negocios en el Perú*, 13, 143, 24-26.
- Banco Central de Chile. (2008). *Base de datos estadísticos*. <http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_portada.asp?idioma=E> (17 de mayo de 2008).
- Banco Mundial. (2008). *Data y estadística*. <<http://web.worldbank.org/wbsite/external/datastatistics0,contentmdk:20415471~menupk:1390200~pagepk:64133150~pipk:64133175~thesitepk:239419,00.html>> (17 de mayo de 2008).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008a). *El costo del crédito en el Perú. Revisión de la evolución reciente*. <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/Wpapers/DT2006_004.pdf> (12 de julio de 2008).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008b). *Estadísticas*. <<http://estadisticas.bcrp.gob.pe>> (14 de julio de 2008).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008c). *Memoria anual*. <<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Memoria-Anual/Memoria-Anual.html>> (20 de julio de 2008).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008d). *Revista Estudios Económicos*. <<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Revista-Estudios-Economicos/Revista-Estudios-Economicos.html>> (12 de agosto de 2008).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008e). *Resumen Informativo Semanal*. <<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Nota-Semanal/Resumen-Informativo-Semanal-2.html>>. (2 de agosto de 2008).
- Banco de la República de Colombia. (2008). *Series estadísticas de tasas de cambio*. <http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_ts_cam_dia.htm> (30 de julio de 2008).
- Bird, M. (2008a). *Tiempos de cosecha. Los desarrolladores colombianos se mantienen ocupados*. <http://www.icsc.org/srch/sctl/sctl0907/colombiana_ocupados_pg16.p> (26 de julio de 2008).

- Bird, M. (2008b). *Shopping Centers Today ¿100 por ciento mejor?* <http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL1006/100_porcentaje_concesion.php> (25 de julio de 2008).
- Bird, M. (2006). *¿100 por ciento mejor? Dueños e inquilinos optan por la concesión.* <http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL1006/100_porcentaje_concesion.php> (28 de marzo de 2008).
- Borsdorf, A. (2003). *Cómo modelar el desarrollo y la dinámica de la ciudad latinoamericana.* <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612003008600002&lng=es&nrm=isso> (24 de mayo de 2008).
- Bravo, G., Córdova, C., Goyzueta, A. & Zavala, R. (2004). *Plan de negocios para el relanzamiento del centro comercial Camino Real.* Tesis de maestría no publicada, Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Cáceres, G., Sabatini, F., Salcedo, R. & Blonda, L. (2006). *Malls en Santiago: luces y claroscuros.* Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC). (2008). *Actividad-Antecedentes.* <<http://www.casc.org.ar>> (26 de febrero de 2008).
- Cámara de Comercio de Lima. (2004a, diciembre). *Creced los centros comerciales. Comercio & Producción*, 2317, 36-37.
- Cámara de Comercio de Lima. (2004b, mayo). *El boom de los centros comerciales. Comercio & Producción*, 2313, 42-43.
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile. (2008). *Índices estadísticos.* <<http://www.cnc.cl/indices.asp>> (17 de mayo de 2008).
- Casabonne, Carlos. (2008). *Urbi Propiedades*, 2008.
- Castañeda, S. (2007). *París y La Polar ya están aquí. Día_1, suplemento de El Comercio* (Lima, 26 de noviembre), 8.
- Castro, J. (2008). *Economía II. Medición del producto e inflación.* <http://www.docentes.up.edu.pe/jcastro/cursos/EconomiaII/02a_Medicion_producto.pdf> (25 de julio de 2008).
- Castro, R. & Espinoza, G. (2008). *Informe especial: termómetro comercial 2007-II.* <<http://www.semanaeconomica.com/articulo/16542>> (23 de junio de 2008).
- Castro, R. & Lindley, M. (2007). *Primer programa de bonos de titulización IPSA.* <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados/titulizaciones/megaplaza/cu/megaplaza_cu.pdf> (28 de marzo de 2008).

- Centros comerciales, recuperando el tiempo perdido. (2008). *Economía, revista de actualidad, gestión y turismo*, 24-26.
- Chaparro, C. (2007). Wong en la mira. *La República* (Lima, 18 de junio), 15.
- Chávez, T. (1994, agosto). Tarjetas de crédito y el sistema financiero. *Avance económico*, 14, 169, 30.
- Chevarría, F. (2008a). Supermercados Peruanos alista proyectos por unos US\$20 millones. *El Comercio*, (Lima, 1 de febrero), sección B, 3.
- Chevarría, F. (2008b). Una mirada hacia el futuro. Más jugadores y menos espacios. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 24 de marzo), 9-11.
- Chevarría, F. (2007a). Entrevista a Cristian Somarriva, gerente general de Inversiones Corporativas Alfa. Venimos al Perú a hacer centros urbanos. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 16 de julio), 16-17.
- Chevarría, F. (2007b). Tottus tendrá 25 tiendas en el 2008. *El Comercio*, (Lima, 25 de agosto), sección B, 2.
- Chevarría, F. (2007c). Urbi Propiedades convertirá el Centro Cívico en polo comercial. *El Comercio*, (Lima, 25 de agosto), sección B, 3.
- Chevarría, F. (2007d). Se invertirán US\$ 750 millones en complejos comerciales hasta el 2010. *El Comercio*, (Lima, 9 de octubre), sección B, 1.
- Chevarría, F. (2007e). Vista interior. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 6 de noviembre), 14-16.
- Chevarría, F. (2007f). ¿Asia dónde? *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 26 de noviembre), 12-14.
- Chevarría, F. (2007g). En el 2008 se invertirán más de US\$ 200 millones en supermercados. *El Comercio*, (Lima, 18 de diciembre), sección A, 2.
- Chipana, L. (2008). En los próximos tres años se duplicaría el número de centros comerciales. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 14 de abril), 22.
- Colliers International. (2008, second quarter). *The knowledge report-Oficinas Lima*. <<http://www.colliersmn.com/prod/ccgrd.nsf/publish/61B4B330F4C187008525748E00700B39>> (26 de julio de 2008).
- Colliers International. (2007, second quarter). *The knowledge report retail*. <<http://www.colliersmn.com/prod/cclod.nsf/LocalResearch/6F1043958AAA0C2E85256B87006A2D25>> (27 de marzo de 2008).

