



Centros comerciales en el Perú en el 2019

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

Eduardo Roberto Flores Ugaz
Kristine Plenge Segersbol

Asesor:
Mtr. Renato Mario Balarezo Saldaña

Lima, octubre de 2020

Resumen ejecutivo

Este trabajo resume la evolución de los centros comerciales en el Perú. Esta industria ha venido desarrollándose a gran velocidad desde hace más de una década en Lima y en algunas ciudades del interior del país.

En la primera parte, desarrollaremos un breve análisis del sector de retail en el Perú, al que pertenece la industria de centros comerciales, detallando el impacto que tiene en la economía del país, así como su evolución en los últimos años.

Seguidamente, en la segunda sección describiremos cuáles son los principales operadores de centros comerciales en el Perú, así como los futuros proyectos que se vienen desarrollando con la intención de generar espacios alternativos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de estas zonas o ciudades. Estas nuevas propuestas responden también a las nuevas tendencias mundiales que describiremos en la siguiente sección.

En la tercera sección, presentaremos las principales tendencias que impactan actualmente la industria a nivel global y cómo estas vienen siendo incorporadas también en el mercado peruano. Estas tendencias responden principalmente a los cambios generacionales, a la masificación del internet, al acceso a teléfonos inteligentes, entre otras que mencionaremos en el documento.

Finalmente, en la cuarta sección explicaremos nuestra opinión sobre por qué el Perú sigue siendo un país con gran potencial para el crecimiento y sofisticación de esta industria. Como explicaremos en la tercera parte, existe la tendencia global a cambiar el enfoque ya no sólo a la venta de productos sino a la propuesta de servicios y entretenimiento. Esto está muy relacionado con el desarrollo del canal online, y en el caso de Perú, tiene un mayor impacto por la ausencia de espacios públicos de entretenimiento para la creciente clase media.

Como resultado de este análisis brindamos conclusiones sobre la oportunidad de crecimiento que tiene el sector y sobre los nuevos retos a los que se enfrenta.

Palabras clave: Centros comerciales; retail; canal moderno; nuevas tendencias; oportunidades

Abstract

This work summarizes the evolution of shopping centers in Peru. This industry has been developing at high speed for more than a decade in Lima and some cities in the interior of the country.

In the first part, we will develop a brief analysis of the retail sector in Peru, to which the shopping center industry belongs, detailing the impact it has on the country's economy, as well as its evolution in recent years.

Next, in the second section, we will describe which are the leading operators of shopping centers in Peru, as well as the future projects to generate alternative spaces that help improve the quality of life of the citizens of these areas or cities. These new proposals also respond to new global trends that we will describe in the next section.

In the third section, we will present the main trends currently impacting the industry at a global level and how the sector incorporated them into the Peruvian market. These trends respond mainly to generational changes, to the massification of the internet, to access to smartphones, among others that we will mention in the document.

Finally, in the fourth section, we will explain our opinion on why Peru continues to be a country with great potential for the growth and sophistication of this industry. As we will explain in the third part, there is a global tendency to change the focus not only on the sale of products but on the proposal of services and entertainment. This trend is closely related to the development of the online channel, in the case of Peru, it has a more significant impact due to the absence of public entertainment spaces for the growing middle class.

As a result of this analysis, we provide conclusions on the growth opportunity that the sector has and on the new challenges it faces.

Keywords: *Shopping centers; retail; new trends; oportunities*

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	xi
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Semblanza del sector <i>retail</i> en el Perú	3
1.1. El sector <i>retail</i> en el Perú.....	3
1.1.1. Supermercados y nuevos canales.....	4
1.1.2. Tiendas por departamentos	6
1.1.3. Tiendas de mejoramiento del hogar.....	7
1.1.4. Tiendas de electrodomésticos	7
1.1.5. Farmacias.....	8
Capítulo 2. Semblanza del sector <i>retail</i> en el Perú	8
2.1. Orígenes de los centros comerciales.....	8
2.2. Historia de los centros comerciales en el Perú	10
2.3. Formatos de centros comerciales.....	13
2.3.1. Centros comerciales.....	13
2.3.2. Power centers.....	14
2.3.3. Strip centers.....	15
2.4. Principales operadores de centros comerciales en el Perú.....	15
2.4.1. El grupo InterCorp	16
2.4.2. La Corporación E. Wong	17
2.4.3. Falabella Inmobiliario.....	19
2.4.4. Administradora Jockey Plaza.....	20
2.4.5. Plaza San Miguel	21
2.4.6. Parque Arauco.....	22
2.4.7. Mall Plaza Perú	24
2.4.8. Grupo Ripley Corp.....	25
2.4.9. Cencosud.....	27
2.4.10. Grupo Breca	28

Capítulo 3. Tendencias mundiales en los centros comerciales	31
3.1. ¿Cómo ha cambiado el consumidor?	31
3.1.1. Baby Boomers.....	31
3.1.2. Generación X	32
3.1.3. Millenials.	32
3.2. ¿Cómo han respondido los centros comerciales ante estos cambios generacionales? ...	33
3.2.1. Omnicanalidad	35
3.2.2. Comercio electrónico	35
3.2.3. Tecnología móvil	36
3.2.4. El “Efecto Halo” y su importancia.....	37
3.2.5. Ingeniería de data.....	39
Capítulo 4. El futuro de los centros comerciales en el Perú.....	45
4.1. Proyecciones económicas para el Perú	45
4.2. Panorama de inversiones en el sector <i>retail</i>	47
4.2.1. Mall Plaza Comas	48
4.2.2. Mall Aventura Chiclayo.....	48
4.2.3. Mall Plaza Cusco	49
4.2.4. Mall Aventura San Juan de Lurigancho.....	49
4.2.5. Mall Aventura Iquitos	49
4.2.6. Central Plaza Los Olivos.....	49
4.3. Oportunidades del sector	50
4.4. El éxito de diferenciarse	54
Capítulo 5. COVID – 19: Cambios en la estrategia en los centros comerciales	57
5.1. Cronología de la pandemia	57
5.2. La pandemia en el Perú.....	58
5.3. Impacto de la pandemia en el rubro.....	58
Conclusiones	61
Bibliografía.....	65
Anexos.....	77

Índice de figuras

Figura 1. Sector tradicional versus el sector moderno en el Perú	4
Figura 2. Ventas totales según grupo	8
Figura 3. Galerías Boza.....	12
Figura 4. Centro Comercial Viva envidado Medellín Colombia	14
Figura 5. Power center Open Plaza La Marina	14
Figura 6. Stripmall el Paso 28 de julio	15
Figura 7. Real Plaza Puruchuco	17
Figura 8. Plaza Norte.....	18
Figura 9. Open Plaza Angamos.....	19
Figura 10. Jockey Plaza.....	21
Figura 11. Plaza San Miguel	22
Figura 12. Mega Plaza.....	23
Figura 13. Mall Plaza Bellavista	25
Figura 14. Mall Aventura Porongoche.....	26
Figura 15. Plaza Lima Sur.....	27
Figura 16. Rambla San Borja	29
Figura 17. Pantallas digitales integradas de las tiendas Nordstrom	39
Figura 18. Nuevo diseño de la tienda Nordstrom.....	39
Figura 19. Clases de yoga en tienda Lululemon athletica.....	40
Figura 20. Proyección de crecimiento para Perú y la región	47
Figura 21. Cantidad de personas por centro comercial	51
Figura 22. Primera zona de venta de comida ambulancia de mujeres.....	53
Figura 23. Nueva zona de venta de comida, cerca al patio de comidas	53
Figura 24. Cronología de la pandemia COVID – 19 en el mundo.....	57
Figura 25. Cronología de la pandemia COVID – 19 en el Perú.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Principales indicadores de los centros comerciales en el Perú	16
Tabla 2. Principales operadores de centros comerciales en el Perú	30
Tabla 3. Demanda interna y PBI del Perú 2018 – 2023E	46
Tabla 4. Inversiones en centros comerciales 2020 – 2021	48



Índice de anexos

Anexo 1. Información relevante del grupo Intercorp – Real Plaza.....	77
Anexo 2. Información relevante del grupo Mega Plaza.....	78
Anexo 3. Información relevante del Open Plaza.....	79
Anexo 4. Información relevante del Jockey Plaza.....	80
Anexo 5. Información relevante de Plaza San Miguel.....	81
Anexo 6. Información relevante de Mega Plaza.....	82
Anexo 7. Información relevante de Mall Plaza del Perú.....	83
Anexo 8. Información relevante de Mall Aventura del Perú.....	84
Anexo 9. Información relevante de Cencosud.....	85
Anexo 10. Información relevante de La Rambla.....	86
Anexo 11. Informe fotográfico Vive envigado.....	87



Introducción

En Latinoamérica, el Perú es el país con el menor número de centros comerciales per cápita comparado con países de la región como Chile, México, Brasil, Argentina y Colombia. En el Perú, el número de centros comerciales por millón de habitantes¹ es de 2.7, mientras que el promedio en la región es 3.9 por millón de habitantes.

Esta diferencia es llamativa considerando que en los últimos años el Perú ha tenido un crecimiento económico por encima del promedio de la región, alcanzando el 6.1% en promedio entre los años 2002 y 2013² y el 3.2% en promedio desde el 2014 al 2018, según datos del Banco Mundial (2019). Esto ha generado una reducción de la pobreza de 55% del total de la población en el año 2005 a 22.5% en el año 2018, lo que ha permitido a miles de personas tener acceso a más oportunidades de desarrollo y una mejor calidad de vida.

En este sentido, la penetración de los centros comerciales en el Perú en comparación con los países de América del Sur es aún baja, teniendo los negocios de *retail* una clara oportunidad para seguir apostando por el país.

A pesar de que para el 2019 el crecimiento peruano no llegó a la meta esperada de 4% sino solo al 2.3% según los últimos informes del BCRP, debido principalmente a la situación política del país en los últimos dos años y la coyuntura externa³, el sector *retail* sigue invirtiendo y es así como entre el 2019 y 2021 están siendo invertidos 917 millones de dólares para el desarrollo y ampliación de 19 centros comerciales a nivel nacional.

Más aún, las nuevas tendencias en *retail* invitan a mejorar la propuesta de valor de los operadores de centros comerciales hacia los clientes. Ellos son los protagonistas de estos cambios, quienes exigen nuevas propuestas, y ya no buscan solo tiendas comerciales, sino que los centros comerciales les ofrezcan experiencia a través del entretenimiento, gastronomía y servicios.

¹ Número de centros comerciales por millón de habitantes es la medida usada para calcular la profundidad de los centros comerciales en un espacio geográfico determinado.

² Esto como resultado de las políticas económicas, el trabajo y esfuerzo de los peruanos, acompañado de una inversión que ha apostado por seguir desarrollando el país.

³ Como la variación de los precios de los metales y los enfrentamientos comerciales entre grandes potencias.

Capítulo 1. Semblanza del sector *retail* en el Perú

1.1. El sector *retail* en el Perú

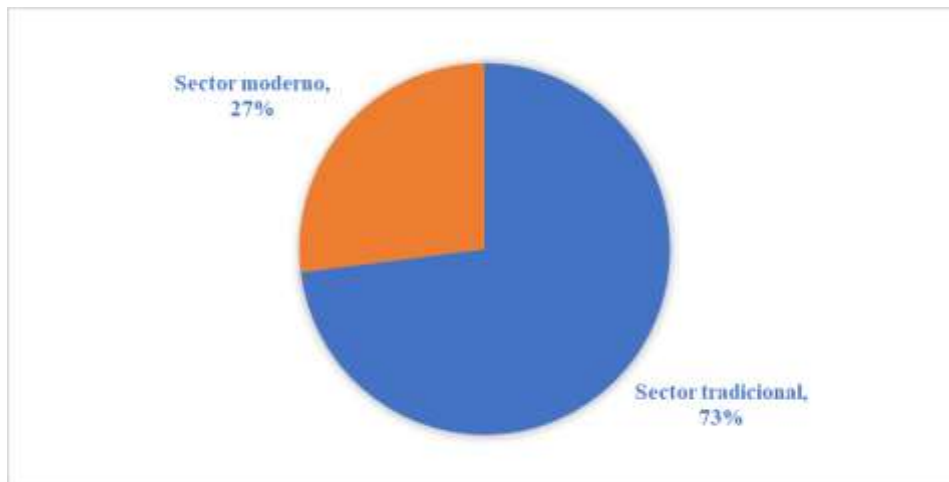
Los centros comerciales se encuentran dentro del gran sector denominado como ventas al por menor, por lo que comenzaremos definiéndolo. El sector de ventas al por menor o como también se le conoce el sector *retail*, en inglés, es el sector económico que se dedica a la comercialización de bienes y servicios de consumo masivo en grandes cantidades.

Entre los productos más representativos en este sector tenemos electrodomésticos, ropa, muebles, medicinas y entre los servicios más importantes está el entretenimiento, cine, y gastronomía.

El *retail* tiene como característica que es un negocio conocido como *bussines to consumer (B2C)* en inglés o de empresa a los clientes. Es decir, las empresas utilizan diferentes canales para llegar al consumidor o cliente final. En el Perú estos canales se dividen en dos:

1. Canal Tradicional, compuesto por pequeñas tiendas (bodegas de barrio), mercados, farmacias, quioscos, ferreterías independientes, etc. Según las últimas estimaciones de Perú Retail, el 70% de gastos de familia, aunque algunos indican que podría llegar a 75% (“Perú: Canal tradicional vs Canal moderno”, 17 de agosto de 2018), corresponde a este canal, que mayormente está caracterizado por tener muy poco acceso a tecnología y un alto nivel de informalidad.
2. Canal Moderno, son aquellas tiendas especializadas en venderle a una gran cantidad de clientes y están compuestos mayoritariamente por centros comerciales, tiendas por departamento, grandes cadenas de farmacias, tiendas de mejoramiento del hogar, grandes tiendas de electrodomésticos, etc. Las características de este canal son el acceso a tecnología y la formalidad.

Figura 1. Sector tradicional versus el sector moderno en el Perú



Fuente: “Rolando Arellano: En el Perú hay 3 malls y 15 supermercados por cada millón de habitantes” (14 de marzo de 2019)

Elaboración propia

Como hemos definido, los centros comerciales se encuentran dentro del canal moderno, por lo que es importante partir de un análisis de los principales actores que mueven el canal moderno en el Perú.

A partir del último reporte publicado en marzo del 2019 por la empresa de consultoría económica Macroconsult (2019), se define a los principales participantes y se detalla el funcionamiento y composición del sector de ventas al por menor.

El monto en ventas que representó el canal moderno, según las últimas publicaciones del Ministerio de la Producción en el 2018, fueron de S/ 38 mil millones que representa un aumento de 6.2% con respecto al año anterior (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2019, p. 155).

1.1.1. Supermercados y nuevos canales

El reporte (Macroconsult, 2019, pp. 6-51) indica que existen 5 formatos según el tamaño en metros cuadrados (m²) además de algunas características especiales:

1. Supermercados, con áreas entre 500 y 2,000 m² que comercializan artículos de higiene y alimentos. Se caracterizan por otorgar una atención personalizada.
2. Hipermercados, con áreas superiores a los 2,000 m² que tiene una mayor oferta de productos, incluyendo línea blanca y textiles.

A la fecha del informe existen 252 tiendas de estos 2 formatos; de estas, el 63% (153 tiendas) se encuentran en Lima. Este canal de ventas tiene una facturación por encima de los S/ 13 mil millones anuales (Macroconsult, 2019, p. 21). Al 2018 las ventas de este canal representan el 40% aproximadamente de las ventas del sector *retail* en el Perú (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2019, p. 155).

El canal de supermercados e hipermercados registra una desaceleración de aperturas de nuevas tiendas, básicamente por un menor crecimiento de la economía.

3. Tiendas de promoción (Discounters), que se caracterizan por productos de marcas propias y oferta limitada. Generalmente, el cliente paga en efectivo y tiene un formato entre 150 a 200 m². Cabe mencionar que, en el Perú, más de la mitad de las tiendas fueron inauguradas en el 2018. Un ejemplo es “Mass”, del grupo Intercorp, que abrió 124 tiendas en ese año y cuenta con el 88% de participación de mercado en este canal. Existen otros competidores en este canal como son “Maxi Ahorro”, con 17 tiendas, y “Precio Uno”, con tan solo 15 tiendas (Macroconsult, 2019, pp. 26–27).

4. Cómpralo y llévalo (Cash and carry), que se caracteriza por tener áreas mayores a los 2,000 m². Ventas al por mayor en un formato de autoservicio a precios ligeramente por debajo de los otros formatos. En el Perú, las tiendas “Makro” representan el 77% de participación de mercado de este canal, con ventas superiores a S/ 1,920 millones; siendo pioneras con 14 establecimientos. Entre los competidores de este canal también destacan “Mayorsa”, con 7 tiendas y ventas por S/ 250 millones, y “Vega Supermayorista” con ventas por S/ 315 millones y 7 tiendas (Macroconsult, 2019, pp. 28–29).

5. Tiendas de conveniencia, que se caracterizan por entregar tres beneficios: i) proximidad, ii) rapidez para la compra y iii) horarios de atención de corrido; con áreas entre 50 y 250 m². En el Perú podemos identificar dos tipos:

- Los establecimientos que se encuentran dentro de grifos, como “Listo” o “Repshop”, que complementa al servicio de gasolina.
- Los establecimientos que se encuentran puerta a calle como “Tambo”, que durante el 2018 inauguraron 100 tiendas más y lograron ingresos por más de S/ 190 millones, repartidos entre sus 300 tiendas (Macroconsult, 2019, pp. 30–31).

1.1.2. Tiendas por departamentos

Este canal, principalmente, compite en venta de textiles (ropa para hombres, mujeres y niños), electrodomésticos y muebles. Son establecimientos con grandes dimensiones y generalmente se convierten en tiendas ancla⁴ en los centros comerciales. Sus nuevas aperturas están en función al crecimiento de los centros comerciales.

En el 2018, según el Ministerio de la Producción (“Perú: Las ventas de tiendas por departamento se aceleran en el 2018”, 23 de enero de 2019) el ingreso por las ventas en este canal ascendió a más de S/ 6,800 millones, lo que significó un crecimiento de 7.2% con relación al año anterior. Los principales competidores son “Falabella” y “Ripley”, con 29 y 21 tiendas respectivamente, teniendo en conjunto una participación de mercado del 78% en este canal. Existen otros competidores, como el grupo Intercorp con sus tiendas “Oechsle”, con 12% de participación de mercado del canal, detrás de ellos “Tiendas Paris” del grupo Censosud, con 5% de participación de mercado en el canal (Macroconsult, 2019, pp. 33–38).

El 56% de las tiendas por departamento se encuentran en regiones fuera de Lima y Callao, contrariamente a la tendencia del canal de ventas al por menor, donde Lima representa la mayor participación (Macroconsult, 2019, p. 37).

En los últimos años, en el Perú se ha desarrollado la industria del *fast fashion* que se caracteriza por tener precios bajos y una alta rotación de colecciones y variedad de prendas, lo que permite un significativo incremento en las ventas. Nuestro país cuenta con 4 marcas importantes: en primer lugar, la marca sueca “H&M”, con ingresos por más de S/ 285 millones anuales y con una participación del 61% distribuidas en 11 tiendas a nivel nacional en el año 2018, según el reporte de Macroconsult (2019, p. 40). Le sigue “Zara”, del Grupo Inditex, con el 30% de participación del mercado, y con sus locales ubicados en Lima.

Según el reporte de PRODUCE (2019), las tiendas por departamento y los supermercados generaron ventas por S/ 22 mil millones, representando el 57.89% de las ventas del sector *retail* en el Perú (p. 155).

⁴ Son conocidas como tiendas ancla por la cantidad de personas que atraen al centro comercial gracias a su propuesta comercial.

1.1.3. Tiendas de mejoramiento del hogar

Este formato nació en el Perú hace 20 años, con la explosión del sector construcción e inmobiliario, reemplazando a los pequeños grupos ferreteros que funcionaban en todo el Perú.

Es un formato que se caracteriza por el autoservicio de materiales de construcción, acabados y decoración a menores precios. Al igual que las tiendas por departamento, este canal se identifica por una mayor presencia en provincia, con el 58% de las 124 tiendas existentes a nivel nacional (Macroconsult, 2019, pp. 43-44). Según el Ministerio de la Producción (“Perú: Sector de mejoramiento del hogar es impulsado por venta de nuevas viviendas”, 27 de agosto de 2019), durante el primer semestre del 2019, las tiendas de mejoramiento han facturado S/ 2,686 millones, obteniendo un crecimiento de 5.3% con respecto al año anterior. Las tiendas “Sodimac” y “Maestro”, del Grupo Falabella, lideran el mercado con una participación en el canal del 72%; mientras que “Promart”, del Grupo Intercorp, le sigue con una participación del 19%; y en tercer lugar está “Cassinelli”, con una participación del 9%. Al 2018 las tiendas de mejoramiento del hogar representaron el 20% del total de ventas del sector *retail* en el Perú según el Informe Anual del Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2019, p. 155).

1.1.4. Tiendas de electrodomésticos

Según el reporte de Macroconsult (2019, pp. 47-49), el mercado de las tiendas de electrodomésticos está dirigido a los segmentos que no son atendidos por las tiendas por departamentos y supermercados, especialmente en línea blanca (lavadoras, secadoras, refrigeradoras, cocinas, etc.), y en línea marrón (electrodomésticos de audio y video). La principal marca en este rubro es “Hiraoka”, de la empresa Hiraoka, con 33% de participación de mercado y solo 4 tiendas en Lima, versus “La Curacao” y “Tiendas Efe” del Grupo Conecta Retail, con una participación del 37%, distribuidos en 162 tiendas de ambas marcas a nivel nacional. El sector de tiendas de electrodomésticos mantiene el 70% de las tiendas en regiones fuera de Lima.

En este rubro, la mayoría de las ventas son principalmente al crédito, generando buena relación con las entidades bancarias locales. Algunas de estas tiendas también han desarrollado sus propias empresas financieras.

Las tiendas de mejoramiento del hogar y electrodomésticos, según el Informe Anual del Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2019, p. 155) representaron ventas por un monto de S/ 8 mil millones.

