

Identificación de indicadores de gestión y su aplicación para la sostenibilidad de los centros comerciales en el Perú

Identification of management indicators and their application for the sustainability of shopping centers in Peru

Rodolfo Elias Falconí¹, Alexander Rivera Alegre^{1*}

Recibido: 01/03/2024
Aceptado: 19/03/2024
Publicado: 31/03/2024

¹ Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú

Correspondencia:
rfalconi@uni.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-7639-7735>

^{1*} Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú

Correspondencia:
arivera_alegre@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-6977-3688>

Licencia:



Revista de la Facultad de Ingeniería Económica, Ingeniería Estadística y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería

RESUMEN

En el Perú toma cada vez más importancia la creación de centros comerciales como una alternativa a los mercados de abastos tradicionales o a las bodegas de barrio. Teniendo en consideración lo citado, este trabajo tiene por objetivos identificar y promover en el Perú la sostenibilidad de los centros comerciales a través de indicadores de gestión. Por tal motivo, se aplicaron técnicas de análisis sobre la base de encuestas que enfatizan, desde la perspectiva de los clientes, los atributos de los nuevos establecimientos, y la respectiva correlación de sus variables dependientes: tráfico y ventas. Los resultados muestran que la diferencia en las estrategias de mercadeo influye de manera significativa en el posicionamiento de los centros comerciales.

Palabras Clave: Centro comercial, indicadores de gestión, tráfico, ventas, sostenibilidad.

ABSTRACT

In Peru, the creation of shopping centers as an alternative to traditional food markets or neighborhood warehouses is becoming increasingly important. Taking into consideration the aforementioned, this work aims to identify and promote the application of management indicators for the sustainability of shopping centers in Peru. For this reason, analysis techniques

were applied based on surveys whose emphasis is focused on the attributes of shopping centers, from the perspective of customers and the respective correlation of their dependent variables: traffic and sales. The results show that the difference in marketing strategies significantly influences the positioning of shopping centers.

Keywords: *Shopping center, management indicators, traffic, sales, sustainability.*

1. INTRODUCCIÓN

Entender los principales atributos de los centros comerciales, valorados por sus usuarios, y conocer las tendencias de mercado del sector, permitirá a los desarrolladores de centros comerciales ser más eficientes en la asignación de recursos destinados a la gestión comercial, gestión operativa e inversión en infraestructura. Asimismo, permitirá establecer estrategias de crecimiento ante un sector muy dinámico y consumidores con preferencias indescifrables en el tiempo.

Un Indicador clave en retail es el (ABL) significa el Área Bruta Locativa por cada 100 habitantes, también conocido como Gross Leasable Area (GLA) por sus siglas en inglés.

Países con mercado maduro o en declive tienen mayor superficie comercial de retail. Europa y Estados Unidos con mejor ratio de ABL urbano por cada 100 habitantes desde el 2006 hasta el 2016 comparado con países de Latinoamérica; sin embargo, al encontrarse en etapa de crecimiento tienen indicadores de crecimiento de retail superiores.

Según Kantar (2018) las diez marcas más valiosas del mundo, en el 2018, están vinculadas a tecnología: Google, Apple, Amazon, Microsoft, Tencent, Facebook, Alibaba.

Según Grewal et al. (2017) el futuro del retail podrían situarse en las tiendas físicas, además de las ventas a través de canales virtuales en su estrategia empresarial. Indicador de esto son las compras o asociaciones entre tiendas físicas y tiendas virtuales en el mundo: Walmart con JD.com; Alibaba's y Baidian Group; Amazon abrió 400 tiendas físicas y compró Whole Foods; Whole Foods con 500 supermercados en Estados Unidos; Amazon, Walmart y Falabella abrirán centros logísticos de e-commerce en Chile; Grupo Falabella invertirá US\$1,000 millones para el desarrollo de logística y tecnología informática en los próximos 4 años.