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2008a). *Cepalstat, base de datos y publicaciones estadísticas*. <<http://www.eclac.org/estadisticas>> (8 de mayo de 2008).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2008b). *Estudio económico de América Latina y el Caribe*. México D.F.: Centro de Proyecciones Económicas.
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev). (2008). <<http://www.conasev.gob.pe>>.
- Delgado, J. (2007). La voz de los consumidores. Seguridad en tarjetas de crédito. *La República*. (Lima, 17 de marzo), 17.
- De Mattos, A. (2000). *Globalización y expansión metropolitana, lo que existía sigue existiendo*. Santiago: Instituto de Estudios Urbanos, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2008). *Cuentas consolidadas y resultados generales*. <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=33&id=528&Itemid=1028> (29 de julio de 2008).
- Deusto. (2003). *Master en marketing*. Barcelona: Deusto.
- Diccionario de Contabilidad y Finanzas. (2002). Madrid: Cultural.
- Dioses, M. (2007, mayo). ¿Está aumentando la bancarización en el Perú?: dónde estás, que no te veo. *Semana Económica*, 22, 1069, 20-22.
- Dioses, M. & Carbajal, G. (2007, julio). Las tarjetas de crédito: ¿recomposición del negocio plástico? *Semana Económica*, 22, 1079, 3-4 y 6-8.
- Dornbusch, R., Fischer, S. & Stanz, R. (2002). *Macroeconomía*. 8.^a ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Ecuador: ventana de oportunidad «Sostenible». (2003, marzo). *Semana Económica*, 19, 860, 11.
- El marketing en centros comerciales. (2000, mayo). *Medio Empresarial*, 3, 25, 26-27.
- Expansión del uso de tarjetas de crédito en el Perú. (2008). *La República* (Lima, abril), 16.
- Federación Nacional de Comerciantes. (2007). *La gran avalancha de centros comerciales y marcas en Colombia hacen parte de una alianza*. <<http://www.fenalcobogota>>.

- com.co/index.php?Itemid=48&id=314&option=com_content&task=view> (12 de mayo de 2008).
- Freund, J. & Simon, G. (1994). *Estadística Elemental*. 8.^a ed. México D.F.: Prentice Hall.
- Gemines Consultores. (2006). *La revolución del retail, estudio con encuesta*. <http://www.gemines.cl/p4_gemines/antialone.html?page=http://www.gemines.cl/p4_gemines/site/artic/20070111/pags/20070111110431.html> (18 de mayo de 2008).
- Hammerschmidt, C. (1996, junio). Boom de las tarjetas de crédito. *Medio de Cambio*, 14, 320, 13-16.
- Hasty, R. & Reardon, J. (1998). *Gerencia de ventas al detal*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ibáñez, J. (2004, abril). Integrando una estrategia de bancarización con los supermercados. *Semana Económica*, 20, 914, 19.
- Inflación sigue siendo una de las más bajas de la región. (2008). *Gestión*, (Lima, 23 de julio), 8.
- Inflación anualizada a junio 2008 fue 5,71%. (2008). *Perú* 21, (Lima, 16 de julio).
- Infonews. (2008a). 3.^o Congreso Internacional de Shopping Centers en Argentina. <http://www.infonews.info/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=4270&Itemid=108> (28 de febrero de 2008).
- Infonews. (2008b). *Principales centros comerciales en Argentina*. <http://www.infonews.info/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=4270&Itemid=108> (12 de marzo de 2008).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2006). *Boletín anual Indicadores de precios de la economía: 2005*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2006). *Compendio estadístico de Chile 2006*. Santiago: INE.
- International Council of Shopping Centers (ICSC). (2004). *Shopping center definitions, basic configurations and types for the United States*. <<http://www.icsc.org/srch/lib/USDefinitions.pdf>> (27 de marzo de 2008).
- Izaguirre, C. & Tolmos, A. (1997, abril-junio). Centros de consumo de Lima: mercados, supermercados, hipermercados, centros comerciales, galerías. *Punto de Equilibrio*, 6, 48, 8-10 y 12-14.

- Jockey Plaza. (2008). *Presentación corporativa del Jockey Plaza*. <<http://www.jockey-plaza.com.pe>> (11 de junio de 2008).
- Kotler, P. (2005). *Dirección de marketing*. 10.^a ed. México D.F.: Pearson Education.
- La inflación para los más pobres habría llegado a 8,2%. (2008). *El Comercio*, (Lima, 28 de febrero), 4.
- López, J. & González, S. (1999). *Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mahuad, K. (2005, febrero-marzo). Evolución de los formatos comerciales. *Anda News, Asociación Nacional de Anunciantes Perú*, 10, 50, 40-42.
- Mark, W. & Sandoval, L. (2007). *La recuperación económica de Argentina, políticas y resultados*. <<http://www.scribd.com/doc/2273782/La-recuperacion-economica-argentina-Politicasy-resultados>> (26 de febrero de 2008).
- Matte, J., Jarufe, R. & Leiton, R. (2007). *Sector retail*. Santiago: Fitch Ratings.
- Matte, J., Jarufe, R. & Leiton, R. (2006). *Plaza Vespucio S.A. Mall Plaza Vespucio*. Santiago: Fitch Ratings.
- Maximixe. (2002, febrero). Sector comercio, centros comerciales ingresarán al cono norte. *Riesgos Sectoriales*, 78-90.
- Medina, L., Galarza, S., Pazos, F. & Román, R. (2006). *Análisis estratégico y propuesta de implementación de tarjeta de crédito y tienda por departamento para Derrama Magisterial*. Tesis de maestría no publicada, Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Meza, L. & Ortiz, G. (2008). *¿Qué sigue en la industria del retail?* <<http://www.bitacoradigital.com/setiembre2003/ediciones9st2003/articulo/noti6.htm>> (21 de julio de 2008).
- Müller, J. (2008). *Grandes centros comerciales y recreacionales en Santafé de Bogotá: origen, característica y tendencias de desarrollo*. <<http://www.lablaa.org/blaavirtual/historia/bogota/1.htm>> (2 de mayo de 2008).
- Navarro, C. (2008a). Lima de comercios. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 25 de febrero), 10-11.
- Navarro, C. (2008b). Los años maravillosos, 5.º Congreso internacional retail. *Día_1 suplemento de El Comercio*, (Lima, 21 de abril), 12-14.
- Navarro, C. (2008c). Entrevista a Fernando de Peña, gerente general de Mall Plaza. El desarrollo de 20 años en Chile tomará cinco en el Perú. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 21 de abril), 16-17.