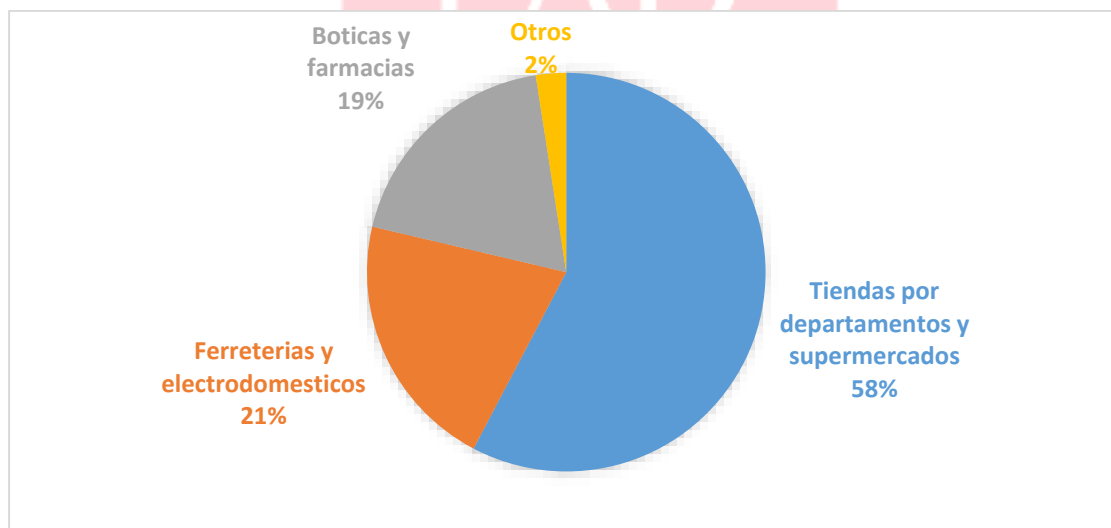
1.1.5. Farmacias

Este segmento sufrió un cambio importante en enero del 2018, después de que el Grupo Intercorp oficializara la compra de Quicorp S.A., empresa dueña de Química Suiza y de las cadenas de farmacia “Mifarma”, “BTL”, “Fasa” y “Arcangel”, logrando el 95% de participación de mercado. Con esta compra, el Grupo Intercorp sumó más de 2,000 locales a nivel nacional (Macroconsult, 2019, p. 51).

En el rubro de farmacias, según el Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2019, p. 155), en el Reporte Anual de Estadísticas Industrial, MiPYME y Comercio Interno, las ventas en el 2018 representaron un monto total de S/ 7.2 mil millones, con un crecimiento de 2.9% con respecto al año anterior.

Figura 2. Ventas totales según grupo

(En miles de Soles)



Fuente: Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2019)
Elaboración propia

Capítulo 2. Semblanza del sector *retail* en el Perú

2.1. Orígenes de los centros comerciales

No existe un consenso de cuál fue el primer centro comercial en la historia. Algunos consideran que, la idea de la ubicación de un gran lugar cerrado donde se encuentren vendedores

y compradores surgió gracias al gran emperador romano Marco Ulpio Trajano, quien, aunque tenía formación militar, asumió una importante gestión de mejora de las ciudades del Imperio Romano. Un ejemplo de su gestión fue el mercado de Trajano, construido por un amigo muy cercano al emperador, el arquitecto Apolodoro de Damasco, entre los años 107 y 110 d.C. El mercado tenía 6 pisos y más de 150 tiendas; en ellas se podía encontrar productos de la canasta básica familiar para la época, como vino, aceite, pescado, frutas y verduras (Ungaro y Estudio Labics, 2006, p. 75).

En el Oriente Medio se desarrolló una de las culturas más antiguas del mundo, y en el territorio que ocupa hoy en día Irán se encuentra actualmente el gran bazar de Teherán. Existen estudios de cómo se construyeron las ciudades islámicas en donde detallan que fueron las necesidades económicas, políticas y religiosas las que originaron que las poblaciones se establecieran alrededor de un bazar y de las mezquitas. Aunque la construcción inicial del bazar de Teherán se remonta a la dinastía Safávida en los años 1039 a 1046 d.C., (“El gran bazar de Teherán, símbolo de la historia y la joya de la economía de Irán”, 14 de marzo de 2019), hoy en día, este bazar es uno de los más grandes mercados del mundo. Cuenta con corredores de más de 10 kilómetros de distancia en los que se puede encontrar productos textiles como alfombras y ropa tradicional, nueces, frutos secos, semillas, especias y artesanías.

En la Edad Moderna destaca el gran mercado cubierto de Oxford, inaugurado en 1774. Este mercado surge ante la necesidad de ordenar los puestos comerciales que abastecían de carne a la ciudad y que se ubicaban en la calle; por lo que se aprobó la construcción de 20 carnicerías. Con el tiempo, este mercado se fue ampliando para la venta de flores, carne de cerdo, productos lácteos y pescados (Oxford History, 1 de setiembre de 2012).

Si como centro comercial consideramos el concepto actual del mismo, entonces los historiadores sostienen que el primero fue edificado en 1785 y representa un conjunto de más de 100 tiendas comerciales construidas en un área de 53,000 m². También destaca el mercado la Galleria Vittorio Emanuele II en Milán, construido entre 1865 y 1877 y que se volvió rápidamente un centro de encuentro por su espectacular arquitectura y su gran tamaño. Hasta el día de hoy, este mercado forma parte del circuito turístico de la ciudad de Milán (Salas, 7 de marzo de 2015).

El país con más desarrollo del consumo en el mundo es Estados Unidos. En 1986 la revista Consumer Reports catalogó a los centros comerciales como las nuevas calles de América, además de nombrarlos, junto a las computadoras, como una de las 50 maravillas que han revolucionado la vida del consumidor (Feinberg y Meoli, 1991, pp. 426-427). Según estos autores, el desarrollo de los centros comerciales no fue resultado de la planificación de algún desarrollador inmobiliario, que pensó en explotar el mercado de familias de los suburbios, quienes buscan actividades para los fines de semana. Los centros comerciales nacen de la convergencia de necesidades de comprar, realizar actividades culturales y de interactuar socialmente. El nacimiento de este canal de ventas en Estados Unidos fue en 1920, en California, cuando los supermercados atrajeron a pequeñas tiendas que se colocarían alrededor de ellos.

En 1923 se inaugura el Club Country Plaza, en Kansas, como parte del distrito comercial de la zona. La arquitectura era de un solo piso y estaba muy cerca de la avenida principal sin tener estacionamiento (Midtown KC Post, 2 de octubre de 2018).

En 1931 se construye Highland Park Shopping Village, en Dallas, como un conjunto de tiendas con su propio estacionamiento y alejados de la carretera de acceso (Highland Park Village, s. f.).

Después de algunos años, en 1956, se inauguró “The Northgate Mall”, el primer centro comercial en Estados Unidos llamado *mall* por tener un pasadizo central, techado, que protegía del mal tiempo, y con aire acondicionado. Esta construcción fue diseñada por Víctor Gruen, quien después sería conocido como el padre de los centros comerciales. En sus diseños resaltaban sus modernas tiendas y arte público. Paradójicamente, con la inauguración del “The Northgate Mall”, nació lo que sería un estandarte de la cultura de consumo, en donde se buscaba la maximización de los ingresos y el recorte de costos; en contradicción con Gruen (también arquitecto) a quien le negaron la construcción de lo que para él era más importante: la construcción de una escuela y un hospital en el mismo complejo (Harrison, 27 de diciembre de 2017).

2.2. Historia de los centros comerciales en el Perú

El historiador Orrego, actualmente profesor a tiempo completo en la Universidad de Lima, publicó una investigación sobre la historia de los centros comerciales en Lima. En ella

explica que, probablemente, la primera estructura parecida a la de un centro comercial moderno es la Galería Boza, inaugurada en 1956 en la calle Jirón de la Unión, en el centro de Lima. Las instalaciones fueron consideradas como modernas y de lujo (Orrego, 15 de mayo de 2010). Jauregui (5 de enero de 2019) define exactamente lo que significaban, para Lima, esas tiendas:

Lima en ese entonces era una provocación. A la elegante costumbre de ir a ‘jironear’ al Centro, la atracción de los cines Metro o San Martín habían dado paso a la visita a los cafés del Jirón de la Unión y luego a la seducción que provocaba las Galerías Boza, aquel pasaje iluminado que alojaba luego a tiendas tan distinguidas como la “Joyería Bancharo”, la “Casa Hayworth”, la Casa Lyon, los “Ternos Mister”, la Librería “La Familia”, el “Café Dominó”, “Disco Centro” y, sobre todo, a las escaleras eléctricas. Supongo que embarcarse en esa escalinata era como viajar en un transbordador rumbo a Júpiter. Así, bien agarrado de los pasamanos, subí y como un reverendo cojudo, creí ascender hasta el mismo cielo a mis 11 años. Las escaleras de marras habían llegado tarde a Lima. Inventadas a finales del siglo XIX, recién medio siglo después fue inaugurada en las Galerías Boza que se había convertido para 1960 en el primer centro comercial de la capital. Entonces, en el Café Dominó – breve y cálido – los mayores ubicaban sus mesas muy temprano en la mañana para desde ahí observar las escaleras mientras todas las músicas llegaban desde la disquería y pausadamente y a cuentagotas, saboreaban el café americano o acaso ese brindis que estaba de moda también para disimular las resacas, el ‘cortao’. Y luego la charla, el chisme a *sotto voce*, el murmullo corrosivo, la comidilla embustera. (párr. 2 y 3).

Según la investigación del profesor Orrego, en los años sesenta se inauguró el Centro Comercial San Isidro, también conocido como el Centro Comercial “Todos”, muy cerca de la tienda por departamento “Sears”. Contaba con tres grandes tiendas anclas: “Monterrey”, “Oechsle” y “Todos”, además de importantes marcas de la época como “Casa Crevani”, “Muebles 501” y “Librerías ABC”. Por esos años también se inauguró el Centro Comercial Risso en el distrito de Lince con una tienda ancla “Monterrey” (Orrego, 15 de mayo de 2010).

Figura 3. Galerías Boza



Fuente: Jáuregui (5 de enero de 2019)

Orrego (16 de mayo de 2010) en su investigación publicada narra también que, en los años setenta, se inauguró el Avant Garde, ubicado en las primeras cuadras de la calle Schell, en el distrito de Miraflores. Esta edificación reunía un conjunto de 23 tiendas boutique, entre ellas, las tiendas “Henry’s” (cuyo rubro era la venta de camisas y corbatas), “Homus” (moda masculina), “Casa Banquero” (joyas), “Bea” (moda femenina) y una cafetería con mesas exteriores, entre otros productos como perfumerías, zapaterías y cueros.

Por esos años, en 1976, en el distrito de San Miguel y en un terreno de propiedad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, abrió sus puertas el Centro Comercial Plaza San Miguel, autodenominado como el primer centro comercial de formato americano. Por muchos años sería el centro comercial con mayores visitas y mayor facturación en el Perú, hasta la aparición de la nueva generación de centros comerciales. El Centro Comercial Plaza San Miguel tenía dos tiendas anclas: “Sears” y “Todos”, y reunía alrededor de 70 tiendas comerciales (Orrego, 16 de mayo de 2010).

En 1979 se inauguró el primer piso y el sótano del Centro Comercial Arenales, otro establecimiento ícono de la ciudad de Lima, ubicado en el distrito de Lince a unas pocas cuadras del Centro Comercial Risso. Este centro comercial fue concluido en 1983, con tres pisos, más de 120 locales, dos cines y 200 estacionamientos techados (Orrego, 16 de mayo de 2010).

En los años ochenta llegó otro centro comercial ícono en la ciudad de Lima, ubicado en el distrito de San Isidro. Su nombre fue Centro Comercial Camino Real. Contaba con sus

emblemáticas torres de oficinas, en la parte interior se ubicaban las tiendas, restaurantes, pista de patinaje, supermercados y hasta dos salas de cine. Este centro comercial logró mejorar la oferta de valor que podían entregar sus principales competidores en el rubro, convirtiéndose en el espacio preferido para las familias de esos años. Lamentablemente, la crisis económica que atravesaba el país y la difícil estructura del centro comercial (las tiendas tenían propietarios diferentes lo que hacía muy difícil la toma de decisiones para el cuidado y mejoramiento) complicó la adaptación a las nuevas tendencias que el sector estaba experimentando, terminando como un espacio fantasma (Orrego, 16 de mayo de 2010).

En esa década aparecieron Molicentro y Plaza Camacho, que trataron de atender el nicho de mercado de las familias que habían migrado hacia la zona de La Molina. Lamentablemente no funcionó de acuerdo con lo proyectado, debido a diversos factores como el terrorismo y poco entendimiento de la clase emergente de Lima.

Los años noventa, sostiene Orrego (16 de mayo de 2010), llegaron los centros comerciales que tenían como gancho inicial las salas de cine, entre ellos el Centro Comercial El Polo y el Centro Comercial Caminos del Inca.

Recién a finales de los noventa apareció el Centro Comercial Jockey Plaza, catalogado por el profesor Orrego como el inicio de la nueva generación de centros comerciales en el Perú, con una administración única y centralizada (Orrego, 16 de mayo de 2010).

2.3. Formatos de centros comerciales

2.3.1. Centros comerciales

Los centros comerciales, según la International Council of Shopping Centers (DeLisle, 10 de febrero de 2009, p. 12), se definen “como un grupo de establecimientos comerciales minoristas y otros de mayor venta, que se planifican, desarrollan y administran como una sola propiedad”. Aunque esta es, generalmente, la descripción aceptada globalmente, existen variaciones significativas por región.

Figura 4. Centro Comercial Viva enigado Medellín Colombia



Fuente: Rodríguez (8 de febrero de 2019)

2.3.2. Power centers

Estos centros se caracterizan por estar ubicados en zonas con alta densidad poblacional, con fácil acceso peatonal y vehicular. Cuenta con una propuesta comercial reducida, limitada por el área, con tiendas generadoras de flujo, como máximo dos, entre supermercado, tienda de mejoramiento del hogar y servicios complementarios como son los bancos, telefonías, gastronomía, entre otros (DeLisle, 10 de febrero de 2009, p. 13).

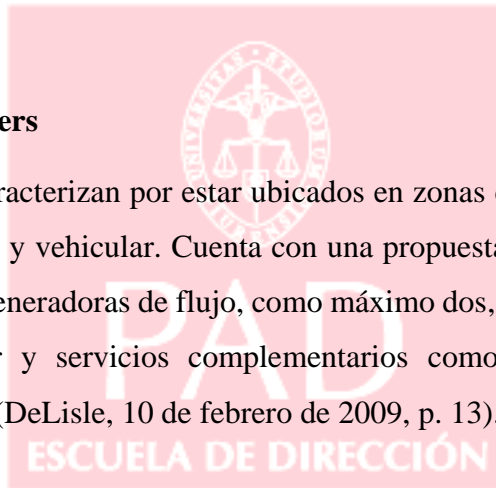


Figura 5. Power center Open Plaza La Marina



Fuente: “Autocinema abrirá en el centro comercial Open Plaza La Marina” (20 de agosto de 2020)

2.3.3. Strip centers

Fila adjunta de tiendas o puntos de venta de servicio, gestionados como una entidad comercial coherente. Un centro de *stripmall* se caracteriza por ser un espacio abierto, donde el cliente puede tener acceso peatonal directamente a los locales comerciales. Además, se convierte en un centro de conveniencia ya que está en ubicaciones estratégicas de fácil ingreso. Es el formato más pequeño en el país, los inquilinos proporcionan una mezcla de bienes y servicios personales a un área comercial muy limitada (DeLisle, 10 de febrero de 2009, p. 14).

Figura 6. Stripmall el Paso 28 de julio



Fuente: Architizer (2020)

2.4. Principales operadores de centros comerciales en el Perú

En la actualidad existen 22 participantes en el mercado de centros comerciales en el Perú que han tenido un crecimiento interesante en los últimos años (Asociación de Centros Comerciales y entretenimiento del Perú [ACCEP], s. f., p. 21).

Tabla 1. Principales indicadores de los centros comerciales en el Perú

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	15.886	18.253	20.934	22.879	23.894	25.647	27.465	29.569
Tasa de crecimiento de las ventas	19,6%	14,9%	14,7%	9,3%	4,4%	7,3%	7,1%	7,7%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	37	43	50	55	60	62	66	71
Tasa de Crecimiento de visitas		18,0%	15,5%	10,0%	9,1%	3,3%	6,5%	7,6%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	1.728	2.021	2.378	2.469	2.696	2.764	2.827	3.037
Tasa de vacancia (en porcentaje)	4,3%	4,8%	4,2%	3,6%	3,3%	4,0%	5,7%	4,6%
Número de centros comerciales	48	60	68	72	77	79	83	85
Número de tiendas totales	5.214	5.796	6.513	7.049	8.049	8.056	7.550	8.144

Fuente: Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

Más adelante, en la tabla 2, mostramos los principales operadores de centros comerciales en el Perú con sus respectivas marcas.

2.4.1. El grupo Intercorp

Es el principal operador de centros comerciales en el Perú por volumen de ventas (ver Anexo 1), este grupo forma parte de Intercorp Perú, uno de los principales grupos económicos del país. Intercorp Retail es un *holding* líder en *retail*, que opera en múltiples formatos. Están presente en todas las regiones del Perú además de Ecuador, Colombia y Bolivia a través del negocio farmacéutico (Intercorp Retail, 2018). Real Plaza cuenta con dos formatos: centros comerciales y *power centers*, que le permiten tener mayor presencia a nivel nacional.

En noviembre del 2019, Real Plaza abrió el centro comercial número 21 en Ate, llamado Centro Comercial Puruchuco. Este centro comercial cuenta con más de 125,000 m² convirtiéndolo en uno de los más grandes del Perú. Cuenta además con tecnología de punta que lo vuelve mucho más eficiente en consumo de electricidad y agua, haciéndolo eco amigable (“Conoce por dentro el centro comercial Real Plaza Puruchuco”, 13 de noviembre de 2019).

Dentro de las ubicaciones más importantes de este grupo se mencionan a:

- Real Plaza Puruchuco, ubicado en el distrito de Ate, muy cerca de donde estaría uno de los últimos paraderos de la línea 2 del Metro de Lima. Es el primer centro comercial del Perú en inaugurarse con más de 100,000 m². El área del terreno le permitirá complementar la propuesta del centro comercial con propuesta educativa, cultural y posiblemente médica del grupo Inretail (“Conoce por dentro el centro comercial Real Plaza Puruchuco”, 13 de noviembre de 2019).

Figura 7. Real Plaza Puruchuco



Fuente: Perú Construye (s. f.)

- Real Plaza Salaverry, ubicado en el distrito de Jesús María, en Lima. Este centro comercial de más de 70,000 m² cuenta con cuatro tiendas por departamento, una gran zona de restaurantes, y una variedad de marcas internacionales que aún no tenían presencia en la zona de influencia, como Zara, Calvin Klein, Sfera, entre otras (Ochoa, 29 de agosto de 2014).

2.4.2. La Corporación E. Wong

La Corporación E. Wong (ver Anexo 2), ha desarrollado a lo largo del tiempo un portafolio de empresas entre las que se encuentran centros comerciales, distribuidora de gas, industria pesquera, industria azucarera, industria agrícola, caja financiera, tragamonedas y entretenimiento (“Corporación E. Wong recibe reconocimiento por su excelencia en Servicio al cliente”, 16 de noviembre de 2016).

Los centros comerciales del Corporación E. Wong se enfocan en ofrecer gran cantidad de actividades de entretenimiento gratuitas, además de programas culturales que buscan afianzar la relación con el cliente.

Actualmente tiene dos centros comerciales operando en Lima:

- Plaza Norte, ubicado en el cono norte del departamento de Lima, en el distrito de Independencia. Ofrece una propuesta comercial con las principales tiendas por departamento del país, como “Tiendas Paris”, “Saga Falabella”, “Ripley” y “Oechsle”. Complementando su propuesta, enfocada en ofrecerle al cliente todos los servicios que necesita, tiene un terminal terrestre, módulo de atención al ciudadano [MAC] y un teatro que alberga grandes obras (Plaza Norte, s. f.).

Figura 8. Plaza Norte



Fuente: Ortíz (9 de abril de 2015)

- Mall del Sur, fue el segundo centro comercial del grupo, ubicado en el cono sur de la ciudad de Lima en el distrito de San Juan de Miraflores, en la provincia y departamento de Lima. Es uno de los centros comerciales más grandes en la ciudad, que ha logrado una propuesta pensada en el usuario con espacios al aire libre y una propuesta de entretenimiento variada (Mall del Sur, s. f.).

2.4.3. Falabella Inmobiliario

Falabella Inmobiliario (Falabella, s. f.) pertenece al Grupo Falabella, de capital chileno, con presencia en Chile, Colombia y Perú. Mantiene dos formatos: centros comerciales y *power centers*.

Sus ubicaciones han permitido extender el crecimiento de las tiendas ancla del grupo, Falabella, Sodimac y Tottus por varias regiones del Perú.

Actualmente cuentan con 11 ubicaciones a nivel nacional: 4 centros comerciales y 7 *power centers*.

Entre las principales ubicaciones tenemos:

- Open Plaza Angamos, inaugurado en el 2010, se encuentra ubicado en el distrito de Surquillo, en Lima. Cuenta con una torre de oficinas, y próximamente se desarrollará la Torre Corporativa de Falabella donde se ubicarán todas las oficinas del Grupo Falabella, lo que permitirá ampliar el área arrendable del centro comercial (“Radiografía de los centros comerciales Open Plaza en el Perú”, 30 de marzo de 2017).

Figura 9. Open Plaza Angamos



Fuente: “Open Plaza Angamos se renueva con nuevas marcas” (25 de abril de 2018)

- Open Plaza Pucallpa, inaugurado en el 2013, fue el primer centro comercial de la selva peruana. Ubicado en el distrito de Yarinococha, en la provincia de Coronel Portillo, en el departamento de Ucayali. Con presencia de todas las marcas del Grupo Falabella, Open

Plaza Pucallpa complementó su oferta con propuesta de tiendas menores, entretenimiento, gastronomía y actividades propias de la zona (“Radiografía de los centros comerciales Open Plaza en el Perú”, 30 de marzo de 2017).

2.4.4. Administradora Jockey Plaza

Forma parte del portafolio de grupo económico Altas Cumbres (ver Anexo 4) de origen chileno con la empresa peruana Alto Lima S.A.C. e Inversiones F.B.A. S.A.C. (Jockey Plaza, 28 de marzo de 2019).