Principales conceptos e indicadores del negocio de centros comerciales en nuestro país:

- Operador o arrendatario.
- Usuarios del centro comercial,
- Área bruta alquilable (ABL),
- Renta fija (RF),
- Renta variable (RV),
- Fondo de afiliación (FA),
- Fondo de promoción (FP),
- Categorías, son los diferentes tipos de locales comerciales
- Mix comercial, principales inputs las 4P's (precio, producto, promoción y plaza

El principal beneficio del presente estudio es asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo y maximizar la rentabilidad del negocio mediante el monitoreo permanente de todas las variables que involucra la operación de un centro comercial.

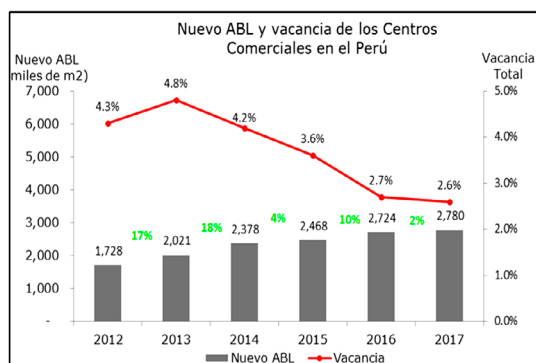
2. ANTECEDENTES

El escenario político-económico cambiante del Perú en las últimas décadas no ha sido obstáculo para que grandes desarrolladores de centros comerciales nacionales y extranjeros destinen esfuerzos en la creación de nuevos centros comerciales en nuestro país. Entre los años 2004 y 2014 se inauguraron 57 nuevos centros comerciales en el Perú que actualmente representa más del 70% de los nuevos establecimientos en nuestro país. Sin embargo, no todos los nuevos establecimientos inaugurados han logrado las metas esperadas y vienen realizando continuos esfuerzos para mantener y mejorar sus ventas y tráfico.

A pesar de que el área arrendable de espacios para centros comerciales sigue en ascenso en nuestro país, se puede notar que su crecimiento ha sido más lento respecto a años anteriores lo cual viene generando la preocupación de los inversionistas del sector.

Figura 1

Perú: ABL y vacancia de los nuevos establecimientos



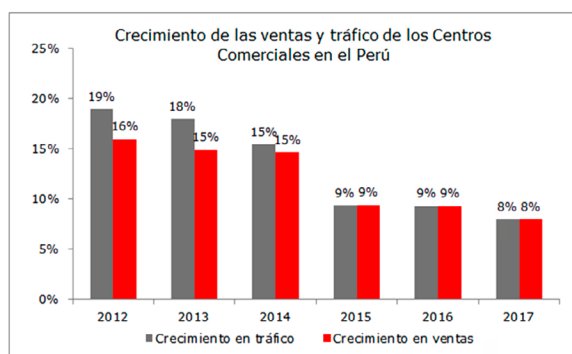
Nota. ACEP, 2017.

En la figura se puede observar que el crecimiento hasta el 2014 llegaba hasta 18%; sin embargo, en los últimos años hubo una caída importante en la apertura de los nuevos establecimientos. Este trabajo estudia si la canibalización del mercado, el modelo de negocio adoptado, las preferencias cambiantes de los consumidores u otros factores relevantes están afectando el éxito de los nuevos establecimientos en el Perú. Debemos plantearnos la pregunta si es posible, con las limitaciones citadas, asegurar la continuidad operativa y sostenibilidad económica del negocio.

La problemática no radica únicamente en la desaceleración de aperturas de nuevos centros comerciales, sino también en la desaceleración del crecimiento en ventas y tráfico desde el año 2014 hasta la actualidad.

Figura 2

Perú: Crecimiento de las ventas y tráfico de los nuevos establecimientos



Nota. ACEP, 2017

El Perú es un mercado poco maduro en retail y a pesar de ello se evidencia una coyuntura adversa los últimos años. Algunos desarrolladores de los nuevos establecimientos se han visto obligados a reformular sus estrategias: ampliando el área arrendable de sus centros comerciales, modificando el mix comercial ofrecido, mejorando la infraestructura de sus instalaciones, brindando mayor experiencia para sus clientes o, inclusive, vendiendo sus activos.