- Navarro, D. (2003). *Tiendas departamentales, la unión hace la venta*. <<http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL0803/page6.php>> (24 de mayo de 2008).
- Nielsen, A.C. (2008). *Servicio de medición del comercio detallista*. <<http://www.acnielsen.com/site/about/mx.htm#panel>> (13 de julio de 2008).
- Núñez, O. (1997, noviembre). Riesgos con tarjetas de crédito. *Bancos*, 3, 23, 6.
- Orbegoso, A. (2007). Parque Arauco y Alfa estarán en el megaproyecto La Pólvara. *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 27 de agosto), 8.
- Pairazamán, R. (2003, enero-marzo). La expansión de las tarjetas de crédito de las tiendas por departamento. *Punto de Equilibrio*, 11, 81, 54-55.
- Parkin, M. (1998). *Macroeconomía*. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Pérez, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Paraninfo.
- Perú. *El Peruano*. Diario oficial. Lima. <<http://www.elperuano.com.pe>> (14 de junio de 2008).
- Perú. Ley 26702. *Texto concordado de la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros*. <<http://www.sbs.gob.pe/normas/leyes/LeyGeneral-Febrero2004.doc>> (19 de julio de 2008).
- Pizarro, C. (2008). *Gestión de retail*. <http://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN547/1/material_docente/objeto/137445> (7 de abril de 2008).
- Prudencio, D. & Soko, J. (2001, octubre-noviembre). Tarjetas de crédito de consumo: una revolución en el mercado. *Punto de Equilibrio*, 10, 74, 30-31.
- Ramos, M. (2007). *Retail en Chile*. Santiago: Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad.
- Reglamento Nacional de Edificaciones. (2006). <<http://www.urbanistasperu.org>> (15 de abril de 2008).
- Ritchie, David. (2007). *Material del curso Gerencia Estratégica*. Programa magíster MAG44-1, Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Rodríguez, B. (2008). *Origen y evolución histórica de las tarjetas de crédito*. <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/tarjecredito.htm>> (5 de junio de 2008).
- Rodríguez, S. (2005). *Contratos bancarios. Su significación en América Latina*. 5.^a ed. Bogotá: Legis.

- Salarios mínimos. (2008). *Gestión*, (Lima, 15 de julio), 1.
- Servicio de Asesoría Empresarial. (SAE). (2008). *Informes especiales. Perspectivas de la inversión retail durante 2008*. <<http://www.apoyoconsultoria.com/informes/informes.php?pIDInforme=4>> (09 de junio de 2008).
- Shibayama, G. (2008). Rechazan fusión entre Falabella y D&S en Chile. *El Comercio*, (Lima, 1 de febrero), sección B, 3.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). (2008). *Bancarización*. <<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/bancarizacion/faq/bancarizacion.htm>> (23 de mayo de 2008).
- Tolmos, A. (1997, abril-junio). Entrevista con el Dr. Carlos Carrillo miembro del directorio del Jockey Plaza. *Punto de Equilibrio*, 6, 47, 15-17.
- Tottus y Sodimac van para el 2009. (2008). *Día_1, suplemento de El Comercio*, (Lima, 18 de agosto), 28.
- Trujillo, J. (2007, octubre). Los centros comerciales «toman por asalto» las ciudades del Perú. *Modernidad S.A. Business Negocios en el Perú*, 14, 152, 16-22.
- Trujillo, J. (2005, diciembre). Modernos protagonistas: los centros comerciales se han convertido en el corazón de las actividades de la sociedad contemporánea. *Business Negocios en el Perú*, 12, 132, 50-52.
- Underhill, P. (2007). *El placer de comprar: 24 horas en un centro comercial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Universidad Particular San Martín de Porres. (2008). *Manual de Contabilidad II*. <http://www.usmp.edu.pe/fccef/contabilidad/infacad/sabes/manuales/MANUAL_IV_CICLO_2008_I-II/manual_de_Contabilidad_Basica_II_2008_I-II.pdf> (25 de agosto de 2008).
- Vásquez, I. (2003, setiembre-octubre). La bancarización en el Perú. *Medio Empresarial*, 6, 54, 17-19.
- Vergara, J. (2008). *Fundamento de clasificación de riesgo, Centros Comerciales del Perú S.A.* <<http://www.classrating.com/CCPSA.pdf>> (23 de junio de 2008).
- Vigil, Percy. (2008). Centros comerciales en el Perú y oportunidades para nuevos *retailers*. Curso de la Universidad ESAN.
- Villacorta, A. (2006). *Productos y servicios financieros. Operaciones bancarias*. Lima: Instituto Pacífico.

- Wharton. (2007). *El efecto arrastre del retail chileno*. Universia Knowledge Wharton.
- Zapata, L. (2001, julio). ¿Lento pero seguro?: el mercado de las tarjetas de crédito y de débito. La franca expansión de los medios de pago plásticos. *Semana Económica*, 17, 177, 14-22.
- Zapata, L. (1997, julio). Futuro del dinero: tarjetas de crédito. *Semana Económica*, 13, 579, 16-34.
- Zapata, L. (1996, junio). Expansión plástica: tarjetas de crédito. *Semana Económica*, 12, 528, 20-44.