Este año, el Jockey Plaza adquirió el 100% de las acciones Inversiones Castelar (“Jockey Plaza acuerda compra del 100% de las acciones de Boulevard de Asia”, 4 de setiembre de 2019). Actualmente cuenta con dos operaciones en Lima:

- Jockey Plaza Shopping Center, ubicado en distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima. Fue inaugurado en 1997 con un nuevo modelo de arrendamiento centralizado de los espacios del centro comercial. Su apertura vino acompañada de 4 tiendas por departamento: Saga Falabella, Ripley, Santa Isabel y Ace Home Center. Durante el 2019 se inauguró YOY, con una inversión de S/ 18 millones, que reúne una propuesta gastronómica y de entretenimiento, promoviendo el espacio cultural. En la actualidad el Jockey Plaza cuenta con 173,790 m² de área arrendable (Jockey Plaza, s. f.-b).

Figura 10. Jockey Plaza



Fuente: “Perú: ¿Cuáles son las tiendas que puedes visitar en el Jockey Plaza? (20 de agosto de 2018)

- Boulevard de Asia, ubicado en el kilómetro 97.5 de la carretera Panamericana Sur, en el distrito de Asia en el departamento de Lima. Fue inaugurado en 1998, como una propuesta comercial para los veraneantes de la playa Asia y alrededores. Inicialmente su propuesta era limitada, ofrecía discoteca, farmacia, restaurantes y un supermercado. Años más tarde ha logrado ser parte fundamental para los veraneantes, con una propuesta comercial, gastronómica y de entretenimiento (“Boulevard de Asia a un paso de pasar bajo el control del Jockey Plaza: ¿Qué proyectos estaban en marcha?”, 3 de setiembre de 2019).

2.4.5. Plaza San Miguel

A mediados de los años setenta, la Pontificia Universidad Católica del Perú, como derecho de uso de la superficie de una porción de su propiedad, permite la construcción del Centro Comercial Plaza San Miguel (ver Anexo 5). Este centro comercial abrió sus puertas en 1976 y está ubicado en el distrito de San Miguel, en el departamento de Lima. Al encontrarse ubicado en una zona estratégica, recibe visitas de distritos vecinos como Pueblo Libre, Magdalena y el Callao. Cuenta con más de 127 mil m² (“Plaza San Miguel, el histórico centro comercial que inició con 70 retailers”, 6 de junio de 2019).

Figura 11. Plaza San Miguel



Fuente: “Plaza San Miguel, el histórico centro comercial que inició con 70 retailers” (6 de junio de 2019)

2.4.6. Parque Arauco

Empresa Inmobiliaria de propiedad chilena enfocada en el desarrollo de centros comerciales en Chile, Colombia y Perú (ver Anexo 6). En nuestro país tiene presencia desde el año 2006 (Parque Arauco, s. f.).

En abril del 2019 se hizo del 100% de las acciones de los centros comerciales Mega Plaza, agregando siete centros comerciales en Lima y provincias y 4 centros comerciales exprés, así como el 50% de los proyectos en Huaraz y San Juan de Lurigancho (Ochoa, 2 de abril de 2019).

Actualmente el grupo cuenta con 21 ubicaciones entre centros comerciales y *power center*. Dentro de su propuesta están los centros comerciales de Outlet.

Entre las principales operaciones tenemos:

- Mega Plaza Independencia, fue el primer centro comercial en Lima Norte, inaugurado el 2002. Está ubicado en la avenida Alfredo Mendiola N° 3698, distrito de Independencia.

Inicialmente contó con un piso comercial de 60,000 m², y gracias al potencial de la zona, actualmente tiene un área arrendable de 112,000 m². Dentro de su propuesta comercial incluye tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, cine, entretenimiento y zona gastronómica formada por un boulevard de restaurantes y patio de comidas (“MegaPlaza Independencia, esta es la exitosa historia del primer mall de Lima Norte”, 13 de agosto de 2019).

Figura 12. Mega Plaza



Fuente: Chávez (18 de diciembre de 2017)

- Larcomar, es un centro comercial construido al borde del acantilado en el distrito de Miraflores. Tiene una superficie de 45,000 m². Fue adquirida con la compra de acciones del Grupo Graña y Montero en el 2010. Por la ubicación, tiene una gran cantidad de visitas de extranjeros. Ofrece grandes espacios gastronómicos, así como actividades culturales gracias al Teatro La Plaza (“Lo que no sabías sobre Larcomar, el centro comercial de Miraflores”, 17 de noviembre de 2016).
- El Quinde Cajamarca, ubicado en la ciudad de Cajamarca en la provincia de Cajamarca. Fue el primer centro comercial en abrir sus puertas en esa ciudad en el 2006, aprovechando el auge de la industria minera durante esos años. Fue adquirido por Parque Arauco el 2014 (“Ampliación de El Quinde Shopping Plaza Cajamarca finalizaría en diciembre”, 11 de setiembre de 2017).

2.4.7. Mall Plaza Perú

El grupo chileno Mall Plaza (ver Anexo 7) es propiedad de Falabella, luego de la disolución de la fusión de Mall Aventura. Cuenta con 23 centros comerciales en Perú, Chile y Colombia (Mallplaza, 2020).

Su propuesta es ser un centro urbano donde no sólo existe área comercial, sino servicios complementarios como institutos educativos, servicios médicos, módulo de atención del ciudadano [MAC] entre otros (Mallplaza, 2020).

Actualmente tiene dos centros comerciales operando en Lima y Trujillo:

- Mall Plaza Bellavista, ubicado en la Provincia Constitucional del Callao. Es una propuesta integral, partiendo de su iniciativa de crear centros urbanos, incluyendo tiendas por departamento, módulo de atención al ciudadano [MAC], servicios médicos e instituciones educativas (Mallplaza, 2020).

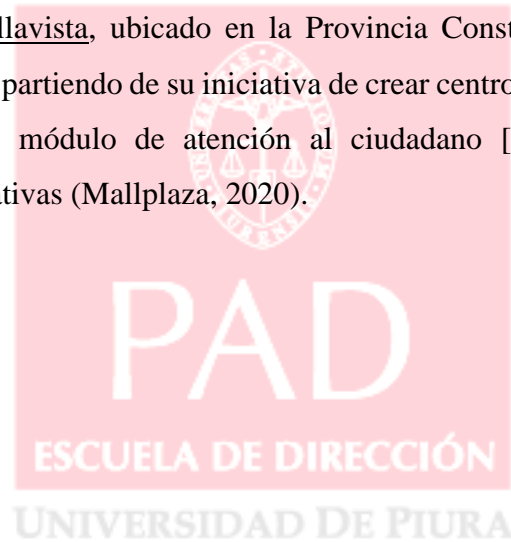


Figura 13. Mall Plaza Bellavista



Fuente: DePerú (2020)

- Mall Plaza Trujillo, situado en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad. Cuenta con las mejores tiendas por departamento, incluidas Saga Falabella y Ripley; además presenta una oferta gastronómica y cuenta con servicios complementarios (Mallplaza, 2020).

2.4.8. Grupo Ripley Corp.

El Grupo Ripley Corp., es un *holding* de capital chileno con presencia en Chile y Perú (ver Anexo 8). El principal negocio del grupo son las tiendas por departamento, pero también son el servicio financiero y los centros comerciales.

Debido a la disolución de Mall Aventura como sociedad entre Falabella y el Grupo Ripley Corp., este último tomó el control de dos centros comerciales operativos: Mall Aventura Santa Anita y Mall Aventura Porongoche. Adicionalmente se hizo de un banco de terrenos en el que podrían desarrollarse centros comerciales a futuro (“Ripley controlará 100% de Mall Aventura Arequipa y Santa Anita”, 6 de julio de 2016).

Cuenta con dos centros comerciales operando en Arequipa y Lima:

- Mall Aventura Porongoche, situado en la ciudad de Arequipa, en el distrito de Porongoche. Como parte de su propuesta comercial enfocada en ofrecer todos los

servicios a los clientes, contempla un área grande de entrenamiento, establecimiento de salud, e institutos educativos (“Mall Aventura: Conoce al detalle cada uno de sus centros comerciales”, 2 de agosto de 2019).

Figura 14. Mall Aventura Porongoche



Fuente: “Mall Aventura Plaza estima crecer 10% en sus ventas al cierre del 2015” (27 de noviembre de 2015)

- Mall Aventura Santa Anita, cuenta con más de 94,000 m² de área arrendable como resultado de la ampliación realizada este año. Está ubicado en el distrito de Santa Anita, departamento y provincia de Lima. Dentro de su propuesta comercial apuesta por la oferta de *Retailtainment*, que busca integrar la propuesta comercial con grandes espacios de entretenimiento y gastronomía (“Mall Aventura: Conoce al detalle cada uno de sus centros comerciales”, 2 de agosto de 2019).

En cartera tienen la construcción de 3 proyectos: el primero, Mall Aventura Chiclayo, próximo a inaugurarse en el primer trimestre del 2020, con un área de 49,000 m², completando la oferta de la ciudad donde ya existen Real Plaza y Open Plaza; el segundo, Mall Aventura Iquitos, primer centro comercial en la ciudad de Iquitos, departamento de Loreto, que tiene como fecha de apertura el tercer trimestre del 2020 y contará con 51,300 m²; y el tercero, Mall Aventura San Juan de Lurigancho, que estará ubicado a 250 metros de la línea 1 del Metro de Lima, en un área arrendable de 61,000 m² (“Mall Aventura: Conoce al detalle cada uno de sus centros comerciales”, 2 de agosto de 2019).

2.4.9. Cencosud

Cencosud Shopping Centers (ver Anexo 9) es un operador de centros comerciales de capital chileno, con presencia en Perú, Colombia y Chile, que forma parte del *Holding Cencosud* (Cencosud, 2015b).

Ingresó al Perú en el año 2007 con la compra de Supermercados E. Wong y Metro. Desde entonces ha comenzado a desarrollar una propuesta de centros comerciales sobre la base de estos supermercados como tienda ancla (Bermúdez, 18 de diciembre de 2007).

Actualmente cuenta con tres ubicaciones, con un área arrendable de 65,644 m². Dos de ellos son los centros comerciales de Plaza Lima Sur y Arequipa Center, y un *power center* Balta Shopping Center. Durante el 2020 inaugurará el Mall La Molina (Cencosud, 2015a).

Entre sus principales centros comerciales tenemos:

- Plaza Lima Sur, ubicado en el distrito de Chorrillos, departamento y provincia de Lima. Inició con un supermercado Metro y actualmente cuenta con una propuesta comercial, fortalecida por la tienda por departamento Ripley, además de una propuesta comercial complementaria de servicios y locales comerciales menores (Plaza Lima Sur, s. f.).

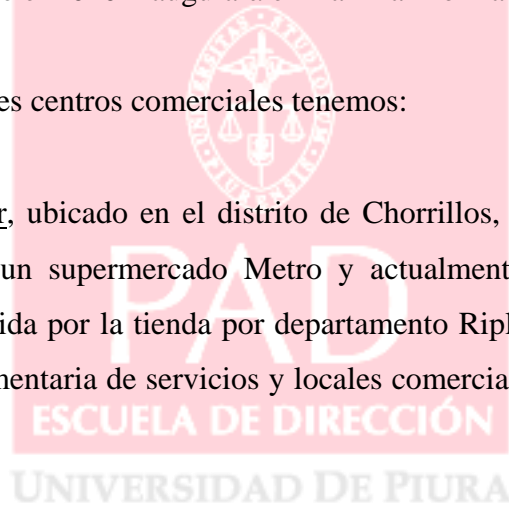


Figura 15. Plaza Lima Sur



Fuente: “Plaza Lima Sur espera un aumento de 15% en sus ventas en el Día del Niño” (18 de agosto de 2012)

- Balta Shopping, ubicado en el distrito de Miraflores, departamento y provincia de Lima. Es un *power center* que tiene como ancla el supermercado Wong con un formato exprés. Cuenta con una zona comercial, que se complementa con una propuesta gastronómica y de locales comerciales menores (“Abre primer centro comercial de la marca Cencosud”, 30 de mayo de 2012).

- En cartera tiene el proyecto de Mall La Molina, ubicado en el distrito de La Molina, departamento y provincia de Lima. Reinició obras a finales del 2017 y espera abrir sus puertas en el 2020. Será un centro comercial que contará con tiendas anclas del grupo como Wong y Paris, complementada por 150 locales comerciales (“Perú: Mall de Cencosud en La Molina ya tiene el 59% de avance”, 26 de junio de 2019).

2.4.10. Grupo Breca

El grupo Breca es un conglomerado de empresas con más de 70 entidades en rubros como minería, hoteles, *retail*, pesca y banca. Con inversiones principalmente en Perú, pero también en Brasil, Colombia y Chile (Cordero, 24 de julio de 2016).

Urbanova es el brazo inmobiliario del grupo, que ha desarrollado dos tipos de negocios: las oficinas y las tiendas comerciales. El grupo maneja 9 centros comerciales (ver Anexo 10) y entre los principales están:

- Rambla San Borja y Rambla Brasil, espacios que están dirigidos a mejorar la vida de la comunidad. Rambla San Borja se encuentra ubicado en el distrito de San Borja, en el departamento de Lima. Cuenta con 3 niveles y un área de más de 45,000 m². Rambla Brasil se encuentra ubicado en la avenida Brasil, en el distrito de Breña y cuenta con más de 30,000 m² (“Desarrollo de los centros comerciales La Rambla en Perú”, 9 de mayo de 2016).

Figura 16. Rambla San Borja



Fuente: “Las dos nuevas tiendas del centro comercial La Rambla San Borja” (16 de mayo de 2018)

- Molina Plaza, ubicado en el distrito de La Molina, cuenta con más de 16,000 m² de tiendas con un super mercado y 12 salas de cine (Molina Plaza, s. f.).

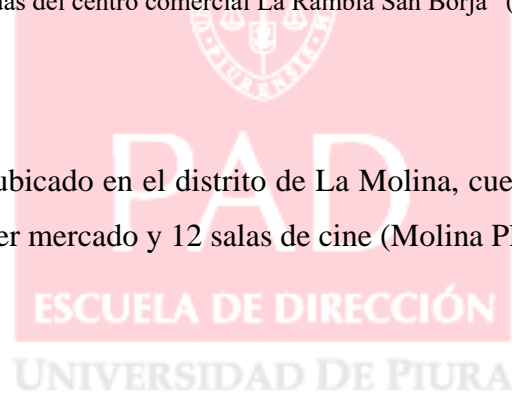












Tabla 2. Principales operadores de centros comerciales en el Perú

Grupo empresarial / Operador	Marcas	Logo	Nº de malls	Ventas 2019 (en Mills.)	Visitas por mes en 2019 (en mills.) ¹
Intercorp	Real Plaza		21	6,857	19.8
Parque Arauco	Megaplaza Mergaplaza Express Larcomar InOutlet El Quinde Plaza Jesús María Parque Lambramani		21	2,738	6.2
Grupo Wong	Plaza Norte Mall del Sur		2	3,827	6.9
Falabella	Open Plaza		11	3,086	7.3
Altas Cumbres / Administradora Jockey Plaza Shopping Center	Jockey Plaza Boulevard de Asia		2	2,993	3.4
Pontificia Universidad Católica del Perú / Mall Service	Plaza San Miguel		1	2,923	3.3
Falabella / Aventura Plaza	Mallplaza		3	1,846	4.0
Grupo Ripley / Mall Aventura	Mall Aventura		2	1,329	2.9
Cencosud	Plaza Lima Sur Arequipa Center Balta Shopping		3	1,020	2.7
Grupo Breca / Urbanova	La Rambla Paso Molina Plaza Torre del parque Torre del arte		9	992	4.1

Fuente: Asociación de Centros Comerciales y entretenimiento del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

Capítulo 3. Tendencias mundiales en los centros comerciales

Las tendencias mundiales en centros comerciales tratan de responder a los cambios que ha tenido el consumidor en los últimos años: un consumidor que ha crecido en una “era digital” que le ha generado nuevas formas de vivir, intereses diferentes, nuevas formas de entretenerse, búsqueda del bienestar, entre otras cosas.

3.1. ¿Cómo ha cambiado el consumidor?

Para poder responder la pregunta sobre cómo ha ido cambiando el consumidor, es importante destacar a quiénes nos referimos cuando hablamos del consumidor de un centro comercial. Según Javier Álvarez, Trend Senior Director en Ipsos Apoyo Perú, y experto en este tema, se debe tener en cuenta tres grupos generacionales: Baby Boomers, Generación X y *Millenials*, quienes tienen un gran poder de decisión de compra en esta década y que están buscando cubrir sus necesidades de distintas formas⁵. Entonces, el gran reto que enfrentan los directivos de los centros comerciales es entender a cada uno de estos tres grupos de consumidores.

3.1.1. Baby Boomers

Las principales características de este grupo son:

- Nacidos entre 1946 y 1964. Sus años de crecimiento se han dado después de la Gran Depresión de los años treinta. Este grupo generacional actualmente está en un rango de edad entre los 56 y 74 años.
- La mayoría de ellos se encuentra en proceso de jubilación o ya jubilado; buscan como alternativa una mayor tranquilidad en su día a día.
- Han ido reduciendo las áreas de sus casas, generalmente ubicadas en zonas urbanas, y ahora buscan espacios con alto nivel de conveniencia en sus interacciones diarias.
- Buscan hacer sus compras en lugares físicos siempre que estos presenten lo que ellos están buscando y sean espacios pensados en sus necesidades.

⁵ Entrevista realizada a Javier Álvarez, en conversación sostenida con los autores, para efectos del presente trabajo de investigación.

- Según el estudio de Jones Lang LaSalle [J. L. L.] (1 de agosto de 2019) “El futuro del *retail*” realizado en el 2019, el 36.9% de este grupo generacional busca en los centros comerciales más entretenimiento y oferta gastronómica. Este es el grupo generacional que más espera este tipo de propuestas, principalmente porque tienen mayor tiempo para estas actividades (p. 2).
- El centro comercial tuvo un rol importante en la vida de este grupo generacional, ya que su aparición coincide con la etapa infantil.

3.1.2. Generación X

Este segundo grupo generacional se caracteriza por:

- Nacidos entre 1961 y 1979. Hijos de los Baby Boomers; por lo que han sido criados con mayor libertad e incentivados por padres que buscan mejores condiciones de vida y más oportunidades de crecimiento.
- Actualmente tienen gran poder de decisión sobre las compras, pues lideran en muchos casos los hogares, aún más que las generaciones más jóvenes.
- Se sienten influenciados por la tecnología, y han ido modificando sus conductas con los aparatos electrónicos, a pesar de no ser tecnológicos innatos. Esto último ha permitido que tengan protagonismo en el canal *online* (V12, 5 de febrero de 2020).
- Siguen valorando el canal tradicional. El 82% de ellos ha realizado una compra en una tienda física en los últimos seis meses.

3.1.3. Millenials

Este es el último grupo de influencia que puede tomar decisiones de compra; aunque, actualmente van entrando también al grupo de influencia los *Centenials*. Los *Millenials* tienen las siguientes características:

- Nacidos entre 1981 y 1999. Han nacido en la generación de la tecnología, la globalización y el crecimiento económico mundial.
- Presentan como principal característica el deseo de disfrutar del ahora y las pocas ganas de asumir un compromiso que les limite su libertad, lo cual los hace más proclives al gasto, ya que no piensan en el ahorro a futuro.
- Contrario a lo que se piensa con respecto a los hábitos de consumo de esta generación, según el estudio de J.L.L. (1 de agosto de 2019), “El futuro del *retail*”, el 82% de este

grupo prefiere hacer sus compras en un espacio físico. Antes de realizar la compra en un local, hacen una búsqueda de oferta a través de internet. La preferencia por el espacio físico responde principalmente a que el *millennial* valora mucho que la marca conozca sus preferencias, tener relación con el vendedor y que este le brinde asesoría en su proceso de compra.

3.2. ¿Cómo han respondido los centros comerciales ante estos cambios generacionales?

Entre el 2016 y 2018, la composición de los centros comerciales en Estados Unidos ha variado respondiendo a los nuevos hábitos de consumo del cliente. Los principales cambios están concentrados en tres grandes áreas: (i) *retail*; (ii) Gastronomía; y, (iii) Entretenimiento y complementos.

El *retail* ha disminuido su espacio en 3.7% durante estos años: de 70.6% en el 2016 a 66.9% en el 2018, debido principalmente al ajuste de áreas de tienda por departamento. Las tiendas por departamento han ido cambiando el concepto, ofreciendo al cliente no solamente variedad de productos sino también experiencia de compra con espacios mejor diseñados para la exposición y la menor cantidad de propuestas. Muchos de los operadores de *retail*, al no adaptarse a los nuevos hábitos del consumidor, tuvieron que cerrar sus operaciones.

Con respecto a la gastronomía, esta ha aumentado su área en 0.9% durante estos años: de 7.1% en el 2016 a 8.0% en el 2018. Inicialmente la propuesta en este rubro se concentraba en el patio de comidas, que es un comedor rodeado de locales gastronómicos con propuesta variada. Actualmente, los centros comerciales incluyen en la propuesta no sólo patios de comidas, sino áreas de restaurantes en áreas enfocadas al entretenimiento, con la intención de aumentar el tiempo de permanencia en el centro.

Entretenimiento y complementos, diferenciados como “no *retail*” ni gastronomía, es un área con mayor crecimiento, que incluye las zonas de entretenimiento, tiendas de conveniencia, zonas enfocadas en salud y deporte, entre otros. Este último sector ha crecido 2.8% en este periodo, de 22.3% en el 2016 a 25.1% en el 2018, reflejando el interés que tiene el cliente de pasar más tiempo en el centro comercial, siempre que este le ofrezca alternativas para el entretenimiento. Estas alternativas deben estar basadas en la exploración de los sentidos.

Estos cambios han traído como consecuencia mejores procesos de selección de composición de oferta (i.e. mix comercial) en los centros comerciales, los cuales están ahora enfocados principalmente en los intereses y hábitos de los clientes, y en crear estrategias enfocadas en lograr la recordación positiva en el cliente sobre su experiencia de compra, sea de bienes o servicios⁶.