El tamaño y oferta de productos y servicios (mix comercial) son determinados por las características del mercado y su área de influencia. Se tienen 3 configuraciones físicas de centros comerciales: cerrados, abiertos e híbridos. Hay 8 tipos de centros comerciales:

Tabla 1
8 tipos de establecimientos

Descripción	Área	Característica
De vecindario	2,800 m ² a 12,000 m ²	Poca superficie y provee productos y servicios de conveniencia para necesidades diarias del vecindario.
Comunitario	12,000 m ² a 37,000 m ²	Similar al vecinal, pero con mayor diversidad de productos y servicios.
Regional	37,000 m ² a 75,000 m ²	Es cerrado y se encuentra todo tipo de productos.
Superregional	mayor a 75,000 m ²	Similar al regional, pero con mayor cantidad y variedad de productos.
Power Center	23,000 m ² a 55,000 m ²	Conjunto de tiendas anclas grandes que incluye tiendas departamentales y supermercados.
Temático,		Con elemento unificador, generalmente entretenimiento y se extiende en cada tienda.
De venta de tiendas de fábrica (Outlet)		Compuesto por tiendas de fabricantes y minoristas vendiendo productos con descuentos.
De estilos de vida (Lifestyle)	14,000 m ² a 46,000 m ²	Cerca de vecindarios residenciales de clase alta y abastece necesidades de interés para los clientes de su área de influencia

La ICSC (2016), plantea el ciclo de vida del retail en 4 etapas:

Tabla 2

Ciclo de vida del retail en 4 etapas

Etapa	Característica
Introducción	Producto o servicio a ofrecer es nuevo en el mercado y poco conocido por los clientes. Existe mucha incertidumbre sobre su éxito.
En Crecimiento	Producto o servicio se hace más conocido por los consumidores y experimenta una etapa de crecimiento de ventas. Aunque aún existen riesgos sobre su éxito, se presentan oportunidades importantes con estos productos.
Mercado Maduro	Producto o servicio es ampliamente conocido por los consumidores y tiene una demanda conocida. Los retailers pueden ofertar estos productos con mucha confianza.
En Declive	Ventas de estos bienes o servicios comienzan a disminuir.

Figura 3

Ciclo de vida del retail



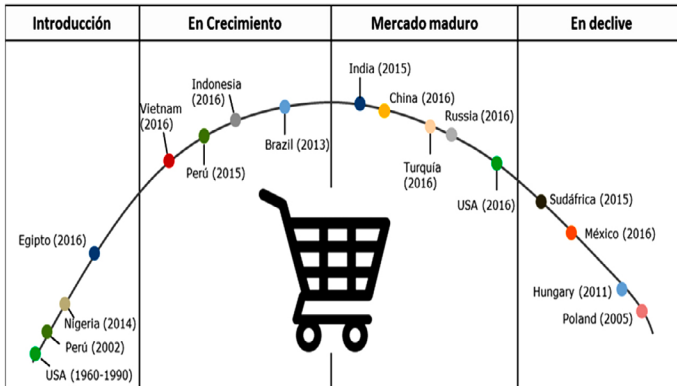
Nota. Tomado de Escuela Latinoamericana John Riordan de Centros Comerciales, 2016.

Tabla 3

Ciclo de vida del retail según países

Etapa	Característica
Introducción	Clase media se encuentra en crecimiento y está dispuesta a explorar formatos organizados y el gobierno no pone restricciones
En Crecimiento	Consumidores buscan formatos organizados y marcas globales. Los bienes inmobiliarios asequibles y disponibles
Mercado Maduro	Gasto de los consumidores es muy significativo, existe dificultad para comprar los bienes inmobiliarios y la competencia es muy sofisticada
En Declive	Consumidores están acostumbrados al retail moderno, la competencia es feroz y los bienes inmobiliarios son costosos y poco disponibles.