Anexos

1. Modelo de entrevista a profundidad
2. Formularios de encuestas a consumidores
y *retailers*
3. Factores críticos de éxito secundarios

Modelo de entrevista a profundidad

1) Antecedentes

1. ¿Cuáles son los principales riesgos y oportunidades que se afrontan al abrir un nuevo proyecto de centro comercial en el Perú, en el caso de _____ (nombre del centro comercial del entrevistado) cuáles fueron?
2. ¿Por qué decidieron abrir el establecimiento en la zona _____ de Lima, cuáles cree usted que son las zonas potenciales de expansión en la capital?
3. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se presentan ante la instalación de un centro comercial?

2) Estrategia

4. A su parecer, ¿cuáles son las estrategias que sostienen el éxito de un centro comercial?
5. ¿Cuál es la ventaja competitiva del _____ (nombre del centro comercial del entrevistado) que considere importante?
6. ¿Cómo se determinan los tipos de negocios y establecimientos dentro del centro comercial/SC? ¿Las tiendas ancla como supermercados, tiendas por departamento, tienen mayor poder de negociación que los centros comerciales/SC? ¿Cómo los afrontan, en caso de _____ (nombre del centro comercial del entrevistado) cómo manejan esta situación?
7. A su parecer, ¿cuál es la importancia de una administración centralizada? ¿Cómo es la relación y gestión entre _____ (nombre del centro comercial del entrevistado) y sus arrendatarios? ¿Existe un plan conjunto al elaborar sus estrategias comerciales? ¿Para usted quién es su cliente,

los arrendatarios o consumidores? ¿Cómo es la sinergia del _____ (nombre del centro comercial del entrevistado) con sus clientes (arrendatarios principales y pequeños)?

3) Competencia

8. ¿Cuál es su opinión con respecto al ingreso de nuevos competidores internacionales al sector de los centros comerciales en el Perú? ¿Está preparada la empresa para afrontar nuevos competidores?
9. Según la información del sector, se estima que en los próximos tres años en el Perú se duplicarían los centros comerciales de 20 a 40. ¿Usted cree que este nivel de crecimiento sea sostenible en el tiempo? ¿Hasta cuándo? ¿El país y el mercado ofrecen las condiciones necesarias para un mayor crecimiento?

4) Financiamiento

10. ¿Cómo ha sido el plan de financiamiento, principalmente durante la etapa preoperativa del _____ (nombre del centro comercial del entrevistado)? Además de préstamos financieros, ¿han considerado el mercado de capitales u otros instrumentos para financiarse? ¿Han tenido dificultades financieras para sostener las funciones operativas del negocio o déficit en el capital de trabajo?
11. ¿Cómo financia sus actividades para incrementar la afluencia de visitantes en el _____ (nombre del centro comercial del entrevistado) (capital propio o contribución de arrendatarios)? ¿Es un planeamiento aislado de la administración o depende de cada negocio ubicado dentro del _____ (nombre del centro comercial del entrevistado)?
12. Respecto a la tarjeta _____ (nombre del centro comercial del entrevistado), ¿cuál ha sido el propósito de crear una tarjeta de marca propia? Comparativamente, ¿qué porcentaje de sus ingresos representa el obtenido por el crédito de consumo? En el Cono Norte se asume que el medio de pago es en efectivo. ¿Usted cree que la tarjeta de crédito que se ofrece representa un factor clave para su negocio?
13. ¿Cuál es la tasa de rendimiento promedio que esperan los accionistas en el sector? Y en el caso de _____ (nombre del centro comercial del entrevistado), ¿a cuánto asciende esta?

5) Factores críticos de éxito

14. ¿Cuáles son los factores críticos que usted considera importantes para el éxito de un centro comercial? ¿Existen otros factores relevantes que se deben tomar en cuenta?
15. ¿Qué factores consideraría usted que podrían originar el fracaso de un centro comercial?

6) Perspectivas

16. Según su opinión con respecto al sector, ¿cómo cree que será el desarrollo del *retail* en los próximos cinco años?
17. Según su opinión con respecto al sector de los centros comerciales, ¿cuál es el crecimiento de las ventas y la facturación que se esperan para los próximos años?
18. El Perú tiene un bajo nivel de penetración de centros comerciales (cerca del 12%) en comparación con Colombia, Chile y Brasil. ¿Usted cree que el país puede incrementar dicha proporción?
19. ¿Cuáles son los futuros planes comerciales y de expansión del Megaplaza? ¿Será en Lima o en provincias? ¿Tienen planes de apertura de nuevos locales en provincias? ¿Por qué?

Anexo 2

Formularios de encuestas a consumidores y retailers

ENCUESTA A CONSUMIDORES

1. Asiste con regularidad a centros comerciales: Sí ____ No ____
2. Centro comercial preferido (*puede marcar más de uno*):
- ____ Megaplaza
- ____ Jockey Plaza Shopping Center
- ____ Primavera Park & Plaza
- ____ Minka
- ____ Plaza San Miguel
- Otros _____
3. Al elegir asistir a un centro comercial, tales como: Megaplaza, Jockey Plaza, Primavera Park & Plaza, Minka o Plaza San Miguel, ¿cuán importante considera usted los siguientes factores? Califique según importancia (*1 nada importante, 4 muy importante*).