De otra parte, hemos podido observar de primera mano, cómo en Colombia, en el año 2018, se inauguró un centro comercial siguiendo este nuevo paradigma. El centro comercial Vivo Envigado, del grupo colombiano Éxito, quienes tienen en su portafolio el desarrollo de supermercados y negocio inmobiliario. Este centro comercial está ubicado en la ciudad de Medellín Colombia. Se inauguró en el último trimestre del 2018 con 260,000 m² de área construida y 137,000 m² de espacio comercial. Se encuentra conectado con una salida de metro, que genera un flujo interesante para el desarrollo del negocio.

Como parte de su propuesta diferenciadora, ha logrado dedicar el 33% del área total al ocio, desarrollando un parque de diversiones, un área boulevard de restaurantes con una propuesta de 21 locales muy completa (Cardona, 5 de octubre de 2018), el patio de comidas conformado por más de 10 marcas, además de ofrecer 14 salas de cine y un espacio enfocado al deporte, desarrollado por el mismo operador: Viva Sport. Además, ha desarrollado espacios de permanencia de coworking (ver Anexo 11).

Parte de su estrategia está desarrollada en las nuevas tendencias que existen, ofreciendo información sobre el centro comercial a través de una aplicación para el *smartphone*. Así también, con el interés de conocer a sus clientes, han desarrollado un club de fidelización en trabajo conjunto con los operadores de *retail*.

Resulta importante comprender cuáles son las diferentes herramientas y estrategias que necesitan desarrollarse para ofrecer una propuesta de valor a medida de cada consumidor, como son la omnicanalidad, análisis de datos, etc. Estas herramientas, presentadas en el Congreso

⁶ Presentación realizada en el Congreso RECON 2019, por Tom McGee, presidente de International Council of Shopping Center.

RECon Latinoamérica y Caribe⁷, (Del Río, 12 de noviembre de 2019), mencionaremos a continuación:

3.2.1. Omnicanalidad

Es una estrategia de gestión de clientes a través de multicanales, es decir, variedad de canales digital y físico. Se cambia el paradigma de compra, prevaleciendo las necesidades o preferencias del consumidor sobre las del vendedor. Este último debe adaptarse a la nueva dinámica, desarrollando alternativas que se acomoden a ellas.

Nace con la intención de que el cliente pueda tener acceso a través de cualquier canal. Busca reducir las barreras que existen entre el canal físico y el canal *online*, con las limitantes que pueda tener en el medio electrónico desde el cual accede, como computadoras, tabletas, o *smartphones*.

Tiene como principal motivación no perder la conexión con el cliente y estar presente donde el cliente lo busque.

Uno de los mejores ejemplos de desarrollo de omnicanalidad a nivel mundial es Disney. Esta empresa ha desarrollado el portal Disney.com, desde donde se puede tener acceso a comprar los *tickets* para sus parques de diversión. Una vez realizada la compra, invita al usuario a descargar la aplicación “MiDisney” en cualquier aparato electrónico, con el fin de que este vaya viviendo la experiencia de Disney desde antes de llegar, durante y después de su visita (Samsing, 12 de marzo de 2019).

3.2.2. Comercio electrónico

Se refiere al proceso de compra y venta a través de medios electrónicos como páginas web, redes sociales y aplicaciones móviles.

Según el Banco Mundial (2019), en los últimos ocho años, el crecimiento de usuarios de internet a nivel mundial ha aumentado alrededor del 20%, logrando que aproximadamente el 50% del mundo tenga acceso a internet.

⁷ Presentación realizada en el Congreso RECon 2019, por Ary Krivopisk, Head de Real Estate Wework.

El desarrollo del internet ha abierto un nuevo canal de venta a los operadores actuales, y también es una alternativa para el ingreso de operadores que buscan reducir el monto de inversión inicial que antiguamente se requería. A pesar del gran desarrollo que ha tenido en los últimos años, según estudio realizado por J.L.L. (1 de agosto de 2019), el 90% de ventas se sigue realizando en un espacio físico. Otro estudio es el de análisis de data, realizado por McKinsey & Company, sobre el impacto del canal *online* en la venta que realizan los centros comerciales y las expectativas para el 2021; las tiendas físicas van a seguir teniendo mayor valor por ticket promedio de compra, pero habrá un incremento de ventas con respecto a las ventas actuales, por el aumento de compras a través de los canales digitales⁸.

El mejor ejemplo de comercio electrónico en nuestro continente es Amazon, quien ha logrado desarrollar un servicio excepcional ofreciendo entregas exprés en 24 horas, a través de un sistema de distribución a nivel mundial. Este portal, que ya se encuentra en varios países de Europa y América, busca ofrecer al cliente la mayor variedad de productos (más de 80,000 que actualmente forman parte de su portafolio), a través de relaciones con proveedores de todo el mundo. A pesar de su éxito en el canal *online*, el 2019 Amazon compró los supermercados americanos WholeFoods, y desarrolló tiendas físicas como AmazonGO para poder integrar su propuesta a través de canales físicos.

3.2.3. Tecnología móvil

La tecnología se ha ido desarrollado en los últimos años de una forma acelerada. Actualmente, gran porcentaje de la población cuenta con un teléfono inteligente, teniendo acceso a internet en cualquier momento del día.

Esta tecnología permite a los operadores estar más cerca del cliente y a su vez recolectar información para conocerlo con mayor detalle. Agregar la tecnología a través de realidad aumentada, pagos *online* en espacios de venta, podría ayudar a que el proceso de compra sea más fácil, sin perder de vista lo importante: el valor de la interacción con el vendedor.

⁸ Presentación realizada en el Congreso RECon 2019, por Camilo Becdach Partner en McKinsey.

Por el lado del cliente, la tecnología se ha convertido en un elemento esencial con el que interactúa en su día a día. Es por eso que se vuelve fundamental estar a solo un *click* del cliente y que este pueda acceder a la oferta que el operador le está ofreciendo, desde cualquier aparato electrónico.

Sephora, tienda del grupo francés LVMH enfocada en la distribución y venta de productos cosméticos y de belleza, cuenta con presencia en muchos países de Europa y América. En su plan de expansión para atender zonas donde aún no tenían tienda física y estar en la mano del cliente, desarrolló su propia aplicación móvil. En ella, no solo se encuentran los productos de la tienda, también se tiene acceso al club de fidelización de la marca, a la publicación de eventos a realizarse en la localidad más cercana, y a experimentar en tu propia fotografía algunos productos de maquillaje sin necesidad de ir al local.

3.2.4. El “Efecto Halo” y su importancia

En la economía conductual el efecto halo se refiere a aquella limitación cognitiva en que las personas transfieren sus sentimientos acerca de un atributo determinado, hacia otros atributos no relacionados. Esto trasladado a la industria de *retail*, intenta explicar el impacto que tiene en el consumidor que una marca tenga presencia en más de un canal.

Esta explicación contradice en cierta medida la tendencia que se generó durante los últimos años, de reducir el número de tiendas físicas para migrar únicamente al canal *online*. Como comentamos, el efecto halo responde a una limitación cognitiva de los consumidores lo cual puede contradecir el pensamiento racional de los *retailers* de estar en más de un canal.

Según el publicista inglés Howard Saunders, el “futurista del *retail*”, quien desde hace más de una década viene estudiando el sector y los cambios hacia el futuro, la principal razón por la cual el cliente sigue buscando consumir en espacios físicos es por el miedo de perderse lo que está pasando (Del Río, 12 de noviembre de 2019). El “Fear of missing out” o FOMO, es un fenómeno que intenta explicar el miedo de las personas por no estar o ser partícipes de lo que podrían estar viviendo otros. Propone que las tiendas físicas se conviertan en el “*Playground*” o patio de juegos de la marca, para lograr el vínculo con el cliente

Según el último informe sobre el efecto halo realizado por ICSC, Asociación de Centros Comerciales de Latinoamérica y Estados Unidos (12 de setiembre de 2018), se tienen sustentos

suficientes para considerar que el canal *online* alimenta el canal físico. Uno de los datos más destacables es que al abrir una tienda física como complemento de la tienda *online*, este último canal tiene como impacto un 38% de crecimiento. Además, la decisión de cerrar una tienda física para reemplazar el canal *online* tiene un impacto negativo en las visitas a su página web. Además, el 72% de todas las compras *online* han sido realizadas por la influencia del canal físico.

Es importante mencionar que, muchas veces, el operador considera que el centro comercial no aporta en su estrategia de integración del canal físico y el canal *online*. Una de las razones en las que se basa dicha percepción es que no necesita de un local comercial para la entrega de productos, porque puede usar un espacio en áreas muertas del centro comercial (como estacionamientos, zonas cerca a los ascensores, accesos al baño, etc.); y a la vez reduciría el pago de renta. Sin embargo, la ubicación del punto de recojo cumple un rol fundamental, ya que es una oportunidad de invitar al cliente a la tienda y hacerle pasar por la experiencia de compra.

La reconocida tienda por departamento americana, Nordstrom, ha cambiado su diseño de tiendas para aprovechar el impacto que tienen las ventas *online*. En ellas han creado espacios donde interactúan los canales *online* y físico, ofreciendo ubicaciones para el recojo de compras *online* y también, integrando pantallas digitales en las tiendas, donde el cliente puede conocer la variedad de productos y realizar la compra *online* para recogerla en tienda o recibirla en casa.

Figura 17. Pantallas digitales integradas de las tiendas Nordstrom



Fuente: Birón (2019)

Figura 18. Nuevo diseño de la tienda Nordstrom



Fuente: Campbell (3 de febrero de 2020)

3.2.5. Ingeniería de data

Con el uso de la tecnología se crea una nueva oportunidad para los operadores. Una vez que el cliente accede a cualquier medio a través de su *smartphone* o tableta, otorga una fuente de información valiosa para el *retailer*. Con la información obtenida, el *retailer* puede conocer las preferencias, perfil y hábitos de consumo del cliente. Esta recolección de datos podría

permitir segmentar la propuesta comercial que se ofrece, así como un mensaje personalizado al cliente.

El análisis de data, además, se ve nutrido por las redes sociales. Muchos de los usuarios ingresan al portal de los *retailers* a través de sus cuentas privadas y, por la configuración de estas, pueden acceder a su información personal. Esta información ayuda a crear un perfil casi exacto del consumidor y a la vez crea la oportunidad de mejorar la llegada del producto al cliente final.

Una de estas propuestas es la marca canadiense “Lululemon athletica” de vestuario deportivo sólo para mujeres. La marca ha diseñado un espacio de comunidad para sus clientas. Con la inscripción a la comunidad, las clientas acceden a artículos, eventos y detalle de sus productos. A través de este espacio, “Lululemon athletica” conoce mejor el perfil de su consumidor y le permite mejorar la comunicación con sus clientes y ofrecerle información sobre lo que esperan de sus productos.

Figura 19. Clases de yoga en tienda Lululemon athletica



Fuente: Hounslea (2016)

¿Cómo han afectado estos cambios a los operadores de centros comerciales en el Perú? Las estrategias y tendencias mencionadas en el punto anterior son integrales y responden al proceso de globalización en el que se vive, donde cada día tiene menos límites. Sin embargo, cada país tiene circunstancias particulares que hacen que estos impactos tengan mayor o menor relevancia en el negocio de centros comerciales. Es importante, entonces, definir el perfil del

consumidor de cada país, antes de determinar las características que influyen en el comportamiento que estos adoptan con respecto a los centros comerciales. Con relación al Perú, Javier Álvarez, Trends Senior Director de Ipsos Investigación de Mercado, elabora estudios sobre el comportamiento del peruano en diferentes sectores como telefonía, *retail*, tecnología, entre otros. Según Álvarez, estos estudios presentan al peruano como una persona desconfiada por naturaleza, que busca su propio beneficio sobre todas las cosas, y que es bastante informal (Comunicación personal, J. Alvarez).

Según los estudios investigados de IPSOS (2018), INEI (marzo de 2010, pp. 18 y 23) y Álvarez (marzo de 2020, pp. 18-19), la base de la sociedad peruana ya no es el de una familia compuesta por papá, mamá e hijos, como lo era durante los años noventa; sino que ha habido algunas variaciones en su composición y que cada vez son más comunes. Entre ellas están: (i) las monoparentales, que son familias formadas por un papá o mamá, y representan de 19% de los hogares peruanos; (ii) parejas de esposos sin hijos, que representan un 14% de los hogares peruanos; y (iii) adultos solteros, que representan el 12%. Además, se señala que el 54% de las familias tienen a la cabeza a una persona de la Generación X. Álvarez afirma que, aunque la mayoría de los hogares está siendo liderado por una mujer con toma de decisiones, el hombre está teniendo cada vez más protagonismo sobre este rol.

Por otro lado, como resultado de la búsqueda de mejores oportunidades por parte de las familias, se da una migración a nivel nacional entre distritos, lo cual implica muchas veces que se recurra a una propuesta inmobiliaria con un área cada vez más reducida. Así, según el reporte de “Perú. Situación Inmobiliaria 2017” elaborado por BBVA Research (diciembre de 2017), muchas familias han pasado de vivir en un área de 85 m² a vivir en un área de 73 m² en Lima moderna, y, para el caso de Lima Sur, de 80 m² a 68 m² (p. 20).

Esto es importante, sobre todo porque Lima concentra gran parte de la población del Perú, con más de 9 millones de peruanos, representando más del 40% de la población nacional (INEI, 18 de enero de 2018); sin embargo, no se han logrado desarrollar espacios urbanísticos en Lima que mejoren la calidad de vida. Así las cosas, los limeños viven en un espacio hostil, sin áreas verdes, en muchos casos sin espacios para caminar, y con un transporte público deficiente que no le permite trasladarse con facilidad.

Entonces, al analizar las estrategias y tendencias que tienen actualmente un impacto en el negocio de los centros comerciales en el mundo, principalmente en Estados Unidos y Europa, se deben contemplar algunas modificaciones con respecto a Perú:

- Con respecto al comercio electrónico, según el Índice Mundial de Comercio Electrónico, actualmente el 68% de peruanos tienen acceso a internet. De ellos, según estudio realizado por G.F.K., en el 2019 hubo un incremento de 44.2% en ventas *online*. El principal motivo para no realizar la compra *online* es por la inseguridad sobre el proceso de compra, pues se piensa que podría presentarse una estafa o una clonación de la tarjeta bancaria; además que en el espacio físico se podría conocer el producto y no ser sorprendido.
- Según estudio realizado por Picodi (19 de marzo de 2019), el 76% de las transacciones se realiza a través del *smartphone*, además este rubro está dominado por las mujeres quienes tienen el 54%.
- Existen grandes operadores que han tenido un desarrollo importante en este canal en los últimos años. Un ejemplo es Falabella cuyo canal *online* le ha convertido en la primera tienda a nivel nacional. Sin embargo, hay un gran camino aún por explorar, principalmente porque no se ha profundizado en el perfil del consumidor peruano. Partiendo de esta premisa, se necesita de mayor confianza con el operador para tener mejores ventas y romper con algunos miedos.
- Así las cosas, a la fecha, el canal tradicional todavía tiene un gran nivel de participación en el Perú. Esto se da en gran medida porque se sigue percibiendo el canal con precios más baratos y donde se encuentra seguridad mientras se realiza el proceso de compra.
- En el 2018 llegaron a Perú aplicaciones de servicio de entrega a domicilio, y que inicialmente sólo ofrecían el servicio de comida. Con el tiempo, tras el éxito de las ventas, ampliaron su portafolio de productos hasta aliarse con los *retailers* para hacer entrega a domicilio de productos diversos. Este éxito responde a la inmediatez con la que buscan satisfacer las necesidades.

- Algunos operadores de grandes tiendas ya vienen trabajando su propia aplicación para ofrecerle la propuesta al cliente y a su vez para conocerlo a detalle. La aplicación te proporciona más información sobre el usuario, el distrito donde vive, sus rutinas de compra, las marcas, lo que no pudo encontrar, entre otros.

A pesar de los cambios que están ocurriendo a nivel mundial en el rubro, en el Perú existen limitaciones ajenas al control de los *retailers*, que impiden ir a la misma velocidad que otros países en el desarrollo de este sector. Algunas de las limitaciones se mencionan a continuación:

- El proceso logístico del envío del producto. En comparación con países más desarrollados que cuentan con sistemas de correo confiables y eficientes, el sistema de correo peruano no genera en los consumidores una percepción de seguridad y eficiencia, por lo que tienen reparos de hacer compras *online* ya que consideran que el producto puede llegar tarde, o en mal estado o darlo por perdido, si es enviado por el sistema de correo tradicional. Esta situación, ocasiona que los *retailers* y/o consumidores deban recurrir a otros mecanismos de entrega que generan sobrecostos a la venta del producto.
- Bancarización de los potenciales clientes. Los procesos de compra se terminan con el pago del producto a través de sistemas de pagos electrónicos o digitales. En el Perú, todavía existe un bajo nivel de bancarización y de uso de medio electrónicos de pago por lo que esto se vuelve una limitación estructural que escapa del control de los *retailers*.
- Desconfianza en los vendedores. Existe una desconfianza natural en los peruanos sobre la calidad final del producto que van a recibir, es por eso que, aún se prefiere ir a la tienda física para visualizar e interactuar con el producto y luego realizar la compra. Para evitar esta desconfianza se tienen que desarrollar sistemas de recomendación de otros usuarios, que califiquen el comportamiento o calidad de producto del vendedor.

Capítulo 4. El futuro de los centros comerciales en el Perú

4.1. Proyecciones económicas para el Perú

Según el último informe “Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019), donde se dan a conocer las proyecciones de las cuentas macroeconómicas en los siguientes 5 años de su entrega, se informa de los mecanismos que el ministerio utilizará para incentivar el crecimiento en el país.

En este informe (pp. 8-9) se intenta explicar cómo el Estado va a impulsar el crecimiento del PBI a través de 3 fundamentos:

- Macroeconómicos. Con un manejo responsable de las cuentas públicas. Impulsar la inversión pública y la inversión privada que pueda mejorar el empleo en el Perú. Con respecto a la inversión privada se está buscando la priorización de proyectos con más impacto social en el corto, mediano y largo plazo.
- Microeconómicos. Con un plan de 84 puntos que buscan mejorar la competitividad y productividad. Entre las principales medidas están la creación del instituto de la excelencia, la extensión de beneficios tributarios a algunos sectores ligados a la investigación y la aprobación de un paquete de normas que ayuden en la formalización de las empresas en el Perú.
- Modernización del sector público. Con el único fin de entregarle productos y servicios de calidad a los pobladores del país, como, por ejemplo, el reglamento marco para la modernización de la Administración financiera del sector público.

Como resultado de estas políticas, el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019) está esperando un crecimiento del PBI en promedio para los años 2020 – 2023 de 4.4% (pp. 28-29). Es preciso recordar que, para alcanzar estándares de una economía de países desarrollados, es necesario crecer por encima de 5.0% en los siguientes 20 años, con una proyección de crecimiento del 4.0% para el año 2020 y una aceleración de crecimiento a 5.0% para el año 2023.

Tabla 3. Demanda interna y PBI del Perú 2018 – 2023E

Demanda Interna y PBI (Var. % real anual)					
	Estructura % del PBI 2018	2018	2019	2020	Prom. 2021-2023
I. Demanda Interna	97.9	4.3	3.4	4.3	4.5
1. Gasto privado	82.6	4.0	3.5	4.0	4.3
a. Consumo privado	65.0	3.8	3.3	3.8	4.0
b. Inversión privada	17.6	4.4	4.0	4.8	5.3
2. Gasto público	16.4	3.4	2.6	5.3	4.3
a. Consumo público	11.5	2.0	2.6	3.8	3.6
b. Inversión pública	4.8	6.8	2.5	9.0	5.8
II. Demanda externa neta					
1. Exportaciones	25.0	2.5	0.8	3.5	4.8
2. Importaciones	23.0	3.4	2.1	4.5	4.6
III. PBI	100.0	4.0	3.0	4.0	4.5

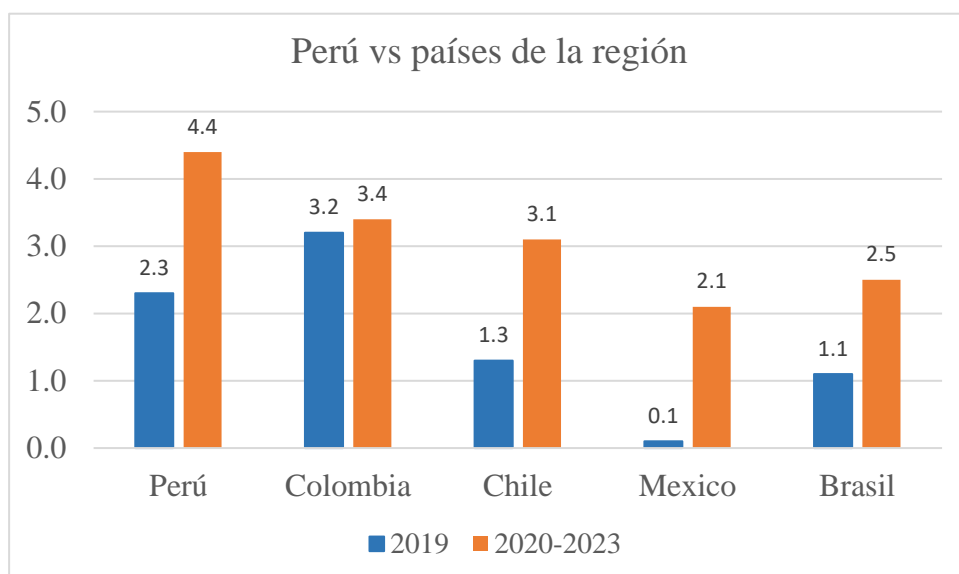
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019)
Elaboración propia

Es importante recordar que existen algunos factores externos que pueden afectar las proyecciones calculadas en agosto del 2019. Otro factor importante es la propagación del Coronavirus (COVID – 19), que ha generado un impacto económico negativo bastante fuerte a nivel mundial, y probablemente pondría al mundo mucho más cerca de una recesión. Como tercer punto importante a recordar es la guerra comercial entre China y Estados Unidos que sigue generando turbulencia en los mercados de valores y llevando los precios de los principales *commodities* a la baja. Se debe recordar que el principal ingreso del Perú es la venta de minerales, por lo que afecta directamente en las expectativas de crecimiento.

Cabe resaltar que, dentro de la región, el Perú es el segundo país con mayor crecimiento, después de Colombia. En el 2019 se estima que tuvo un crecimiento de 3.2% versus el 2.3% que acaba de estimar el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú para ese mismo año (2019, pp. 28–29). Sin embargo, el Perú regresaría a ser el primer país, con un crecimiento para los años 2020 – 2023, puesto que, según el MEF⁹ estaría en 4.4% por encima de Colombia, con un crecimiento estimado de 3.4%, Chile de 3.1%, México 2.1% y Brasil de 2.5% (p. 29).