Figura 4
Ciclo de vida del retail según países



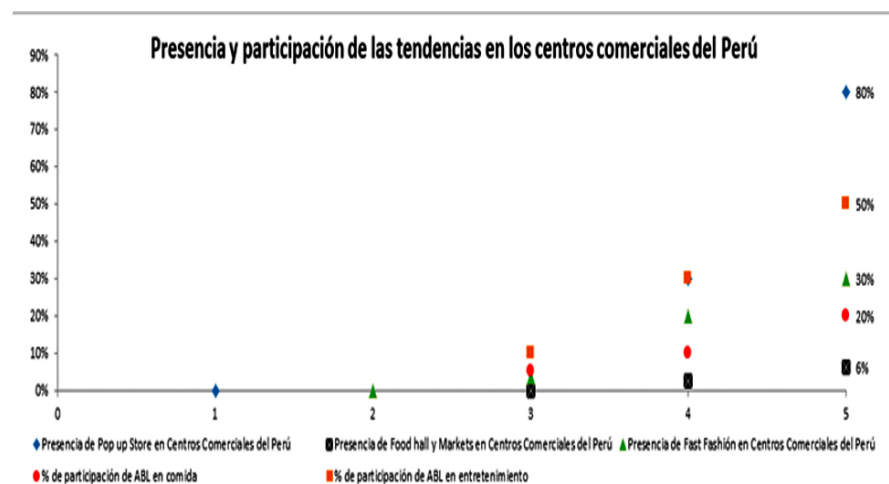
Fuente: Retail (2016).

Según ICSC (2016), las 5 principales tendencias actuales para asegurar el éxito futuro de los centros comerciales son:

1. Pop Up Store, son espacios ubicados en lugares estratégicos en los que las marcas promocionan sus productos por un tiempo determinado (Popupsign, s.f.). Según Sangiao (2016) este concepto es muy utilizado para realizar testeos de mercado para nuevos productos y según el impacto de la exposición de los mismos, la empresa decide sobre una mayor inversión.
2. Food hall y/o Markets, según Martínez (2015) la zona de comidas representa un ancla importante del centro comercial, la cual se viene transformando en los últimos tiempos. Según Perú Retail (2018) más del 50% de los visitantes a un centro comercial acuden para comer. Food hall que son espacios amplios con un mix de proveedores de comida, ofrece mejor variedad de productos y experiencia de servicio.
3. Fast Fashion, se caracterizan por la variedad de oferta de vestimenta de bajo costo y con mayor cantidad de cambios de temporada respecto a las tiendas por departamento.
4. Participación de comida en CC, según Perú Retail (2018), este enfoque además de tornar a la comida como nueva ancla que otorga mayor tráfico, representa márgenes superiores que otros segmentos.
5. Participación de zona de entretenimiento en CC, según Lizan (2016), Los conceptos de entretenimiento son muy atractivos para los Millennials que hoy en día tienen una participación importante de los ingresos de la población, además al igual que la comida contribuye significativamente con el tráfico.

Figura 5

Presencia y participación de las tendencias de centros comerciales en el tiempo



Nota. Tomado de Escuela Latinoamericana John Riordan de Centros Comerciales, 2016.

El ranking de atracción del retail mide el atractivo de inversión para el sector retail en el mundo y el Perú ocupó el noveno lugar mundial dentro de los países emergentes en el año 2016 y está basado en 4 factores: riesgo país, atractivo de mercado, penetración del retail y crecimiento del mercado.

Tabla 4

Ranking de atracción de retail en países emergentes

2016 rank	Country	Market size (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Population (million)	GDP per capita, PPP	National retail sales (\$ billion)
1	China	100.0	61.2	36.2	92.5	72.5	1,372	14,190	3,046
2	India	53.7	54.3	75.8	100.0	71.0	1,314	6,209	1,009
3	Malaysia	81.2	83.4	23.5	50.4	59.6	31	26,141	93
4	Kazakhstan	56.4	37.3	61.9	70.2	56.5	18	24,346	48
5	Indonesia	64.3	38.9	50.2	68.9	55.6	256	11,112	324
6	Turkey	85.9	46.4	31.9	53.1	54.3	78	20,277	241
7	United Arab Emirates	95.2	100.0	1.3	18.0	53.6	10	66,997	69
8	Saudi Arabia	91.2	64.9	21.3	31.5	52.2	32	53,565	109
9	Peru	47.3	52.8	50.4	57.2	51.9	31	12,077	70
10	Azerbaijan	33.9	30.8	80.9	59.3	51.2	10	18,512	17