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
La cercanía / ubicación	(1)	(2)	(3)	(4)
La facilidad de llegada (peatonal / vehicular)	(1)	(2)	(3)	(4)
La modernidad de las instalaciones	(1)	(2)	(3)	(4)
La variedad de marcas disponibles	(1)	(2)	(3)	(4)
Socialmente responsable (no contamine ni genere tráfico)	(1)	(2)	(3)	(4)
Que no se encuentre congestionado	(1)	(2)	(3)	(4)
Que ofrezca shows, eventos, conciertos, campañas, etcétera.	(1)	(2)	(3)	(4)



Cantidad de tiendas suficiente por tipo de producto	(1)	(2)	(3)	(4)
Facilidad de crédito (tarjeta Saga, Ripley, centro comercial)	(1)	(2)	(3)	(4)
Envío de ofertas personalizadas y utilización de tecnología	(1)	(2)	(3)	(4)
Presencia de grandes almacenes y supermercados	(1)	(2)	(3)	(4)
Tamaño y dimensiones del centro comercial	(1)	(2)	(3)	(4)

Edad: ____

Sexo: M____ F____

Distrito de domicilio: _____

Distrito de trabajo: _____

ENCUESTA A *RETAILERS*

1. Califique del 1 al 4 el nivel de importancia de cada uno de los siguientes factores, según relevancia para el éxito de un centro comercial (*1 nada importante, 4 muy importante*).

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
La ubicación del centro comercial	(1)	(2)	(3)	(4)
Vías de acceso al centro comercial	(1)	(2)	(3)	(4)
El diseño e infraestructura	(1)	(2)	(3)	(4)
Las marcas y variedad de oferta disponible	(1)	(2)	(3)	(4)
La buena relación con proveedores, clientes, vecinos y entorno	(1)	(2)	(3)	(4)
Estimación correcta de la demanda	(1)	(2)	(3)	(4)
Crecimiento de la población	(1)	(2)	(3)	(4)
Los servicios adicionales como shows, entretenimiento, ferias	(1)	(2)	(3)	(4)
La situación económica: estabilidad y crecimiento económico	(1)	(2)	(3)	(4)
La administración centralizada (única) del centro comercial	(1)	(2)	(3)	(4)



Incremento del crédito de consumo y uso de las tarjetas de crédito	(1)	(2)	(3)	(4)
La tecnología utilizada en los procesos operativos del centro comercial	(1)	(2)	(3)	(4)
Incremento de la inversión extranjera en el país y riesgo-país favorable	(1)	(2)	(3)	(4)
Disponibilidad de tiendas ancla (como Saga, Ripley, Sodimac)	(1)	(2)	(3)	(4)
El tamaño y dimensiones del centro comercial	(1)	(2)	(3)	(4)

2. Para usted, ¿cuál es la expectativa de desarrollo de los centros comerciales en Lima?

Mala (1) Regular (2) Buena (3) Muy Buena (4)

3. Para usted, ¿cuál es la expectativa de desarrollo de los centros comerciales en provincias?

Mala (1) Regular (2) Buena (3) Muy Buena (4)

4. Califique de 1 al 4 en cada factor el nivel de obstáculo que representaría para el desarrollo de los centros comerciales en el Perú (*1 ningún nivel de obstáculo, 4 muy alto nivel de obstáculo*).

	Nivel de obstáculo			
	Nada	Bajo	Alto	Muy alto
Trámites y permisos municipales	(1)	(2)	(3)	(4)
Inflación e incremento de los precios	(1)	(2)	(3)	(4)
Nivel de delincuencia actual en la sociedad	(1)	(2)	(3)	(4)
Inestabilidad jurídica e incumplimiento de contratos	(1)	(2)	(3)	(4)
Incertidumbre política sobre las elecciones de 2011	(1)	(2)	(3)	(4)
Escasez de terrenos para nuevos proyectos comerciales	(1)	(2)	(3)	(4)

5. Califique de 1 al 4 a cada factor, de acuerdo con el nivel de importancia que este tiene para el desarrollo de los centros comerciales en el Perú (1 *nada importante*, 4 *muy importante*).

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
La municipalidad distrital involucrada	(1)	(2)	(3)	(4)
Asociación de Centros Comerciales del Perú (Accep)	(1)	(2)	(3)	(4)
Proveedores	(1)	(2)	(3)	(4)
Clientes y consumidores	(1)	(2)	(3)	(4)
Arrendatarios de las tiendas	(1)	(2)	(3)	(4)
Pequeños comerciantes y bodegas	(1)	(2)	(3)	(4)
Inversionistas y accionistas	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas financieras de crédito de consumo	(1)	(2)	(3)	(4)
Vecinos	(1)	(2)	(3)	(4)
Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec)	(1)	(2)	(3)	(4)

6. Considera que los centros comerciales sean competencia para los pequeños comerciantes. Califique el nivel de competencia:

Bajo (1) Mediano (2) Alto (3) Muy alto (4)

7. Califique de 1 a 4 en cada factor el nivel de aporte para el desarrollo de los centros comerciales en el Perú:

	Nivel de fomento			
	Nada	Bajo	Alto	Muy alto
Firmas de los TLC y reducción de aranceles	(1)	(2)	(3)	(4)
Incremento del PBI y mejora económica del país	(1)	(2)	(3)	(4)
Aumento del empleo y mejora de ingresos y calidad de vida	(1)	(2)	(3)	(4)
Crecimiento poblacional del país	(1)	(2)	(3)	(4)
Incremento del crédito de consumo en sectores de menores recursos	(1)	(2)	(3)	(4)
Homogenización de los gustos de los consumidores	(1)	(2)	(3)	(4)

Tiempo de experiencia en el sector *retail*: ___ Meses ___ Años

Área de trabajo actual: _____

Cargo actual: _____

Factores críticos de éxito secundarios

A. Buena relación con sus *stakeholders*: proveedores, clientes, vecinos y entorno

Un factor de igual forma relevante para la sostenibilidad en el tiempo y el éxito en general de un centro comercial son las buenas relaciones que este mantenga con su entorno, dícese Accep, diversos bancos, inversionistas, comerciantes minoristas, clientes, proveedores, vecinos y público en general.