⁹ MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

Figura 20. Proyección de crecimiento para Perú y la región



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019)
Elaboración propia

Actualización: Con las medidas tomadas por el Gobierno Peruano frente a la pandemia del COVID – 19 que azota el mundo entero, se puso freno a la economía por casi 100 días. Como consecuencia, el Perú se ha visto afectado fuertemente, por lo que los analistas esperan que, en el segundo trimestre del 2020, el PBI real caiga 13.6% y, según el reporte de proyecciones de Inteligo SAB (“Inteligo prevé una caída de la economía peruana de 13.6% en 2020”, 10 de junio de 2020), la caída total en el 2020 sea de 17.0%, para luego tener una recuperación de 6.1% en el 2021.

4.2. Panorama de inversiones en el sector *retail*

Para el 2021 se espera una inversión de aproximadamente US\$ 444 millones, como se detalla en la siguiente tabla 4.

Tabla 4. Inversiones en centros comerciales 2020 – 2021

Grupo economico	Proyecto	Ubicación	Fecha apertura	Inversion (US\$ millones)
Falabella	Mall Plaza Comas	Lima	2020	110
Ripley	Mall Aventura Chiclayo	Chiclayo	2020	66
Falabella	Mall Plaza Cusco	Cusco	2020	60
Grupo Ripley	Mall Aventura S. J. Lurigancho	Lima	2021	88
Grupo Ripley	Mall Aventura Iquitos	Iquitos	2021	70
Polvos del Norte	Central Plaza Los Olivos	Lima	2021	50

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019)
Elaboración propia

4.2.1. Mall Plaza Comas

Con una inversión de US\$ 110 millones y con una fecha de inauguración estimada para el segundo trimestre del 2020 (“Perú: Mallplaza invierte US\$ 110 millones en su mall de Comas”, 29 de enero de 2019), este centro comercial trae una apuesta por el *retailment* y una oferta completamente ecológica.

Comas tiene una población de más de 2 millones de habitantes (Ministerio de Salud, 2016), por lo que se convierte en un excelente lugar para desarrollar un centro comercial con fácil acceso y que conecta con todos los distritos del Cono Norte. La oferta comprende más de 15,000 m² de zonas de entretenimiento y de oferta gastronómica (“La propuesta que trae Mallplaza Comas para su apertura en marzo Perú”, 4 de febrero de 2020). Además, contará con tiendas anclas importantes como Saga Falabella, Ripley, Tiendas Sodimac y Supermercados Tottus.

Por el lado “verde” es uno de los primeros en contar con la certificación LEED, líder en eficiencia energética, (“La propuesta que trae Mallplaza Comas para su apertura en marzo Perú”, 4 de febrero de 2020), con el que se constata que el edificio fue construido con estándares de ecoeficiencia y sostenibilidad.

4.2.2. Mall Aventura Chiclayo

Con fecha de inauguración programada para mediados de abril del 2020 y una inversión de casi US\$ 70 millones (“Mall Aventura invertirá US\$ 224 millones para abrir tres centros comerciales”, 12 de marzo de 2019), esta propuesta contará con tiendas anclas como

Cineplanet, Plaza Veá (supermercado), H&M, Ripley y Oechsle. Además, abrirá la primera cadena de gimnasios de la ciudad bajo la marca de Smart fit.

Además, se espera la ejecución de 2 torres de oficinas con 5 pisos, de 1,000 m², que podrían estar terminadas en el 2022 (“Ya tiene fecha: Mall Aventura Chiclayo abre sus puertas desde el 15 de abril”, 9 de marzo de 2020). Como parte de la diversificación se espera también implementar institutos de idiomas, centros médicos e institutos de estudios superiores.

4.2.3. Mall Plaza Cusco

Centro comercial desarrollado por el grupo Falabella, tendrá como tiendas anclas Saga Falabella, Ripley, Supermercados Tottus y Tiendas Sodimac. Se espera una inversión importante en zonas de comida, entretenimiento y salas de cine (“Mall Plaza a la espera de aprobación para ingresar a Cusco”, 2 de octubre de 2017).

4.2.4. Mall Aventura San Juan de Lurigancho

Este centro comercial está construido en un terreno de más de 60,000 m², con marcas tan importantes como Ripley, Oechsle, Hipermercados Plaza Veá, Promart y salas de última generación de Cineplanet, centro automotor, zona de juegos y un patio de comidas (Vásquez, setiembre de 2019).

4.2.5. Mall Aventura Iquitos

Entre los ríos Amazonas, Itaya y Nanay se construirá el centro comercial que espera una inversión aproximadamente de US\$ 70 millones. Su apertura se estima para el tercer trimestre del 2021 (“Mall Aventura espera factura S/ 356 millones en Iquitos durante primer año de operaciones”, 30 de setiembre de 2019).

Se espera una propuesta moderna con las tiendas anclas de Saga Falabella, Ripley, Supermercados Tottus, Tiendas Sodimac y salas de cines de la marca de Cinépolis. Así también gimnasio, patio de comidas, zona de restaurantes, zona financiera y zona de juegos.

4.2.6. Central Plaza Los Olivos

Este centro comercial se desarrollará en un terreno de 20,000 m² y abarcará un total de 1,500 tiendas (Reyes, 11 de junio de 2019). Estará ubicado en las intersecciones de las avenidas

Universitaria y Panamericana Norte. Contará con 4 pisos de tiendas y 2 pisos subterráneos de estacionamientos.

4.3. Oportunidades del sector

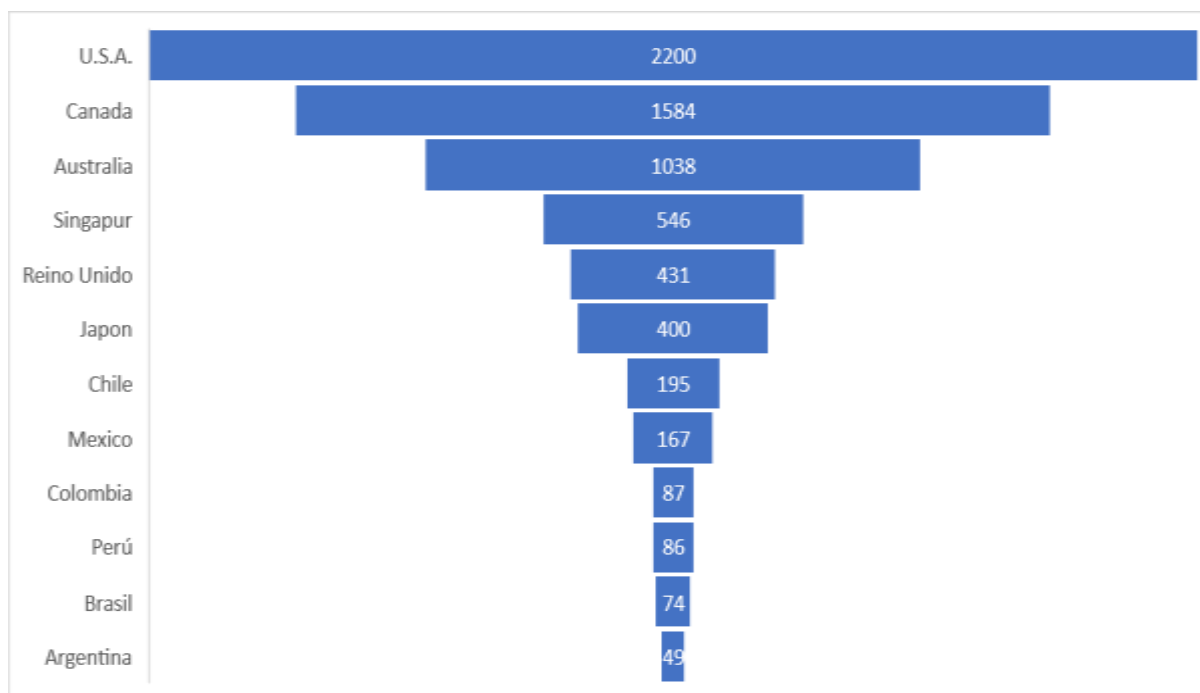
En el último estudio de A.T. Kearney (2019), presentado en el congreso RECON 2019, que busca detectar los 30 países con mayor potencial a nivel mundial para el desarrollo de *retail*, el Perú se muestra entre los primeros países con mayor potencial actual y en futuro a nivel de Latinoamérica (p. 2). Este estudio considera algunos criterios que permiten sustentar su ranking como el atractivo del mercado, el riesgo país, la saturación de mercado, y presión de tiempo.

Con respecto a la saturación del mercado, el Perú actualmente tiene 2,7 millones de GLA¹⁰, mientras que otros países como Colombia tiene el doble (“¿Sabías que Chile es el país con más malls en Latinoamérica?”, 13 de febrero de 2020). Esta cantidad de metros cuadrados no brinda mucha información si no se relaciona con la cantidad de personas que viven en ese país. Considerando ambas premisas, actualmente en el Perú hay 86 m² por cada 1,000 habitantes, mientras que, en otros países de Latinoamérica, como Chile cuenta con 195 m² por cada 1,000 habitantes, y México 195 m² por cada 1,000 habitantes (“¿Sabías que Chile es el país con más malls en Latinoamérica?”, 13 de febrero de 2020).

ESCUOLA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

¹⁰ GLA: Indicador del área total arrendable de un centro comercial.

Figura 21. Cantidad de personas por centro comercial



Fuente: Ochoa (13 de junio de 2019)
Elaboración propia

En el Perú el crecimiento de la clase media en los últimos años representa una oportunidad para el sector de *retail*. Esto se debe a que no es sólo una manifestación de mejor ingreso económico, sino porque el crecimiento económico por lo general viene acompañado por una expectativa a acceder en mejorar la calidad de vida y el acceso a bienes de mayor calidad o prestigio, lo que es asociado al canal moderno.

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con los parámetros de metros cuadrados por habitantes utilizados en otros países de la región, en el Perú existe un déficit de centros comerciales por habitantes. En este trabajo, sin embargo, se propone que este parámetro no puede ser utilizado como dogma, sino como una herramienta referencial, ya que Perú es un país en el cual recién se está desarrollando la clase media y hay un gran porcentaje de la población que todavía no considera a los centros comerciales como su primera, ni segunda o tercera opción de esparcimiento y consumo.

Así las cosas, por ejemplo, en la ciudad de Huancayo, que cuenta con una población de 506,759 miles de habitantes (Ministerio de Salud, 2016), opera el Real Plaza. El Open Plaza consideró que había espacio para desarrollar un nuevo centro comercial tomando como referencia los indicadores de GLA por habitantes, en comparación con otros países de la región.

Sin embargo, en la realidad, el Open Plaza Huancayo, a pesar de todos los esfuerzos realizados por el operador, no ha logrado alcanzar las cifras esperadas de afluencia y venta a tres años de su inauguración. A manera de opinión, una explicación del poco éxito de este centro comercial es que el indicador GLA por habitantes no es necesariamente una herramienta útil para medir la existencia de la oportunidad de desarrollo, sino que esta herramienta debe ser siempre utilizada tomando en consideración diversos factores culturales y de desarrollo social y económico de cada lugar en particular. Así, a pesar de que la métrica hizo pensar a Open Plaza que había espacio para un nuevo centro comercial, parece no haberse tenido en cuenta, o haber sido muy optimista al respecto, y no considerar la preferencia del poblador huancaíno por el primer centro comercial que llegó a la ciudad.

Al parecer, los operadores de los centros comerciales no intentan comprender los gustos o costumbres de cada localidad, al contrario, piensan que pueden imponer un criterio de organización bajo estándares totalmente diferentes y alejados de las costumbres locales. Una opción que tendrían para vencer la resistencia o la falta de costumbre y facilitar la adaptación de las personas de estas regiones al canal moderno sería hacer el esfuerzo por tomar sus costumbres locales y dejar un espacio para adecuar los centros comerciales a los gustos y preferencias de la gente. Por ejemplo, en Open Plaza Pucallpa, se logró convencer a un grupo de mujeres que vendían en la calle la comida tradicional, de forma ambulatoria, para ubicarlas en el interior del centro comercial. Inicialmente, ubicaron a estas mujeres en el ingreso del centro comercial, zona de alta circulación, pero sin condiciones para la venta y el consumo de los productos. Posteriormente, el centro comercial reubicó a las mujeres en el patio de comidas, pensando en que tendrían más éxito porque ofrecerían comodidad a sus clientes consumidores; incluso se acondicionó el espacio según los requerimientos de los otros operadores. Sin embargo, la realidad fue diferente, las ventas se redujeron considerablemente. Queda claro que, en la costumbre local, prevalecía la ubicación de los puestos ambulatórios de estas mujeres que la comodidad ofrecida en el patio de comidas.

Figura 22. Primera zona de venta de comida ambulatoria de mujeres



Fuente: elaboración propia

Figura 23. Nueva zona de venta de comida, cerca al patio de comidas



Fuente: Open Plaza (s. f.-b)

UNIVERSIDAD DE PIURA

Conforme la clase media se va desarrollando, va priorizando la búsqueda de una mejor calidad de vida. Esto se ve reflejado en la mayor valorización de áreas con acceso a mejor educación y salud para sus hijos, que llevará inevitablemente a vivir en espacios más reducidos ubicados en zonas donde se les ofrece estos servicios. Bajo este escenario, los centros comerciales se vuelven una opción muy importante para cubrir necesidades dejadas de lado como el esparcimiento, los espacios de recreación y ocio.

Otro aspecto que es importante mencionar en base a la presente propuesta sobre el espacio de crecimiento para el sector, es el hecho de que actualmente muchos comerciantes no tienen interés o capacidad económica para ingresar a un centro comercial. Y se debe al elevado costo de pasar de la informalidad a los estándares que exigen los centros comerciales. Esto es una

consecuencia de lo que pasa en el país, donde el 70% de la economía peruana es informal y la mayoría de los comerciantes no tienen ningún incentivo en asumir los sobrecostos tributarios y laborales que implica el ser formal. En ese sentido, una vez que el Gobierno Peruano consiga que las empresas se formalicen, los requerimientos¹¹ de los centros comerciales no representarán un obstáculo y abaratarán los costos de ingreso al canal moderno. Con esto, las PYMES podrán aspirar a acceder a un segmento con mayor poder adquisitivo.

Finalmente, se debe considerar también el desarrollo urbano y la gentrificación de la ciudad. Según Fundéu (24 de abril de 2013) define la palabra gentrificación:

Es una adaptación adecuada al español del término inglés *gentrification*, con el que se alude al proceso mediante el cual la población original de un sector o barrio, generalmente céntrico y popular, es progresivamente desplazada por otra de un nivel adquisitivo mayor. (párr, 1).

La gentrificación originará elevar el valor de las propiedades, poniendo en riesgo la operación de los pequeños comercios aislados. Llegará a un punto en el cual el valor del metro cuadrado del local va a ser superior al valor de los flujos netos del negocio, dándose dos posibles escenarios: cierre definitivo de la operación comercial o mudarse a locales comerciales consolidados.

4.4. El éxito de diferenciarse

Otra muestra de que el sector está actualmente subdesarrollado y que existen aún oportunidades de crecimiento está dado por la propuesta diferenciada e innovadora que ha desarrollado la Corporación E. Wong con Plaza Norte y Malls del Sur.

En este centro comercial, la Corporación E. Wong ha aprovechado la falta de espacios públicos para crear un ambiente especialmente enfocado en brindarle a la población de esa localidad, un espacio en el cual pueda cubrir la necesidad de tener un área de recreación y escape junto a su familia.

¹¹ Ejemplo de esto es el reporte de ventas que se les solicita mensualmente para ver su desempeño, así como las exigencias que se le piden para la construcción, licencias de operación municipales y de INDECI.

Este enfoque de brindar un espacio alternativo está muy bien orientado en la necesidad de los clientes; inclusive, en un centro comercial se ubica una capilla para realizar misas. Obviamente, el centro comercial no tiene ninguna retribución por esta capilla y, al contrario, deja de generar ingresos por ese espacio. Sin embargo, entiendo que ofrecerle este servicio a la población, en su mayoría católica, le permite mantener por mucho más tiempo la estancia de sus clientes en el centro comercial

Otro ejemplo de servicios complementarios a sus clientes por parte de Corporación E. Wong es que su primer centro comercial, Plaza Norte, adquirió el antiguo terminal terrestre de Lima, creando un terminal moderno y formal. Aprovechó que un terminal terrestre cuenta con un flujo de usuarios que están en espera para ser trasladados al interior del país, y les ofrece un espacio en donde pueden pasar el tiempo de espera, recibiendo un servicio complementario. A su vez, les aseguró a sus demás locatarios un flujo de personas considerable.

Finalmente, otro ejemplo de cómo estas propuestas están pensadas en las necesidades de los clientes es el Teatro de Plaza Norte. Este espacio es único en el Cono Norte de la ciudad, y contribuye a que las personas de esta zona puedan disfrutar de eventos de entretenimiento y cultura. Esta es otra forma en la cual, la Corporación E. Wong, asegura el flujo de personas a sus locatarios del centro comercial, además de generar ingresos propios de la actividad.

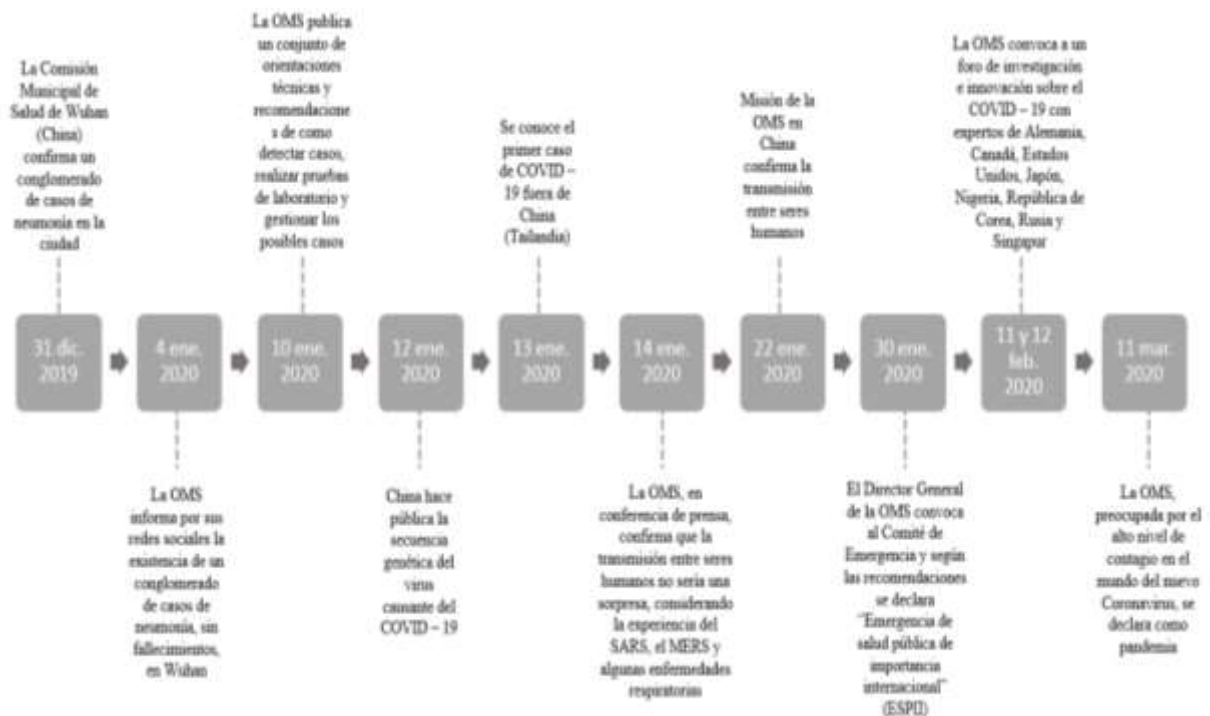
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 5. COVID – 19: Cambios en la estrategia en los centros comerciales

5.1. Cronología de la pandemia

Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (29 de junio de 2020), la cronología de la pandemia del COVID – 19, se desarrolló de la siguiente manera:

Figura 24. Cronología de la pandemia COVID – 19 en el mundo

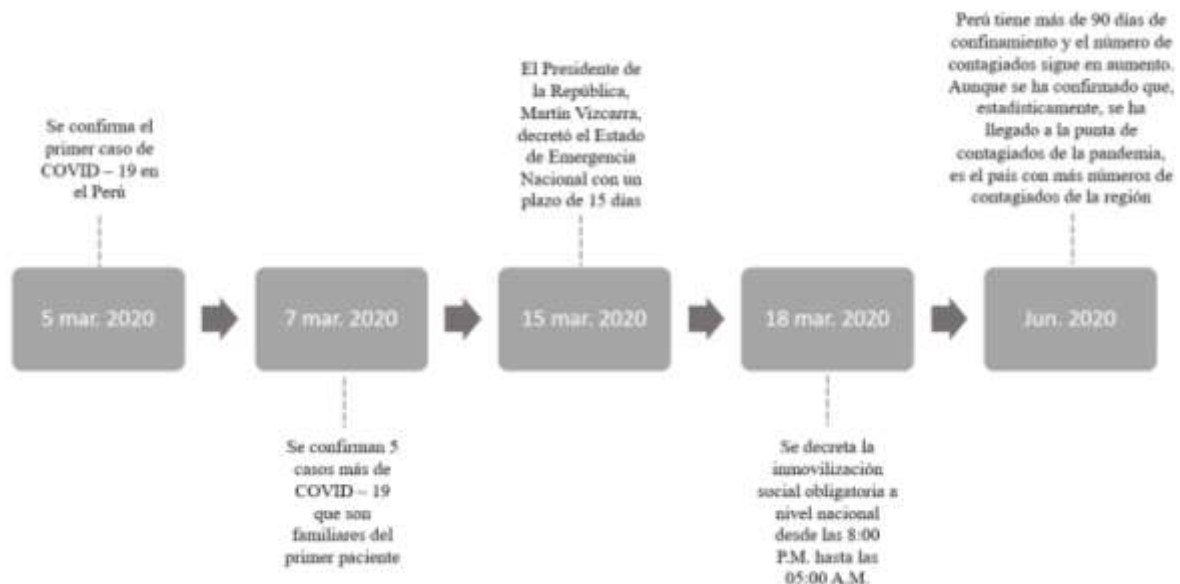


Fuente: Organización Mundial de la Salud [OMS] (29 de junio de 2020)
Elaboración propia

5.2. La pandemia en el Perú

La pandemia del COVID – 19 en el Perú, se desarrolló según la siguiente cronología:

Figura 25. Cronología de la pandemia COVID – 19 en el Perú



Fuente: “Coronavirus: Esta es la cronología del COVID-19 en el Perú y el mundo” (7 de abril de 2020)
Elaboración propia

5.3. Impacto de la pandemia en el rubro

El estado de emergencia e inmovilización social decretado en el país, como consecuencia de la pandemia generada por el COVID – 19, motivó a que muchas personas tengan la necesidad de realizar sus compras utilizando el canal *online*.