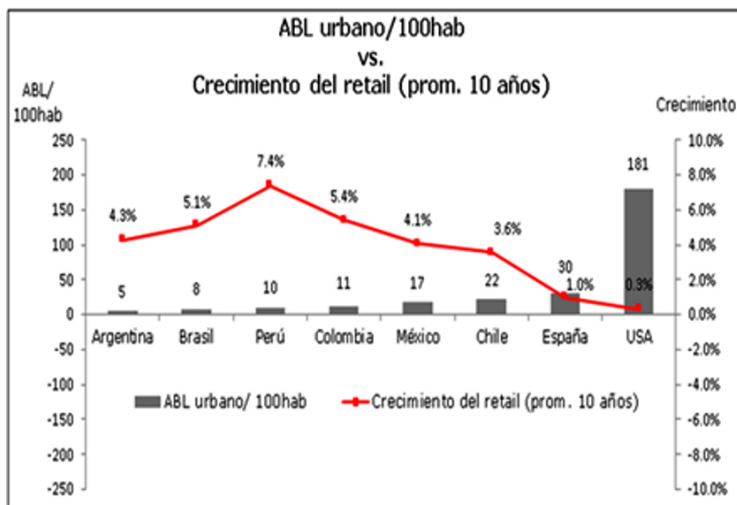
Fuente: Kearney (2016)

Se ha observado el declive de algunos de los nuevos establecimientos en el mundo, aquellos situados en la periferia de ciudades de Estados Unidos y Europa afectados principalmente por la gran variedad de oferta de productos on-line y sus descuentos, la consecuencia el cierre de tiendas de algunos retailers importantes en el mundo, vinculados a moda y tiendas por departamento. Según New York Times, entre 2017 y 2018, grandes y conocidos retailers mundiales anunciaron cierres de tiendas a nivel mundial, p.e. : JCPenney (138 cierres), Macy's (100 cierres), Sears (40 cierres), Payless Shoes (1,000 cierres), Radio Shack (552 cierres), Chico's (120 cierres), The Limited (250 cierres), Family Christian (240 cierres), Crocs (160 cierres), Toys "R" us, entre otros.

En Latinoamérica también existieron casos de importantes retailers que tuvieron que paralizar algunos desarrollos: Ripley en Colombia inició en 2013 y canceló operaciones de 6 tiendas en 2015; la chilena Polar se retiró de Colombia en 2014 por condiciones de mercado y arancelarias; en 2017, Liverpool y Ripley terminaron su acuerdo de asociación en México; en Brasil, en 2016, por la situación política-económica Cencosud vendió 13 tiendas y Walmart se cerró 30 tiendas. (Forbes).

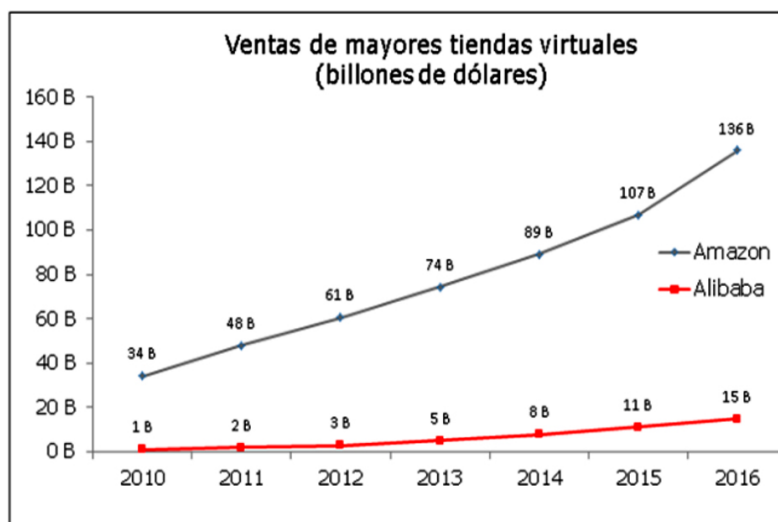
El principal desarrollador de centros comerciales en el mundo, Simon Property Group Inc, ha desarrollado 17,000,000 de m² de ABL, más de 200 malls en más de 7 países, el valor de la acción en bolsa de la empresa cayó aproximadamente 40% desde mediados del 2016.