Respecto a las relaciones del centro comercial con organismos y entes facilitadores del sector tal como Accep, estas son básicamente de coordinación. Por ejemplo, como miembro de la Accep, el centro comercial forma parte del organismo que representa los intereses de dicha industria y vela por sus intereses. Por otro lado, las relaciones con actores tales como bancos e inversionistas son relaciones básicamente de dependencia, pues son ellos quienes optan por incrementar la inversión y mejora en el sector. Las relaciones más críticas que mantienen los centros comerciales son básicamente con todos aquellos a los cuales podría perjudicar o beneficiar su gestión, es decir, relaciones con proveedores, clientes y consumidores, vecinos y entorno en general.

Las buenas relaciones con los proveedores implican un buen trato por parte del centro comercial, realizar los pagos a tiempo, así como el brindarle facilidades en la ejecución de sus labores. Pues no deben aprovechar el poder de negociación que ostentan. Por el lado de las relaciones con sus clientes, es decir los arrendatarios, casas comerciales, tiendas por departamento, *fast foods*, entre otros, implica proporcionarle las facilidades adecuadas para la ejecución de sus actividades y de igual forma no aprovechar el poder que tiene la administración en normativas o reglamentaciones abusivas.

Por el lado de sus consumidores, mantener una buena relación con los mismos implica brindarles los mejores servicios disponibles, y sobre todo no sorprenderlos a través de publicidad falsa o engañosa. De igual modo, no hacer caso omiso a sus quejas y comentarios. Las buenas relaciones con los vecinos y el entorno en

general son de igual forma críticos por cuanto mantienen la sostenibilidad. Estas implican no contaminar el medio ambiente, no generar polución mayor a la permitida, así como no ir contra el ornato y las buenas costumbres de la localidad.

Respecto a las opiniones de los consumidores y *retailers*, el 45,7% de los consumidores encuestados consideran que una buena relación del centro comercial con su entorno es importante. Mientras que un 29,4% lo califica en la categoría de muy importante. Es decir, los consumidores no pasan por alto si el centro comercial beneficia o perjudica a quienes trabajan con él. Sin embargo, para los expertos y gestores de centros comerciales, la importancia de este factor es mucho más crítica e importante. Las encuestas a *retailers* muestran que el 60,3% de los entrevistados lo consideran un factor importante, mientras que un 31% lo juzga muy importante. Es decir, desde el punto de vista de los gestores de centros comerciales, gerentes y arrendatarios, el mantener una buena relación con su entorno es vital en su labor diaria y cobra mayor importancia que la percibida por los consumidores.

B. El crecimiento de la población

El crecimiento poblacional se ha constituido un factor muy importante para el desarrollo de los centros comerciales. Un crecimiento poblacional implica una mayor demanda de bienes y servicios en todos los niveles socioeconómicos. Sin embargo, este incremento será relevante en los niveles a los cuales se orientan los centros comerciales. Para explicar más claramente el crecimiento poblacional tomaremos los perfiles zonales de Lima propuestos por Apoyo y analizaremos en función de estos cómo se ha dado el crecimiento poblacional por número de habitantes y nivel socioeconómico.

Número de habitantes

El análisis poblacional por número de habitantes indica de manera global cuáles son las zonas con mayor expansión demográfica, pero su importancia y utilidad radica en la utilización de esta información para la correcta estimación de la demanda futura. Así se puede ver que en el último año las zonas Este y Norte son las que albergan al 48% de la población y en estas solo puede encontrarse un centro comercial, el Megaplaza Norte; por otro lado, Lima Moderna, con solo el 14,25% de la población, cuenta con tres centros comerciales. En cuanto al crecimiento, todas las zonas, a excepción del Callao, han desarrollado a tasas promedio del 1,7%, mientras que el Callao registró un 2,2%.

Distribución demográfica por zonas en Lima Metropolitana y el Callao

Año	Total de habitantes	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
2007	8 489 652	24,56%	21,98%	10,07%	14,29%	18,77%	10,34%
2008	8 659 451	24,55%	21,97%	10,07%	14,28%	18,77%	10,36%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, 2008 y 2007a.

En opinión de algunos de los expertos de Saga Falabella y Plaza Lima Sur, el crecimiento de las zonas Sur y Este representa un mercado que no está siendo explotado y a futuro se prevé que se desarrollen centros comerciales para atender una demanda creciente en términos de volumen.

Distribución socioeconómica

Una de las características de Lima es la gran desigualdad de ingresos, en la que unos pocos tienen el mayor poder adquisitivo y muchos son los menos favorecidos. Bajo esa óptica los proyectos de centros comerciales únicamente orientaban sus esfuerzos hacia las clases más adineradas. Sin embargo, en los últimos años esto ha cambiado. En el NSE C se ha encontrado un público al cual la oferta no se había dirigido antes y es un NSE que viene creciendo rápidamente. Este público desatendido representó en el 2008 el 35,1% de la población de Lima, para el 2007 representaba el 33,6%. Los proyectos que enfocaron su oferta a este público lo iniciaron a partir de 2000 y, hasta el momento, son cuatro los que se encuentran operando: Megaplaza, Plaza Lima Sur, Minka y Mall Plaza Bellavista. Estos centros comerciales en el corto periodo de operación han demostrado que las expectativas de desarrollo eran acertadas.

Al analizar la distribución socioeconómica por zonas se puede observar que el 89% del NSE A y el 45% del NSE B se encuentran en Lima Moderna. Para el NSE C las mayores proporciones se encuentran en Lima Norte, Lima Este y Lima Sur con 28%, 27% y 22%, respectivamente.

C. La tecnología

La historia indica que las tecnologías han sido utilizadas para satisfacer necesidades de la sociedad. En ese sentido, la tecnología, aunque de forma imperceptible, forma parte de la vida de las personas. El negocio de los centros comerciales no escapa a esta realidad. Por ende, uno de los factores que impulsan el desarrollo de los centros comerciales, en el mundo y también en el Perú, es la tecnología. Bajo

este contexto, los resultados de la encuesta realizada indican que un 71,2% de los consumidores y 72,4% de los *retailers* calificaron a la tecnología como importante en el éxito de un centro comercial.