El desarrollo de las páginas web y *market place* de los *retailers* se han ido fortaleciendo como consecuencia de esta situación. Un ejemplo de este fortalecimiento es la tienda de muebles importados Plagio, quien no tenía desarrollado su canal *online*. Únicamente utilizaba las redes sociales como forma de promoción de algunos productos o comunicación de ofertas. Sin embargo, debido a la inmovilización ciudadana decretada por el estado de emergencia, y teniendo como única alternativa de venta el canal *online*, se vieron obligados a utilizar este canal, optando por replicar virtualmente la experiencia de estar dentro de la tienda, con un tour virtual de 360°.

Este es un caso paradigmático de cómo aquellos negocios que nunca se preocuparon por tener desarrollado un canal básico, ahora han optado por invertir fuertemente en ese canal.

Quizás, esta decisión – de realizar una fuerte inversión – se deba a que, cuando se levante la inmovilización social y se vuelvan a abrir las tiendas, las restricciones espaciales a las cuales estarán sujetas, ocasionarán que estos negocios no vuelvan a funcionar como lo hacían antes de la pandemia, y seguirán dependiendo en gran medida del canal *online*.

Por su parte, los centros comerciales también se vieron en la necesidad de adaptarse a esta situación, creando canales alternativos de atención para el cliente. Real Plaza, el operador más importante a nivel nacional, desarrolló canales alternativos de atención para los operadores y clientes. Entre estos canales debemos mencionar Real Plaza Go, Personal Shopper, y Auto Go.

- Real Plaza Go: es un portal de venta en el cual los operadores que no han desarrollado su propio canal *online* o lo quieran reforzar, pueden utilizar este portal multiempresa para ofrecer sus productos.
- Personal Shopper: es un medio por el cual el cliente final tiene la opción de realizar su proceso de compra a través de una persona encargada de buscar el producto solicitado por el cliente, en los locales del centro comercial, sin necesidad de cambiar su ubicación.
- Auto Go: es un canal donde se brinda la opción de recoger el producto adquirido a través del portal Real Plaza Go, o el Personal Shopper, en el estacionamiento del centro comercial.

Claramente, en el corto plazo se darán muchos cambios y adaptaciones por las medidas preventivas que se deben tomar, como el distanciamiento social, el uso de mascarillas, el constante lavado de manos, entre otras. Las preguntas entonces serían: ¿habrá cambios definitivos en la industria, una vez que exista la vacuna para el COVID – 19?, ¿habrá oportunidad de regresar a lo de antes o es que los cambios que se han realizado permanecerán en el tiempo?

A manera de opinión, a pesar de algunos cambios en la forma de realizar la compra, los centros comerciales para los peruanos no son únicamente un lugar de compra y venta, sino que cumplen un rol en la sociedad cubriendo la escasez de espacios públicos.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación ha buscado presentar las principales características del sector de centros comerciales en el Perú, considerando los aspectos económicos, sociales, geográficos y demográficos.

En el Perú, para el sector *retail*, el canal más importante para los consumidores es el tradicional con una participación de mercado de 70%. Este gran porcentaje es reflejo del comportamiento de los peruanos, quienes continúan teniendo la percepción de obtener un precio más barato, de la relación cercana con la persona que hace la venta, que se encuentra más cerca a su hogar y es que, además, la generación de ingresos es diaria, lo que hace inviable desplazarse varios kilómetros hacia el canal moderno. Esto representa un gran desafío para los centros comerciales, quienes deben crear las condiciones ideales para que el consumidor elija ir a estos espacios, en vez de ir al canal tradicional, logrando el cambio en sus costumbres.

En el mundo, los centros comerciales nacieron como los conocemos en la actualidad, básicamente con pasillos techados con tiendas a sus lados, tiendas anclas y grandes estacionamientos. Surgieron en los años cincuenta en Estados Unidos y recién el concepto llegó al Perú en 1976. Por diversos problemas sociales y económicos, el *boom* de los centros comerciales en el Perú se dio en los años noventa con la aparición del Jockey Plaza. Los centros comerciales se desarrollan con el fortalecimiento de la clase media en el Perú y según los datos de penetración mencionados, existe aún mucho espacio para seguir creciendo.

Dentro del sector *retail*, existen muchos formatos que van desde los supermercados, tiendas por departamentos, farmacias, tiendas por conveniencia y los centros comerciales. Este último, se divide a su vez en *strip mall*, *power mall* y los centros comerciales propiamente dichos. Y se desarrollan según las necesidades y limitaciones principalmente de espacios (terrenos) dentro de la ciudad.

En el Perú existe la Asociación de Centros Comerciales donde están agrupados los 22 principales participantes del sector, quienes han seguido distintas estrategias según la zona geográfica de Lima y/o provincias, el nivel socioeconómico y últimamente estrategias por género y grupo etario. Los centros comerciales actualmente se presentan con una propuesta

commoditizada. Sin embargo, están desarrollando una diferenciación importante, ya que, al tener una propuesta comercial limitada, los operadores están proponiendo diferentes experiencias desde espacios para el entretenimiento hasta propuestas culinarias mucho más sofisticadas.

En el mundo las tendencias de consumo están cambiando y se ha tenido que optar por estrategias que busquen cubrir las necesidades de los distintos grupos etarios, género, nivel socioeconómico, geográfico, etc. Esto podría a su vez, mejorar la estrategia dirigida al consumidor, innovando en propuestas actuales teniendo como eje principal la experiencia.

Así las cosas, el día hoy se tienen propuestas muy interesantes ligadas a la gastronomía como principal recurso, que vienen de una democratización de los principales restaurantes en el Perú. Por otro lado, y en respuesta a las necesidades de un grupo importante de sus clientes, también se han implementado como complemento a estas opciones, el entretenimiento como principal medio para mantener a las familias, parejas, amigos, por más tiempo en los centros comerciales y en consecuencia elevar el ticket promedio. Es así cómo los centros comerciales se vuelven el remplazo natural del espacio perdido de los hogares.

Algo que no se puede negar y es de suma importancia es el uso activo de las redes sociales y aplicaciones. Para los centros comerciales es una herramienta que, dentro de las nuevas estrategias, les resulta imprescindible para estar en constante contacto con sus clientes. Resaltando la omnicanalidad que, como se ha mencionado anteriormente, permite al cliente tener una experiencia integradora en el canal *online*, está también el comercio electrónico, una herramienta bastante desafiante para las empresas porque el cliente busca experiencia de compra. Muchas veces el mismo *retailer* considera que el canal físico y el canal *online* están superpuestos y no pueden complementarse; sin embargo, según el efecto halo se presenta como una oportunidad para que ambos canales se alimenten y generen un incremento de ventas. Todos estos mecanismos tecnológicos generan una información importante de las características de los compradores, por lo que el uso de la ingeniería de data es un paso importante para el desarrollo de estrategias de crecimiento.

El efecto halo, así como el FOMO (“Fear of missing out”), demuestran hoy más que nunca que los *retailers* deben tomar en consideración el comportamiento real de los consumidores. Estos últimos no pueden seguir siendo considerados como seres completamente

racionales, que actúan buscando maximizar su beneficio; ya que, a la luz de la evidencia obtenida en los últimos tiempos, el comportamiento del ser humano está sujeto a emociones, prejuicios, y suposiciones que no siempre están basados en hechos ciertos y que lo lleva a actuar de forma irracional.

En el Perú, antes del inicio de la pandemia, se tenían fundamentos económicos muy importantes que aseguraban su retorno a la senda del crecimiento en el 2020, y su consolidación en el 2021. Hoy, el Perú se encuentra en una situación desconocida, donde no se tiene la certeza del tiempo que puede durar, ni el verdadero impacto en el sector. El Perú es uno de los países mejor preparados para soportar estos embates económicos, y se deberían tener las herramientas para retomar la senda del crecimiento y salir de esta situación. La historia demuestra que después de situaciones dramáticas, como las guerras, el crecimiento es bastante fuerte. Los gobiernos que estén mejor preparados van a aumentar la inversión pública, que a su vez debería generar expectativas positivas en el corto plazo. Por lo tanto, las empresas buscarían replicarlo para mejorar su posición en el sector en el que se encuentren. A diferencia de las guerras, no hay destrucción de ciudades, por lo que la capacidad operativa queda intacta. Es probable que los países más preparados puedan aumentar esta capacidad. Los analistas consideran que el año 2020 se va a cerrar en positivo, en el último trimestre con recuperación bastante fuerte; sin embargo, creemos que puede demorar hasta el primer trimestre del 2021.

Esta situación ha generado una enorme oportunidad, porque las situaciones negativas llevan a las empresas a concentrarse en conocer mejor al cliente y acelerar todos los proyectos de transformación digital.

Bibliografía

- ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de MegaPlaza? (13 de julio de 2015). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/estrategia-crecimiento-megaplaza/>
- ¿Sabías que Chile es el país con más malls en Latinoamérica? (13 de febrero de 2020). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/chile-malls-latinoamerica/>
- A.T. Kearney. (2019). *The 2019 Global Retail Development Index: A Mix of New Consumers and Old Traditions* [documento en pdf]. Recuperado del sitio de internet de Kearney: <https://www.kearney.com/documents/20152/5005160/2019+Global+Retail+Growth+%E2%80%93+A+Mix+of+New+Consumers+and+Old+Traditions.pdf/79ba4703-03d2-4132-6432-ebfc493c75e3?t=1578678903535>
- Abre primer centro comercial de la marca Cencosud. (30 de mayo de 2012). *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/abre-primer-centro-comercial-marca-cencosud-12086-noticia/>
- Álvarez, J. (marzo de 2020). X-Homes: hogares peruanos en mutación [documento en pdf]. *Revista Anda Perú*. Recuperado del sitio de internet de IPSOS: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/x-homes_hogares_peruanos_en_mutacion_0.pdf
- Ampliación de El Quinde Shopping Plaza Cajamarca finalizaría en diciembre. (11 de setiembre de 2017). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/ampliacion-quinde-shopping-plaza-cajamarca-finalizaria-diciembre/>
- Architizer. (2020). *Centro Comercial Paso 28*. Recuperado del sitio de internet de Architizer: <https://architizer.com/projects/centro-comercial-paso-28/>
- Asociación de Centros Comerciales y entretenimiento del Perú [ACCEP]. (s. f.). *Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de inversión*. Lima: Preciso.
- Autocinema abrirá en el centro comercial Open Plaza La Marina. (20 de agosto de 2020). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/autocinema-abrira-en-el-centro-comercial-open-plaza-la-marina/>
- Banco Mundial. (11 de octubre del 2019). *Perú Panorama general*. Recuperado del sitio de internet del Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- Banco Mundial. (2019). *Personas que usan internet (% de la población)*. Recuperado del sitio de internet del Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2019&start=2010&view=chart>
- BBVA Research. (diciembre 2017). *Perú. Situación Inmobiliaria 2017* [documento en pdf]. Recuperado del sitio de internet de BBVA Research: <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-inmobiliario-peru-2017/>
- Bermúdez, M. (18 de diciembre de 2007). La opinión en Chile de la compra de Wong [mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mbermudez/2007/12/18/la-opinion-en-chile-de-la-compra-de-wong/>
- Biron, B. (2019). *And if you get thirsty, there's a Dirty Lemon vending machine* [Fotografía]. Recuperado del sitio de internet de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/nordstrom-nyc-store-open-inside-photos-2019-10#and-if-you-get-thirsty-theres-a-dirty-lemon-vending-machine-14>
- Boulevard de Asia a un paso de pasar bajo el control del Jockey Plaza: ¿Qué proyectos estaban en marcha? (3 de setiembre de 2019). *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/boulevard-de-asia-cambiara-de-operador-que-proyectos-estaban-en-marcha-noticia/>
- Boulevard de Asia cambiaría su nombre tras compra hecha por Jockey Plaza. (6 de setiembre de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/boulevard-de-asia-cambiar-ia-nombre-tras-compra-por-jockey-plaza/>
- Boulevard de Asia. (s. f.). *Locales*. Recuperado del sitio de internet de Boulevard Asia: <https://www.boulevardasia.com/locales/>
- Campbell, M. (3 de febrero de 2020). Nordstrom promotes Michael Maher to chief accounting officer. *The Business Journals*. Recuperado de: <https://www.bizjournals.com/seattle/news/2020/02/02/nordstrom-names-michael-maher-cao.html>
- Cardona, A. (5 de octubre de 2018). El centro comercial Viva Envigado abre sus puertas con 394 locales y establecimientos. *La República*. Recuperado del sitio de internet de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/el-centro-comercial-viva-envigado-abre-sus-puertas-con-394-establecimientos-2778530>
- Cencosud. (2015a). *Centros comerciales*. Recuperado del sitio de internet de Cencosud: <https://www.cencosudshoppingcenters.com/peru>

Cencosud. (2015b). *Nuestra compañía. Experiencia y servicio*. Recuperado del sitio de internet de Cencosud: <https://www.cencosudshoppingcenters.com/compania>

Cencosud. (2017). *Nuestra Misión. Nuestra Empresa*. Recuperado del sitio de internet de Cencosud: <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>

Chávez, L. (18 de diciembre de 2017). Navidad 2017: MegaPlaza espera recibir 16% más visitantes [Fotografía]. *El Comercio*. Recuperado del sitio de internet de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/navidad-2017-megaplaza-espera-recibir-16-visitantes-noticia-482592-noticia/>

Conoce por dentro el centro comercial Real Plaza Puruchuco. (13 de noviembre de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/conoce-real-plaza-puruchuco/>

Cordero, J. (24 de julio de 2016). Breca: el imperio discreto. *El País*. Recuperado del sitio de internet de El País: https://elpais.com/economia/2016/07/21/actualidad/1469101820_912034.html

Córdova, M. (setiembre de 2019). Mall Aventura: Transformando momentos comunes en experiencias extraordinarias. *Mercado negro*. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/retail/mall-aventura-transformando-momentos-comunes-en-experiencias-extraordinarias/>

Coronavirus: Esta es la cronología del COVID-19 en el Perú y el mundo. (7 de abril de 2020). *RPP Noticias*. Recuperado del sitio de internet de RPP: <https://rpp.pe/vital/salud/coronavirus-esta-es-la-cronologia-del-covid-19-en-el-peru-y-el-mundo-noticia-1256724>

Corporación E. Wong recibe reconocimiento por su excelencia en Servicio al Cliente. (16 de noviembre de 2016). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/corporacion-e-wong-recibe-reconocimiento-por-su-excelencia-en-servicio-al-cliente/>

Del Río, D. (12 de noviembre de 2019). 15 ideas de RECon Latam 2019 [mensaje en un blog]. Recuperado del sitio de internet de Del Río Consultora: <http://delrio.biz/un-resumen-de-recon-latam-2019/>

DeLisle, J. (10 de febrero de 2009). *Toward the Global Classification of Shopping Centers*. Recuperado de: <https://jrdeleisle.com/retailwatch/GlobalRetailClassV55.pdf>

DePerú. (2020). Mallplaza Bellavista – Callao. [Fotografía]. Recuperado del sitio de internet de De Perú: <https://www.deperu.com/esparcimiento/centros-comerciales/mallplaza-bellavista-callao-5428>

- Desarrollo de los centros comerciales La Rambla en Perú. (9 de mayo de 2016). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/especial/desarrollo-centros-comerciales-la-rambla-peru/>
- El gran bazar de Teherán, símbolo de la historia y la joya de la economía de Irán. (14 de marzo de 2019). *Agencia de Noticias de la República Islámica [IRNA]*. Recuperado de: <https://es.irna.ir/news/3676319/El-gran-bazar-de-Teher%C3%A1n-s%C3%ADmbolo-de-la-historia-y-la-joya-de>
- El Quinde: La primera experiencia comercial exitosa en provincias. (5 de setiembre de 2012). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/el-quinde-la-primera-experiencia-comercial-exitosa-en-provincias/>
- Falabella. (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado del sitio de internet de Falabella: <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>
- Feinberg, R. y Meoli, J. (1991). *A brief History of the mall*. Recuperado del sitio de internet de The Association for Consumer Research: [https://www.acrwebsite.org/volumes/7196/volumes/v18/NA\(-\)18%7C](https://www.acrwebsite.org/volumes/7196/volumes/v18/NA(-)18%7C)
- Fundéu. (24 de abril de 2013). *Gentrificación, neologismo válido en español*. Recuperado del sitio de internet de Fundéu: <https://www.fundeu.es/recomendacion/gentrificacion/>
- Harrison, J. (27 de diciembre de 2017). Seattle is building a city around a mall to try to prevent the retail apocalypse. *Business Insider*. Recuperado del sitio de internet de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/america-first-shopping-mall-northgate-reinvention-retail-apocalypse-photos-2017-12>
- Highland Park Village. (s. f.). *The HPVillage Legacy*. Recuperado del sitio de internet de Highland Park Village: <https://hpvillage.com/legacy/>
- Hounslea, T. (2016). *In-store classes to shape “future of retail”* [Fotografía]. Recuperado del sitio de internet de Drapers: <https://www.drapersonline.com/news/in-store-classes-to-shape-future-of-retail>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (18 de enero de 2018). *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018*. Recuperado del sitio de internet del INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/#:~:text=Al%20conmemorarse%20el%20483%20B0,mil%20habitantes%2C%20al%20a%C3%B1o%202018.>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (marzo de 2010). *Perú: Tipos y ciclos de vida de los hogares, 2007* [documento en pdf]. Recuperado del sitio de internet de

INEI:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0870/libro.pdf

Inteligo prevé una caída de la economía peruana de 13.6% en 2020. (10 de junio de 2020). *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-inteligo-preve-una-caida-de-la-economia-peruana-de-136-en-2020-nndc-noticia/>

Intercorp Retail. (2018). *Acerca de nosotros*. Recuperado del sitio de internet de Intercorp Retail: <https://www.intercorpretail.pe/Acerca%20de%20Nosotros/89/>

International Council of Shopping Centers [ICSC]. (12 de setiembre de 2018). *Halo Effect*. Recuperado del sitio de internet de ICSC: <https://www.icsc.com/news-and-views/icsc-exchange/halo-effect>

IPSOS. (2018). *El hogar peruano* [documento en pdf]. Recuperado del sitio de internet de IPSOS: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-02/hogar_peruano.pdf

Jauregui, E. (5 de enero de 2019). Galerías Boza: Al cielo en escalera eléctrica [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://cangrejonegro.wordpress.com/2019/01/05/limenenses-103-galerias-boza/comment-page-1/>

Jockey Plaza. (28 de marzo de 2019). *Memoria Anual 2018* [documento en pdf]. Recuperado del sitio de internet de Bolsa de Valores de Lima: <https://www.bvl.com.pe/eeff/003277/20190328213001/ME0032772018AIA01.PDF>

Jockey Plaza. (s. f.-a). *Contacto*. Recuperado del sitio de internet de Jockey Plaza: <https://jockeyplaza.com.pe/contacto>

Jockey Plaza. (s. f.-b). *Info Corporativa*. Recuperado del sitio de internet de Jockey Plaza: https://jockeyplaza.com.pe/acerca_nosotros#:~:text=El%20Jockey%20Plaza%20cuenta%20con,Centro%20M%C3%A9dico%20y%205%2C340%20estacionamientos

Jockey Plaza acuerda compra del 100% de las acciones de Boulevard de Asia. (4 de setiembre de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/jockey-plaza-compra-boulevard-asia/>

Jones Lang LaSalle [J.L.L.]. (1 de agosto de 2019). *The future of retail is...* [documento en pdf]. Recuperado del sitio de internet de J.L.L.: <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/the-future-of-retail-is>

La propuesta que trae Mallplaza Comas para su apertura en marzo. (4 de febrero de 2020). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/la-propuesta-que-trae-mallplaza-comas-para-su-apertura-en-marzo/>

La Rambla. (s. f.). *Sobre La Rambla*. Recuperado del sitio de internet de La Rambla: <http://larambla.pe/sobre-la-rambla/>

Las dos nuevas tiendas del centro comercial La Rambla San Borja. (16 de mayo de 2018). *Urbanova*. Recuperado de <https://www.urbanova.com.pe/las-dos-nuevas-tiendas-del-centro-comercial-la-rambla-san-borja/>

Lo que no sabías sobre Larcomar, el centro comercial de Miraflores. (17 de noviembre de 2016). *Perú21*. Recuperado del sitio de internet de Perú21: <https://peru21.pe/lima/sabias-larcomar-centro-comercial-miraflores-fotos-233511-noticia/>

Macroconsult. (2019). *Una mirada al sector retail moderno* [diapositivas de PowerPoint] Recuperado del sitio de internet de Macroconsult: <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2019/05/DEMO-REM-UNA-MIRADA-AL-SECTOR-DE-RETAIL-MODERNO.pdf>

Mall Aventura espera factura S/ 356 millones en Iquitos durante primer año de operaciones. (30 de setiembre de 2019). *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/mall-aventura-espera-facturar-s356-millones-en-iquitos-durante-primer-ano-de-operaciones-noticia/?ref=gesr>

Mall Aventura invertirá US\$ 224 millones para abrir tres centros comerciales. (12 de marzo de 2019). *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/mall-aventura-invertira-us-224-millones-abrir-centros-comerciales-iquitos-chiclayo-sjl-nndc-261116-noticia/>

Mall Aventura Plaza estima crecer 10% en sus ventas al cierre del 2015. (27 de noviembre de 2015). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/mall-aventura-plaza-ventas-2015/>

Mall Aventura. (s. f.). *Tiendas*. Recuperado del sitio de internet de Mall Aventura: <https://mallaventura.pe/porongoche/tiendas/>

Mall Aventura: Conoce al detalle cada uno de sus centros comerciales. (2 de agosto de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/especial/mall-aventura-detalle-cada-uno-centros-comerciales/>

Mall del Sur. (s. f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado del sitio de internet de Mall del Sur: <http://malldelsur.pe/quienes-somos/>

- Mall Plaza a la espera de aprobación para ingresar a Cusco. (2 de octubre de 2017). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/mall-plaza-espera-aprobacion-ingresar-cusco/>
- Mallplaza. (2020). *Acerca*. Recuperado del sitio de internet de Mallplaza: <https://www.mallplaza.com.pe/sobre-mallplaza>
- Mallplaza. (2020). *Negocios*. Recuperado del sitio de internet de Mallplaza: <https://www.mallplaza.com.pe/negocios>
- Mallplaza. (2020). *Nosotros*. Recuperado del sitio de internet de Mallplaza: <https://www.mallplaza.com/nosotros/peru.html>
- Medellín Guru. (6 de octubre de 2018). *Viva Envigado: A Guide to the Largest Mall in Colombia in Envigado*. Recuperado del sitio de internet de Medellín Guru: <https://medellinguru.com/viva-envigado/>
- MegaPlaza Independencia, esta es la exitosa historia del primer mall de Lima Norte. (13 de agosto de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/megaplaza-independencia-historia-primer-mall-lima-norte/>
- MegaPlaza. (s. f.). *Nosotros*. Recuperado del sitio de internet de MegaPlaza: <https://www.megaplaza.com.pe/independencia/sobre-nosotros>
- Midtown KC Post. (2 de octubre de 2018). In 1923, Work Began on First Block of Country Club Plaza [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://midtownkcpost.com/in-1923-work-began-on-first-block-of-country-club-plaza/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *Marco Macroeconómico multianual 2020 – 2023 (Separata Especial)* [documento en pdf]. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2019). *Anuario Estadístico Industrial, MiPyme y Comercio Interno 2018*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción. 196 p.
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. Departamento de Lima – Año 2016*. Recuperado del sitio de internet de MINSA: <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15>
- Moghaddam, A. (febrero de 1994). Bazaar the achievement of the Islamic civilisation A short history of the Tehran Bazaar. *Chamber of Commerce, Industries & Mines of the Islamic Republic of Iran*. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20070927023425/http://www.irvl.net/IRAN38.HTM>

- Molina Plaza. (s. f.). *América Retail*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/directorioretail/molina-plaza/>
- Ochoa, V. (13 de junio de 2019). Perú tiene menos de la mitad de metros cuadrados que Chile en centros comerciales. *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-mitad-metros-cuadrados-chile-centros-comerciales-270038-noticia/>
- Ochoa, V. (2 de abril de 2019). Parque Arauco se hace de 246,000 m² con compra de MegaPlaza. *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/parque-arauco-246-000-m2-compra-megaplaza-263052-noticia/>
- Ochoa, V. (29 de agosto de 2014). Real Plaza Salaverry, el mall estrella de la cadena espera vender US\$ 150 millones en su primer año. *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/real-plaza-salaverry-mall-estrella-cadena-espera-vender-us-150-millones-primer-ano-69627-noticia/>
- Open Plaza. (s. f.-a). *Nosotros*. Recuperado del sitio de internet de Open Plaza: <https://openplaza.com.pe/es/nosotros>
- Open Plaza. (s. f.-b). Terraza y Sazón. [Fotografía]. Recuperado del sitio de internet de Open Plaza: <https://openplaza.com.pe/es/mall/pucallpa/tiendas/terrazza-y-sazon>
- Open Plaza Angamos se renueva con nuevas marcas. (25 de abril de 2018). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/open-plaza-angamos-nuevas-marcas/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (29 de junio de 2020). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID – 19*. Recuperado del sitio de internet de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>
- Orrego, J. (15 de mayo de 2010). Historia de los centros comerciales de Lima (1) [mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2010/05/15/historia-de-los-centros-comerciales-de-lima-1/>
- Orrego, J. (16 de mayo de 2010). Historia de los centros comerciales de Lima (2) [mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2010/05/16/historia-de-los-centros-comerciales-de-lima-2/>
- Ortiz, B. (9 de abril de 2015). Alianza Lima: Plaza Norte es el nuevo auspiciador de la camiseta blanquiazul [Foto]. Recuperado de: <https://elbocon.pe/futbol->

- peruano/descentralizado/alianza-lima-plaza-norte-es-el-nuevo-auspiciador-de-la-camiseta-blanquiazul-foto-100512/
- Oxford History. (1 de setiembre de 2012). *The Covered Market*. Recuperado del sitio de internet de Oxford History: <http://www.oxfordhistory.org.uk/high/tour/north/market.html>
- Parque Arauco. (s. f.). *Nuestra empresa*. Recuperado del sitio de internet de Parque Arauco: <https://www.parauco.com/>
- Perú: Canal tradicional vs Canal moderno (17 de agosto de 2018). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- Perú: Conoce los planes que ejecutará Jockey Plaza en el Boulevard de Asia. (4 de setiembre de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/jockey-adquisicion-boulevard-asia/>
- Perú Construye. (s. f.). *Real Plaza Puruchuco Megaproyecto construido en una sola etapa* [Fotografía]. Recuperado del sitio de internet de Perú Construye: <https://peruconstruye.net/2019/12/04/real-plaza-puruchuco-megaproyecto-construido-en-una-sola-etapa/>
- Perú: ¿Cuáles son las tiendas que puedes visitar en el Jockey Plaza? (20 de agosto de 2018). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/tiendas-jockey-plaza/>
- Perú: Las ventas de tiendas por departamento se aceleran en el 2018. (23 de enero de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-por-departamento-2018/>
- Perú: Mall Aventura en Chiclayo abrirá sus puertas en el primer trimestre de 2020. (26 de marzo de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/mall-aventura-en-chiclayo-abriria-sus-puertas-en-el-primer-trimestre-de-2020/>
- Perú: Mall Aventura invertirá más de S/ 189 millones en Iquitos. (3 de enero de 2020). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/mall-aventura-invertira-mas-de-189-millones-en-iquitos/>
- Perú: Mall Aventura Santa Anita inicia obras de ampliación. (25 de setiembre de 2018). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-mall-aventura-santa-anita-obras-de-ampliacion/>

- Perú: Mall de Cencosud en La Molina ya tiene el 59% de avance. (26 de junio de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-mall-de-cencosud-en-la-molina-avance/>
- Perú: Mallplaza invierte US\$ 110 millones en su mall de Comas. (29 de enero de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-mallplaza-invierte-us-110-millones-en-su-mall-de-comas/>
- Perú: Mira cómo está quedando el Mallplaza Comas. (20 de setiembre de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/mira-como-esta-quedando-el-mallplaza-comas-fotos/>
- Perú: ¿Qué es Canal Tradicional? (8 de octubre de 2018). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/>
- Perú: Real Plaza Puruchuco abre hoy. (13 de noviembre de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-real-plaza-puruchuco-ate/>
- Perú: Sector de mejoramiento del hogar es impulsado por venta de nuevas viviendas. (27 de agosto de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-sector-mejoramiento-hogar-venta-nuevas-viviendas/>
- Picodi. (19 de marzo de 2019). *Compras online en Perú*. Recuperado del sitio de internet de Picodi: <https://www.picodi.com/pe/ahorro-magazine/compras-online-en-peru>
- Plaza Lima Sur. (s. f.). *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/directorioretail/plaza-lima-sur/#:~:text=A%20partir%20de%20Diciembre%20de,eventos%2C%20y%20una%20infraestructura%20moderna>.
- Plaza Lima Sur espera un aumento de 15% en sus ventas en el Día del Niño [Fotografía]. (18 de agosto de 2012). *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/plaza-lima-sur-espere-aumento-15-ventas-dia-nino-18428-noticia/>
- Plaza Norte. (s. f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado del sitio de internet de Plaza Norte: <http://plazanorte.pe/quienes-somos/>
- Plaza Norte: segundo centro comercial con mayor facturación. (18 de junio de 2020). *PQS*. Recuperado del sitio de internet de PQS: <https://www.pqs.pe/economia/plaza-norte-segundo-mayor-facturacion>
- Plaza San Miguel. (s. f.). *Nosotros*. Recuperado del sitio de internet de Plaza San Miguel: <https://plazasanmiguel.com.pe/nosotros/>

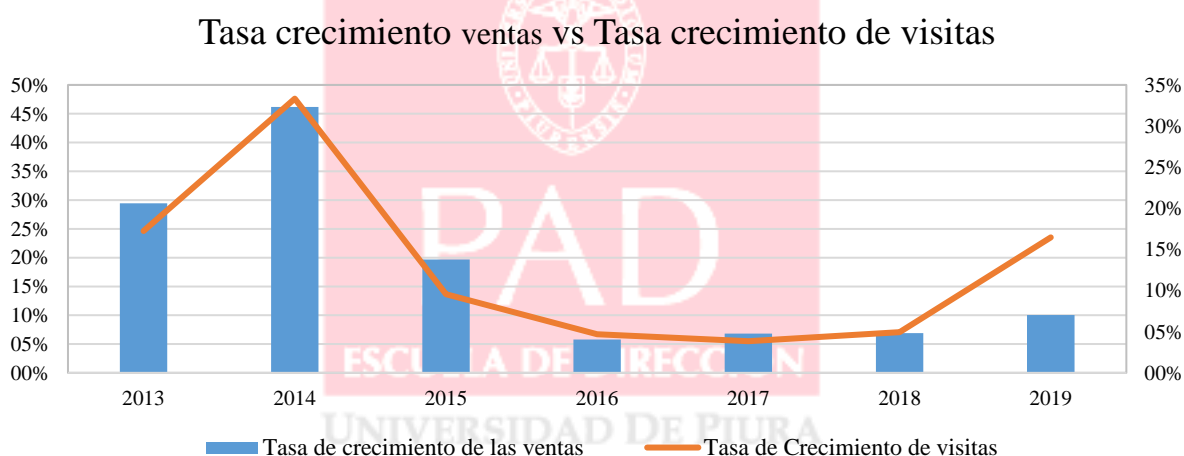
- Plaza San Miguel, el histórico centro comercial que inició con 70 retailers. (6 de junio de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/plaza-san-miguel-historico-centro-comercial-retailers/>
- Radiografía de los centros comerciales Open Plaza en el Perú. (30 de marzo de 2017). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/especial/radiografia-centros-comerciales-open-plaza-peru/>
- Real Plaza. (s. f.). *Institucional*. Recuperado del sitio de internet de Real Plaza: <https://realplaza.pe/institucional/>
- Reyes, J. (11 de junio de 2019). Proyecto Mega Polvos ahora se llamará Central Plaza Los Olivos: obras se retomarían en dos meses. *Gestión*. Recuperado del sitio de internet de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/proyecto-mega-polvos-llamara-central-plaza-olivos-obras-retomarian-dos-meses-269770-noticia/>
- Ripley controlará 100% de Mall Aventura Arequipa y Santa Anita. (6 de julio de 2016). *El Comercio*. Recuperado del sitio de internet de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/ripley-controlara-100-mall-aventura-arequipa-santa-anita-220388-noticia/>
- Rodríguez, S. (8 de febrero de 2019). Colombia: Viva Envigado ya llega a 10 millones de visitantes. *América Retail*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-viva-envigado-ya-llega-a-10-millones-de-visitantes/>
- Rolando Arellano: En el Perú hay 3 malls y 15 supermercados por cada millón de habitantes. (14 de marzo de 2019). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/rolando-arellano-peru-3-malls-15-supermercados-cada-millon-habitantes/>
- Salas, M. (7 de marzo de 2015). La Galería Vittorio Emanuele II de Milán cumple 150 años con un nuevo brillo. *La Vanguardia*. Recuperado del sitio de internet de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/cultura/20150307/54427958768/la-galeria-vittorio-emanuele-ii-de-milan-cumple-150-anos-con-un-nuevo-brillo.html>
- Samsing, C. (12 de marzo de 2019). 7 ejemplos excepcionales de experiencia omnicanal. [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-excepcionales-experiencia-omnicanal>
- Ungaro, L. y Estudio Labics. (2006). Recualificación de los Mercados de Trajano en Roma. *Revista Loggia*, (19). Recuperado del sitio de internet de Universitat Politècnica de Valencia: <https://polipapers.upv.es/index.php/loggia/article/view/3396/3589>

- V12. (5 de febrero de 2020). Retail for the Generations: How to Market to Baby Boomers, Gen X and the Millennials [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://v12data.com/blog/retail-generations-how-market-baby-boomers-gen-x-and-millennials/>
- Vásquez, A. (setiembre de 2019). San Juan de Lurigancho tendrá tres nuevos malls en los próximos años. *Mercado negro*. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/marketing/san-juan-de-lurigancho-tendra-tres-nuevos-malls-en-los-proximos-anos/>
- Vega, E. (3 de junio de 2019). Grupo Centenario: “Camino Real empezará a funcionar en el último trimestre del 2021”. *El Comercio*. Recuperado del sitio de internet de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/grupo-centenario-camino-real-empezara-funcionar-trimestre-2021-noticia-641002-noticia/>
- Viva Barranquilla presenta Calle Bistró, un bulevar gastronómico único en la ciudad. (15 de agosto de 2017). *Grupo Éxito*. Recuperado del sitio de internet de Grupo Éxito: <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/viva-barranquilla-presenta-calle-bistro-un-bulevar-gastronomico-unico-en-la-ciudad>
- Ya tiene fecha: Mall Aventura Chiclayo abre sus puertas desde el 15 de abril. (9 de marzo de 2020). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/ya-tiene-fecha-mall-aventura-chiclayo-abre-sus-puertas-desde-el-15-de-abril/>

Anexos

Anexo 1. Información relevante del grupo Intercorp – Real Plaza

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	2,278	2,949	4,311	5,159	5,458	5,830	6,232	6,857
Tasa de crecimiento de las ventas		29.5%	46.2%	19.7%	5.8%	6.8%	6.9%	10.0%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	8.7	10.2	13.6	14.9	15.6	16.2	17.0	19.8
Tasa de Crecimiento de visitas		17.2%	33.3%	9.6%	4.7%	3.8%	4.9%	16.5%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	318,074	428,807	595,408	610,308	644,284	657,579	657,652	796,778
Tasa de vacancia (en porcentaje)	1.0%	4.0%	4.0%	4.0%	3.2%	4.2%	3.9%	5.0%
Número de centros comerciales	13	17	19	20	230	20	20	21
Número de tiendas totales	734	870	1,297	1,561	1,567	1,646	1,722	1,965



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

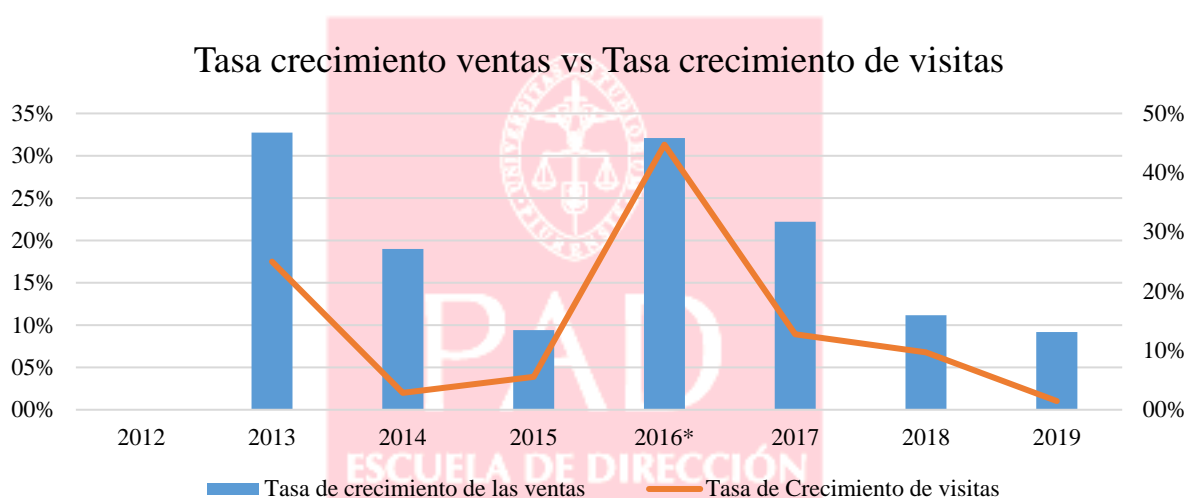
Estrategia del Real Plaza

Todo apunta que la estrategia del Grupo Interbank es crear mercados en todos los polos emergentes del país y de paso diversificar las marcas adquiridas en los últimos años.

Durante estos años se han preocupado por mejorar la calidad de vida de las familias peruanas, creando un punto de encuentro que les proporcione entretenimiento y experiencias memorables bajo el propósito de “Real Plaza, 2019”, algo que va más allá de la construcción de un espacio físico; un compromiso con las familias peruanas, un compromiso con su felicidad (Real Plaza, s. f.).

Anexo 2. Información relevante del grupo Mega Plaza

	2012	2013	2014	2015	2016*	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	1,130	1,500	1,785	1,953	2,580	3,153	3,505	3,827
Tasa de crecimiento de las ventas		32.7%	19.0%	9.4%	32.1%	22.2%	11.2%	9.2%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	2.8	3.5	3.6	3.8	5.5	6.2	6.8	6.9
Tasa de Crecimiento de visitas		25.0%	2.9%	5.6%	44.7%	12.7%	9.7%	1.5%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	93,603	115,000	127,359	138,013	229,187	229,187	229,187	229,187
Tasa de vacancia (en porcentaje)	4.0%	2.0%	4.0%	4.0%	4.8%	4.5%	3.3%	3.0%
Número de centros comerciales	1	1	1	1	2	2	2	2
Número de tiendas totales	449	515	661	696	1,109	1,122	1,122	1,122



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

Estrategia del Mega Plaza

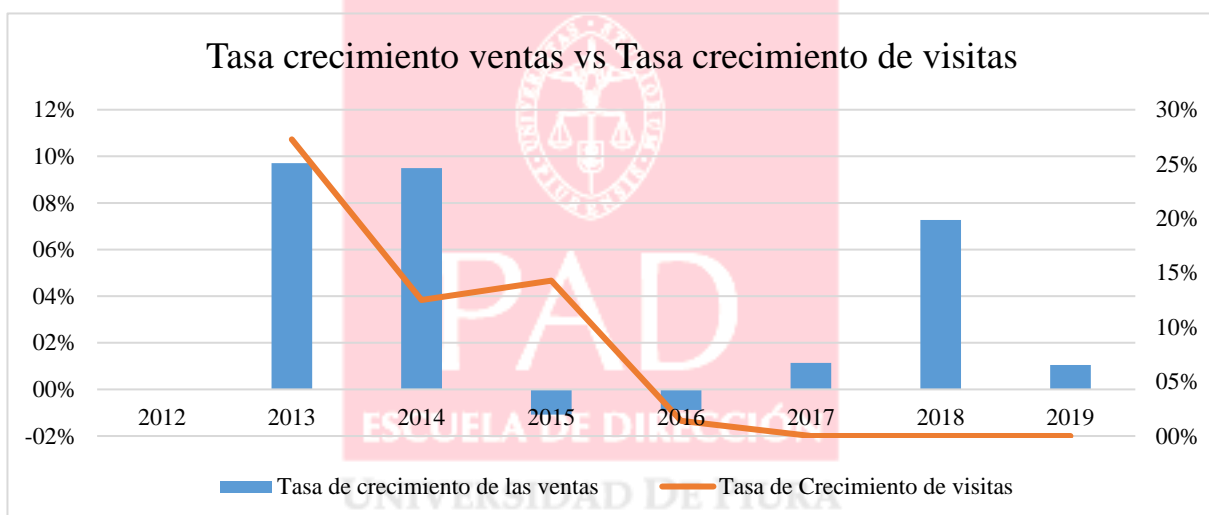
Seguir agrandando el mercado en Lima Norte, y es el público que ha decidido un 'mix' que incluye no solo la venta de productos, sino también servicios y entretenimiento, "esa ha sido la fórmula de nuestro éxito", detalló Elka Popjordanova, gerenta general ("Plaza Norte: segundo centro comercial con mayor facturación", 2020).

La visión, según Plaza Norte (s. f.) es:

Ser líderes en la comercialización de productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad con excelencia en el servicio. Asimismo, lograr el crecimiento sostenido de la empresa, el desarrollo de nuestros colaboradores y consolidar la visión de nuestros proveedores y operadores como socios.

Anexo 3. Información relevante del Open Plaza

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	2,390	2,622	2,871	2,840	2,815	2,847	3,054	3,086
Tasa de crecimiento de las ventas		9.7%	9.5%	-1.1%	-0.9%	1.1%	7.3%	1.0%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	4.4	5.6	6.3	7.2	7.3	7.3	7.3	7.3
Tasa de Crecimiento de visitas		27.3%	12.5%	14.3%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	245,000	245,000	266,000	277,000	313,000	316,396	320,600	320,600
Tasa de vacancia (en porcentaje)	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.9%	1.4%	2.3%	2.2%
Número de centros comerciales	7	9	11	10	11	11	11	11
Número de tiendas totales	449	442	461	577	697	524	524	524



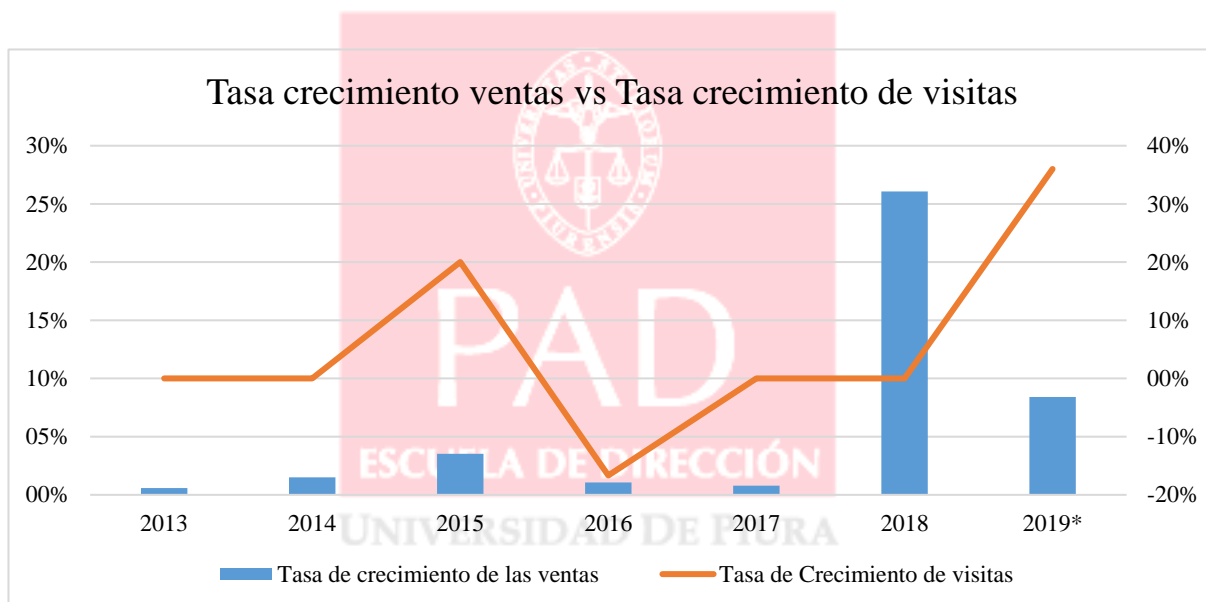
Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

Estrategia del Open Plaza

Desarrollar centros comerciales que mejoren la calidad de vida en la comunidad a la que nos insertamos. Ofreciendo excelentes servicios, seguridad y una experiencia de compra sobresaliente en un ambiente familiar; logrando así la preferencia de nuestros clientes. Estamos comprometidos con el desarrollo integral de nuestros colaboradores, nuestros clientes, nuestros socios estratégicos y la creación de valor para nuestros accionistas (Open Plaza, s. f.-a).