Al respecto, la tecnología se aplica con éxito en diversos centros comerciales, cadenas *retail*, tiendas especializadas y establecimientos menores. Así, la tecnología otorga a los comercios el soporte necesario para alcanzar mayor eficiencia y calidad de servicio para los clientes (locatarios o arrendatarios) y usuarios (visitantes o compradores). De acuerdo con la investigación, la tecnología se utiliza de múltiples formas en el negocio de centros comerciales y *retail*.

En referencia al área comercial del negocio, según Yanira Landa, gerente comercial y de *márketing* del Jockey Plaza Shopping Center, esta debe velar por un *tenant mix* u oferta comercial acorde con las exigencias del público objetivo. Es decir, la elección de los posibles locatarios o socios estratégicos del centro comercial sea reflejo de las preferencias de los consumidores. Y para ello la tecnología brinda el soporte perfecto, utilizando el CMR y análisis de base de datos. En ese sentido, el consumidor exige y genera requerimientos al centro comercial a través de sus contactos en los diferentes canales de venta: web, salas de venta, servicios de atención al cliente, tarjetas de fidelización, tarjetas de crédito. Es decir, por medio de la información de sus consumos el operador del centro comercial o analista de mercado examina la información y determina el ticket promedio de compra, la frecuencia de compra, las preferencias, lo que permite generar perfiles de consumidores. De esta forma logra evaluar las tendencias del mercado y, finalmente, determinar el balance perfecto en la oferta de rubros comerciales dentro del centro comercial, es decir, el *tenant mix*.

En relación con el área de *márketing*, el centro comercial debe estar siempre a la vanguardia de los eventos y promociones con la finalidad de atraer consumidores y generar afluencia. En ese sentido, utilizando la comunicación masiva, es decir, páginas web, logra informar a la población y al público objetivo de los atractivos del centro comercial y este a su vez comenta con su círculo el valor agregado que el centro comercial ofrece y así se logra un *márketing* viral sobre la base de un soporte tecnológico.

En cuanto al área de operaciones, el centro comercial cuenta con sistemas de seguridad que permiten el control y supervisión de las instalaciones, de esta manera garantiza la seguridad de los clientes y usuarios. De forma adicional, las instalaciones cuentan con servicios de escaleras eléctricas, cajeros automáticos, sistema contra incendios, cuyo funcionamiento es automático. Las instalaciones cuentan con servicios automatizados que generan a los usuarios la sensación de

modernidad, comodidad y seguridad, percepciones que según Karen Lozada, gerente de marketing y ventas de Plaza San Miguel, son de suma importancia en la decisión de compra.

Por otro lado, las tiendas por departamento y pequeños establecimientos presentes en los centros comerciales cuentan con tecnología que da soporte a diversas áreas. La tecnología involucra aspectos relacionados con toda la cadena de valor de la organización, desde la planificación de las operaciones y logística hasta la comercialización y el servicio posventa.

En referencia al área comercial del negocio, según Jorge Masini, gerente de tienda de Plaza Vea Risso, la tecnología permite el análisis de la demanda, según: tickets de compra, frecuencia de compra, análisis de preferencias, generando perfiles por cada tienda o zona de la ciudad. De esta forma, se logra identificar los productos y locatarios que el público objetivo demanda.

En cuanto al área de marketing, según el gerente divisional de tiendas por departamento Ripley, Alfonso Vidal Palma, la información recabada por medio de la tarjeta Ripley y la aplicación de la filosofía CMR a través de sus puntos de venta son fundamentales. La utilización de la información para la aplicación de un marketing relacional según hábitos de compra, ticket de promedio, línea de crédito y frecuencia de compra es pieza fundamental en la aplicación de estrategias *pull* para impulsar la venta.

Con respecto al área de operaciones, la tecnología soporta de forma directa las tareas de distribución y logística. La participación de la tecnología en estas áreas es fundamental en el comercio *retail*. Es decir, la importancia de la tecnología como herramienta estratégica se traduce en una eficiencia en las operaciones y se refleja en una significativa reducción de costos. En ese sentido, la tecnología soporta puntos críticos del comercio *retail* tales como:

- Cadena de abastecimiento (SCM)
- Proyección de la demanda (*forecasting*)
- Dimensionamiento de la capacidad de almacenaje y rotación de tiendas
- Determinación del abastecimiento por tipo de producto

Los beneficios de la aplicación de tecnología hacen referencia a la reducción de gastos operacionales impactando de forma significativa en la mejora de la eficiencia de envío y recepción, eliminar tomas de inventario manual y mejorar la trazabilidad de los inventarios.

Finalmente, la participación de la tecnología en diversas áreas del negocio de los centros comerciales y *retailers* es fuente de creación de valor. En ese sentido, de las diversas entrevistas y fuentes secundarias, se logró identificar cómo es que la tecnología impulsa el desarrollo de los centros comerciales en diversas circunstancias. Así, los efectos de la tecnología se logran determinar en el incremento de los ingresos como consecuencia del aumento de la disponibilidad de inventario, y la mejora de la experiencia de compra. Por otro lado, se logra optimizar el uso de recursos, por medio de la reducción de la obsolescencia de los productos, la disminución de los *stocks* mínimos y mejora de mermas. Adicionalmente, se logra un control más eficiente al disminuir la posibilidad de fraudes de venta y mejorar el manejo de las devoluciones y reparaciones.