Anexo 4. Información relevante del Jockey Plaza

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	2,034	2,046	2,077	2,150	2,173	2,190	2,761	2,993
Tasa de crecimiento de las ventas		0.6%	1.5%	3.5%	1.1%	0.8%	26.1%	8.4%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	2.5	2.5	2.5	3.0	2.5	2.5	2.5	3.4
Tasa de Crecimiento de visitas		0.0%	0.0%	20.0%	-16.7%	0.0%	0.0%	36.0%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	136,834	148,514	156,105	163,956	164,236	165,250	165,900	423,790
Tasa de vacancia (en porcentaje)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.4%	0.1%	4.1%
Número de centros comerciales	1	1	1	1	1	1	1	2
Número de tiendas totales	377	417	475	529	501	525	596	935



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)

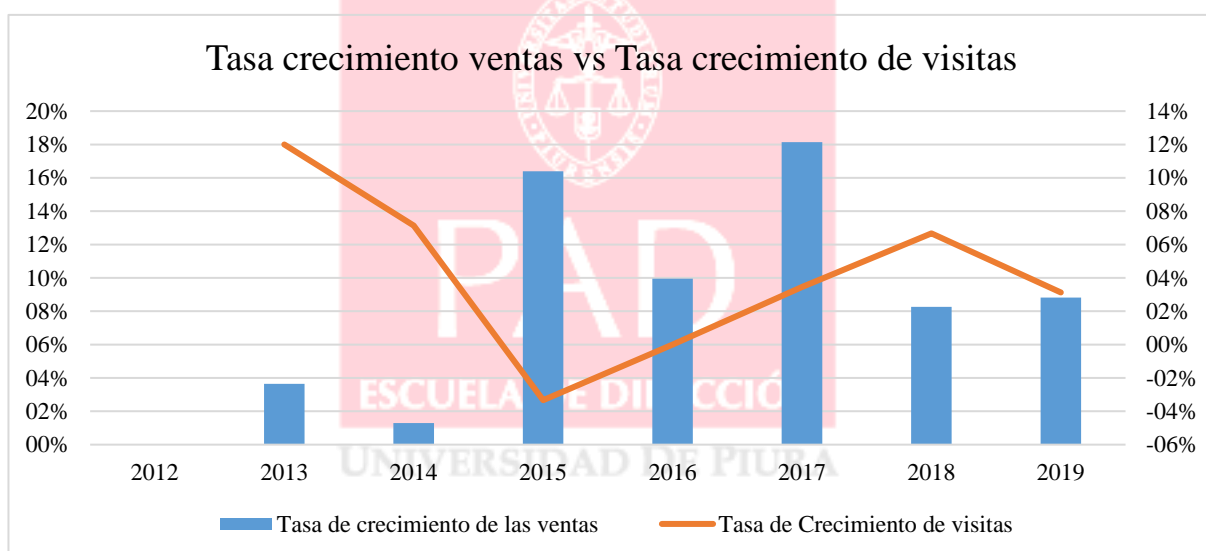
Elaboración propia

Estrategia del Jockey Plaza

La estrategia está enfocada a mejorar el “mix” de servicios que entrega por lo que seguirá incorporando espacios para oficinas, hoteles, educación y salud. Además, llevará sus conceptos de arte, cultura, deporte y YOY Lima Box Park al Boulevard de Asia (“Perú: Conoce los planes que ejecutará Jockey Plaza en el Boulevard de Asia”, 2019).

Anexo 5. Información relevante de Plaza San Miguel

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	1,563	1,620	1,641	1,910	2,100	2,481	2,686	2,923
Tasa de crecimiento de las ventas		3.6%	1.3%	16.4%	9.9%	18.1%	8.3%	8.8%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	2.5	2.8	3.0	2.9	2.9	3.0	3.2	3.3
Tasa de Crecimiento de visitas		12.0%	7.1%	-3.3%	0.0%	3.4%	6.7%	3.1%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	78,781	78,810	82,842	82,842	83,695	90,616	107,137	127,308
Tasa de vacancia (en porcentaje)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Número de centros comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1
Número de tiendas totales	210	220	221	218	239	254	284	284



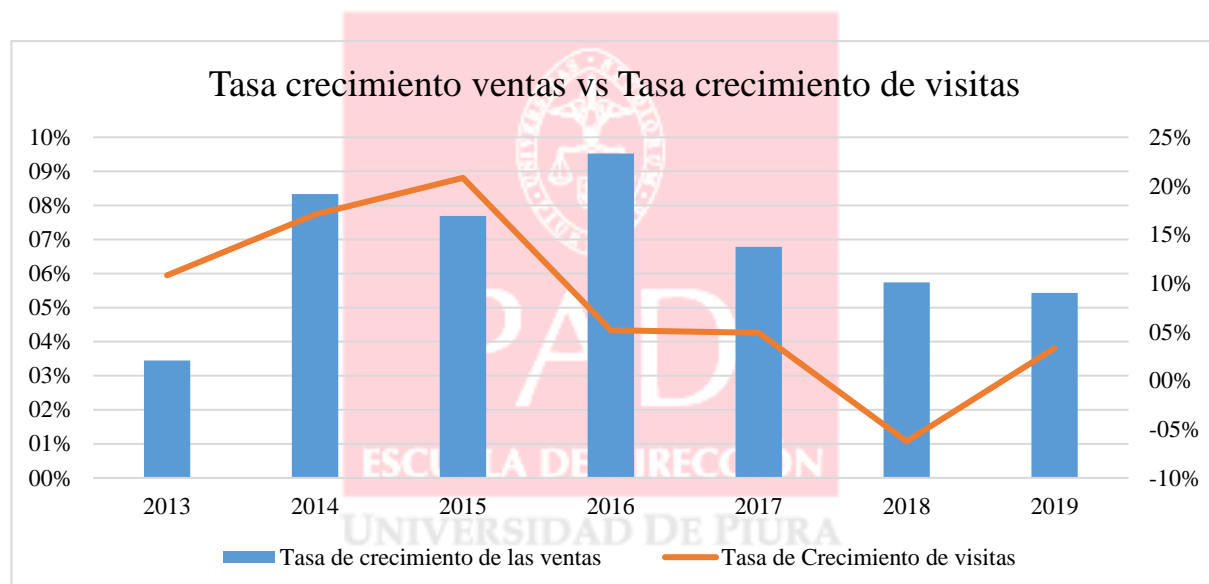
Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

Estrategia de Plaza San Miguel

Busca explotar al máximo la ubicación que tiene, equidistante de los centros logísticos más importantes del país, así como de la zona financiera de San Isidro. Gran zona de afluencia por comercio y actividades educativas (Plaza San Miguel, s. f.).

Anexo 6. Información relevante de Mega Plaza

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	1,740	1,800	1,950	2,100	2,300	2,456	2,597	2,738
Tasa de crecimiento de las ventas		3.4%	8.3%	7.7%	9.5%	6.8%	5.7%	5.4%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	3.7	4.1	4.8	5.8	6.1	6.4	6.0	6.2
Tasa de Crecimiento de visitas		10.8%	17.1%	20.8%	5.2%	4.9%	-6.3%	3.3%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	125,700	161,800	182,500	202,000	228,000	240,323	247,000	255,000
Tasa de vacancia (en porcentaje)	2.0%	6.0%	2.0%	2.0%	2.5%	6.3%	4.2%	3.9%
Número de centros comerciales	4	7	8	10	11	11	11	11
Número de tiendas totales	479	537	606	789	939	998	552	586



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

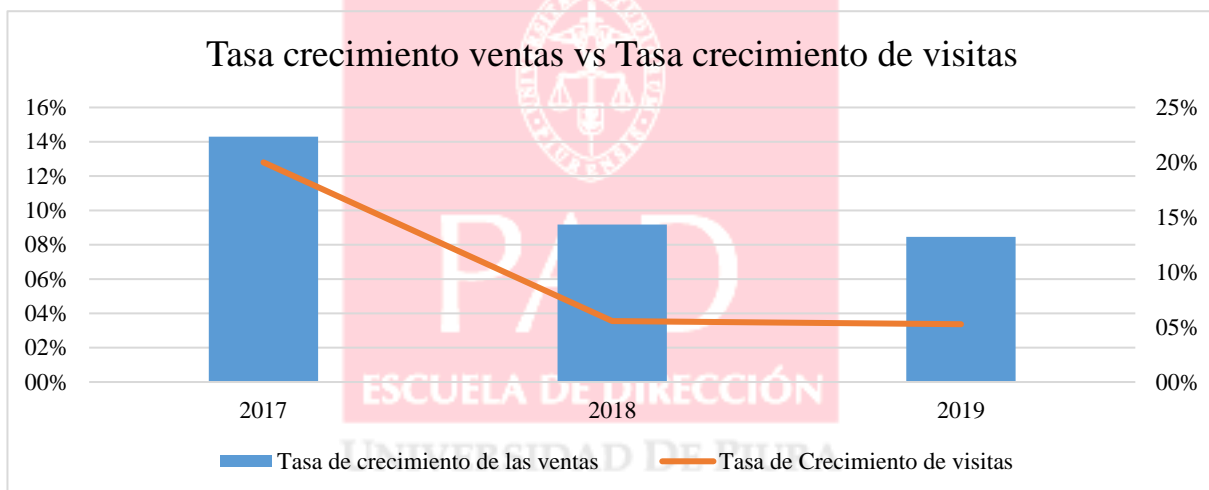
Estrategia de Mega Plaza

Como estrategia principal, la cadena de centros comerciales Mega Plaza proyecta una expansión a ciudades donde el *retail* moderno aún no ha llegado (“¿Cuál es la estrategia de crecimiento de MegaPlaza?”, 2015).

Su visión es desarrollar espacios arrendables atractivos para el consumidor, competitivos y a la medida del mercado donde todos ganen: el consumidor, nuestros clientes, trabajadores y accionistas (MegaPlaza, s. f.).

Anexo 7. Información relevante de Mall Plaza del Perú

	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	1,364	1,559	1,702	1,846
Tasa de crecimiento de las ventas		14.3%	9.2%	8.5%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	3.0	3.6	3.8	4.0
Tasa de Crecimiento de visitas		20.0%	5.6%	5.3%
Evolución del área arrendable (miles de m2)	180,900	199,800	209,268	213,544
Tasa de vacancia (en porcentaje)		2.7%	7.9%	3.4%
Número de centros comerciales	3	3	3	3
Número de tiendas totales	354	381	445	544



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)

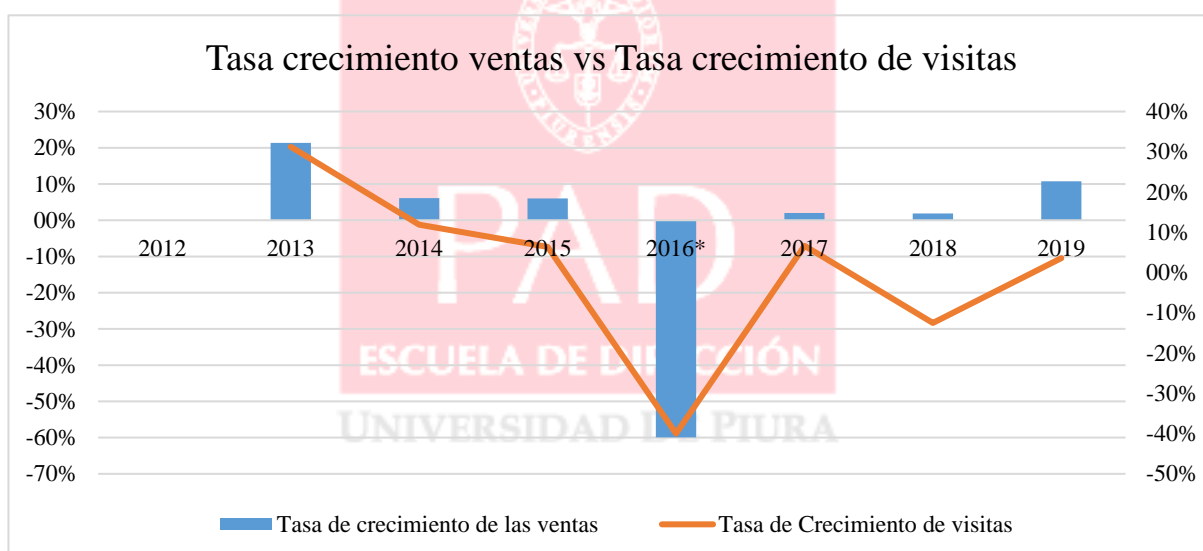
Elaboración propia

Estrategia de Mall Plaza del Perú

Nos caracterizamos por una fuerte conexión con nuestros consumidores, por nuestra gran capacidad de crecimiento y por una alta eficiencia, innovación y sostenibilidad a través del tiempo. Somos una excelente plataforma de negocios para las principales marcas del mundo (Mall Plaza, 2020).

Anexo 8. Información relevante de Mall Aventura del Perú

	2012	2013	2014	2015	2016*	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	2,112	2,563	2,720	2,884	1,155	1,178	1,200	1,329
Tasa de crecimiento de las ventas		21.3%	6.1%	6.0%	-59.9%	2.0%	1.9%	10.8%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	3.2	4.2	4.7	5.0	3.0	3.2	2.8	2.9
Tasa de Crecimiento de visitas		31.3%	11.9%	6.4%	-40.0%	6.7%	-12.5%	3.6%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	233,459	239,111	285,394	286,448	122,856	126,080	128,666	160,876
Tasa de vacancia (en porcentaje)	3.0%	4.0%	4.0%	4.0%	3.6%	3.0%	1.0%	1.7%
Número de centros comerciales	4	4	4	5	2	2	2	2
Número de tiendas totales	509	570	610	598	313	389	314	379



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)

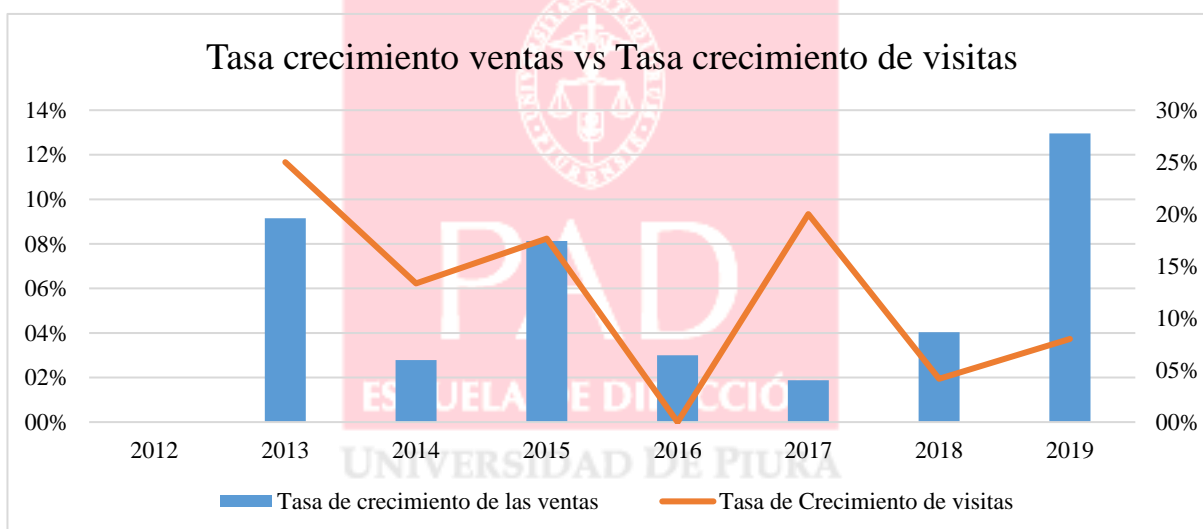
Elaboración propia

Estrategia de Mall Aventura del Perú

La estrategia se basa en conectar emocionalmente con las personas y ser el espacio de las aventuras, donde se viven las mejores experiencias; no solo de entretenimiento, sino de vida. Por eso uno de nuestros principales pilares es adoptar el concepto de *retailtainment*, que significa combinar el *retail* con el entretenimiento que sobrepase lo tradicional; es un concepto global que hemos adoptado como nuestro en Perú (Córdova, 2019).

Anexo 9. Información relevante de Cencosud

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	682	744	765	827	852	868	903	1,020
Tasa de crecimiento de las ventas		9.2%	2.8%	8.1%	3.0%	1.9%	4.0%	13.0%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	1.2	1.5	1.7	2.0	2.0	2.4	2.5	2.7
Tasa de Crecimiento de visitas		25.0%	13.3%	17.6%	0.0%	20.0%	4.2%	8.0%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	61,380	90,779	90,779	90,779	90,779	90,779	90,779	101,127
Tasa de vacancia (en porcentaje)	1.0%	10.0%	10.0%	6.0%	5.0%	5.0%	4.0%	3.0%
Número de centros comerciales	2	3	3	3	3	3	3	4
Número de tiendas totales	179	269	269	269	269	269	269	305



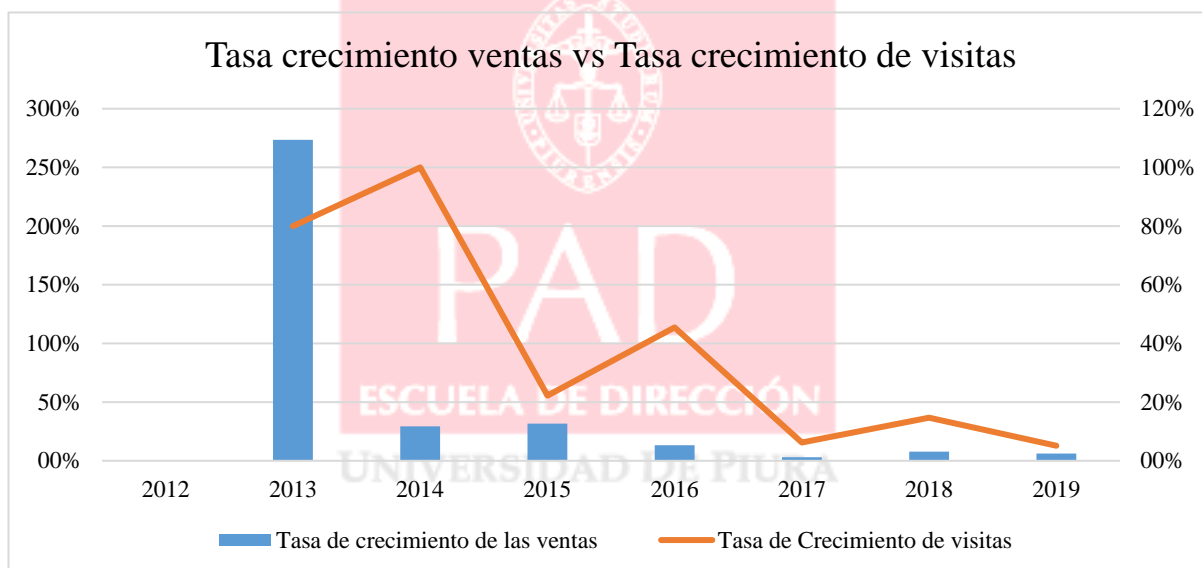
Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)
Elaboración propia

Estrategia de Cencosud

Es un operador regional de centros comerciales en Latino América con presencia en Colombia, Chile y Perú, que busca construir experiencias memorables para sus visitantes, creando puntos de encuentro y contribuyendo en el desarrollo de las comunidades donde tienen operaciones (Cencosud, 2017).

Anexo 10. Información relevante de La Rambla

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	117	436	564	743	841	866	934	992
Tasa de crecimiento de las ventas		273.5%	29.4%	31.7%	13.2%	3.0%	7.9%	6.2%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	0.5	0.9	1.8	2.2	3.2	3.4	3.9	4.1
Tasa de Crecimiento de visitas		80.0%	100.0%	22.2%	45.5%	6.2%	14.7%	5.1%
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	61,400	61,400	98,000	98,000	98,600	101,000	105,991	105,991
Tasa de vacancia (en porcentaje)	0.0%	1.0%	2.0%	2.0%	2.0%	3.9%	5.9%	2.7%
Número de centros comerciales	5	5	7	7	7	8	8	9
Número de tiendas totales	121	121	188	188	252	221	235	235



Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (s. f.)

Elaboración propia

Estrategia de La Rambla

Como estrategia principal, la empresa quiere ser reconocida como los mejores desarrolladores inmobiliarios del país, por lo que su oferta de productos no solo está centrada en centros comerciales sino también en edificios de oficinas y departamentos (La Rambla, s. f.).

Anexo 11. Informe fotográfico Vive envigado



Fuente: “Viva Barranquilla presenta Calle Bistró, un bulevar gastronómico único en la ciudad” (2017)



Fuente: Medellín Guru (6 de octubre de 2018)