D. Los servicios complementarios y adicionales

Los servicios complementarios que brindan los centros comerciales incluyen diversos eventos tales como: shows, ferias, desfiles, así como todo espectáculo de entretenimiento, los cuales buscan proporcionar un mayor valor a la visita de los clientes. El objetivo de estas actividades consiste en incrementar la afluencia de público al centro comercial. Entre estas se tienen:

- Eventos para niños (show infantiles)
- Desfiles de moda
- Sesión de fotos con alguna caricatura o dibujo
- Pasacalles con personajes
- Show de caritas pintadas
- Show de estatuas humanas
- Presentación de productos novedosos: por ejemplo, el evento Avon
- Ferias de libros
- Motorshow, entre otros

Las características de cada centro comercial limitan las opciones que puedan llevar a cabo, específicamente en lo que respecta a disponibilidad de áreas libres. Megaplaza Norte, Jockey Plaza y Minka son los centros comerciales con mayores áreas disponibles para este tipo de eventos. Megaplaza Norte realiza actividades todas las semanas, los días viernes, sábados y domingos, la mayoría de ellos al aire libre y para una amplia audiencia. Estos servicios incluyen desde shows criollos, infantiles, orquestas, entre otros. Cabe recalcar que de todos los centros comerciales es uno de los que cuenta con la mayor variedad de eventos. De igual

forma, el Jockey Plaza realiza diversas actividades aprovechando sus diversas áreas libres, como Motorshows, conciertos y ferias. Minka, por su parte, también ofrece una diversidad de eventos y shows, todos ellos para una gran audiencia, pero principalmente para niños, y a su vez ofrece la posibilidad de celebrar cumpleaños en sus instalaciones.

En el caso de uno de los principales centros comerciales como es Plaza San Miguel, este a pesar de que no dispone de amplias áreas libres como otros centros comerciales, busca realizar diversas actividades y brindar diversos servicios que de igual forma incrementen el flujo de personas pero que no requieran mayores espacios. Por lo general, ellos realizan pasacalles con personajes, show de caritas pintadas, show de estatuas humanas, presentación de productos novedosos (por ejemplo: el evento Avon, entre otros), es decir, acontecimientos en los cuales un gran espacio físico no sea requerido.

Respecto a la importancia de este factor, un 37,4% de los consumidores encuestados manifiestan que la existencia de los servicios complementarios antes indicados es poco importante. Un 48,8% de los encuestados afirman que lo consideran nada o poco importante. Sin embargo, los gestores de los centros comerciales, los *retailers*, manifiestan que el brindar servicios adicionales es importante (43,1%). De esta forma, se puede concluir que los gestores de los centros comerciales ponen énfasis en la realización de estos eventos, al considerarlos importantes; sin embargo, estos no son valorados por los clientes.

Sobre los autores

Otto REGALADO PEZÚA

oregalado@esan.edu.pe

Doctor en Ciencias Administrativas por la Université de Nice Sophia Antipolis, Niza, Francia; máster en marketing cuantitativo por la Université Pierre Mendes France, Grenoble, Francia; magíster en Administración de la Universidad ESAN y bachiller en Ciencias Administrativas de la Universidad de Lima. Experiencia profesional en empresas de servicios, principalmente en el sistema financiero, como jefe de recursos humanos, funcionario de negocios de banca personal, jefe de producto y jefe de mediciones de servicio. Actualmente es profesor e investigador del área de Mercadeo de la Universidad ESAN, donde se desempeña como director del Máster en Marketing Intelligence y coordinador académico del Programa de Alta Especialización en Marketing de Servicios. Es profesor visitante de la Université de Nice Sophia Antipolis y del Groupe ESC Troyes, ambas instituciones francesas.

César A. FUENTES CRUZ

cfuentes@esan.edu.pe fuentescesar@hotmail.com

Doctor (Ph.D.) en Economía de la Universidad de Pittsburgh y economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha participado en el *Corporate Governance Leadership Program*, de la Universidad de Yale (International Institute of Corporate Governance) y el Banco Mundial (Global Corporate Governance Forum). Actualmente es profesor asociado del área de Finanzas, Contabilidad y Economía de la Universidad ESAN y presidente del directorio de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI). Ha sido director de Osiptel, asesor de la Contraloría General de la República, consultor del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), economista *senior* de Wharton Econometric Forecasting Associates, en Filadelfia, Estados Unidos. Se ha desempeñado también como *teaching fellow* del Departamento de Economía de la Universidad de Pittsburgh y como analista económico del BCRP. Ha realizado diversos trabajos de investigación en su especialidad.

Gonzalo AGUIRRE ZAMALLOA

aguirre_gonzalo@hotmail.com

ing.gonzaloaguirre@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Finanzas Corporativas, e ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de San

Antonio Abad del Cusco. Desarrollo profesional en los sectores industrial y energético, en las áreas de finanzas, proyectos y administración. Experiencia en evaluaciones financieras, análisis estratégico y evaluaciones presupuestales. Actualmente se desempeña como supervisor de proyectos en la empresa de generación eléctrica Termochilca S. A. C.

Nadia GARCÍA QUIROZ

gqnadia@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, y licenciada en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; además es analista de Comercio Exterior y especialista en Gestión Aduanera. Amplia experiencia en las áreas de Comercio Exterior y Logística Internacional. Actualmente se desempeña como analista de compras en el área Comercial del grupo Delosi, operador de franquicias.

Román MIU LAMA

rmiu@esan.org.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Finanzas, y licenciado en Administración de Empresas y Márketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Experiencia profesional en las áreas comercial y de márketing, especialización en el desarrollo e implementación de soluciones CRM (Customer Relationship Management), márketing relacional y márketing masivo. Actualmente se desempeña como coordinador de Márketing en Tiendas EFE, empresa especializada en el sector de electrodomésticos en el ámbito nacional.

Renato VALLEJO BEDOYA

renatovallejo@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, e ingeniero industrial de la Universidad de Lima. A través de su carrera ha acumulado una amplia experiencia en las áreas comercial y de operaciones. Actualmente se desempeña como jefe de operaciones en Boticas Fasa.

Impreso por demanda en
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.
en junio de 2009
Av. Grau 1430, Barranco
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852
editorialcordillera@gmail.com
www.editorialcordillerasac.com