Figura 6
ABL urbano por habitante



Nota. Tomado de Escuela Latinoamericana John Riordan de Centros Comerciales, 2017.

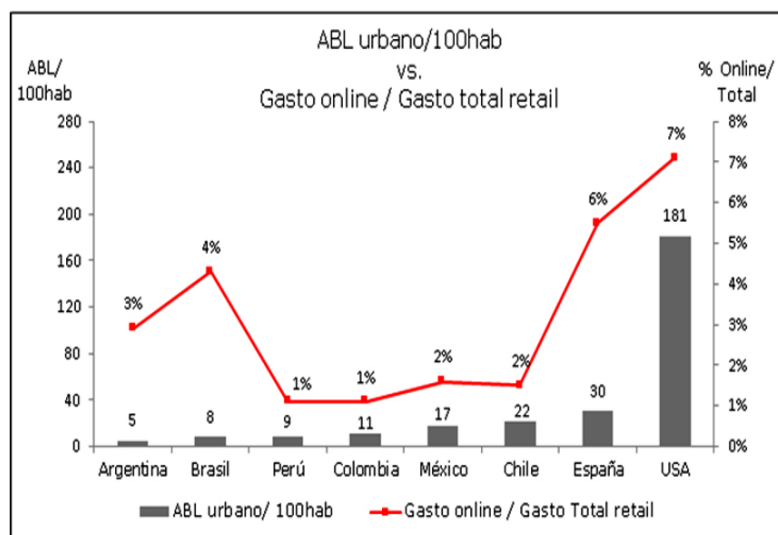
Figura 7
Ventas de mayores tiendas virtuales



Nota. Tomado de Escuela Latinoamericana John Riordan de Centros Comerciales, 2017.

Las compras virtuales crecen rápidamente, representan un monto negociado bajo respecto al gasto mundial en retail.

Figura 8
ABL urbano por habitante versus gasto online



Fuente: ICSC, 2017.

En el Perú se compra el 1% del potencial retail por tiendas virtuales; se ha duplicado la compra por internet en los últimos 4 años (personas entre 25 a 45 años) debido a mayor: acceso a internet y penetración de los smartphones, aunque hay desconfianza sobre la seguridad de compra en este canal. Las categorías y productos más comprados son: ropa (39%), zapatos y zapatillas (29%), accesorios para celular (25%), entradas al cine (21%), comida rápida (19%), celulares (16%), relojes (15%), otros.

Según estudio de Arellano el 10% de los peruanos del NSE A, B y C ha realizado por lo menos 1 vez compras por internet durante el 2016 y creció 45% respecto al 2015. Los atributos más valorados son seguridad para comprar, variedad de productos y precio. Las páginas más usadas para comprar en el Perú son: Linio, Saga y Amazon.

Se cuenta con el análisis del entorno del negocio a través de los factores externos mediante la herramienta PESTEL, que incluye factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, se presenta la Tabla.

Tabla 5
Análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL) para los centros comerciales en el Perú

Factor Externo	Riesgo	Consecuencias	Plan de acción y/o mitigación
Político	Cambios de gobiernos municipales, regionales y nacionales	Impactos económicos por cambio de política económica e ideología	Evaluación de impactos y consecuencias ideológicas para establecer planes de acción específicos.
Económico	Demoras en los permisos y licencias para el inicio de obras y operación del centro comercial	Mayores costos de proyectos y postergación de ingresos por renta de alquiler	Garantizar todos los requerimientos y exigencias solicitadas por las distintas entidades de forma oportuna
	Corrupción en procesos de Licitación	Pérdidas económicas y daño a la imagen de la empresa.	Implementación de controles preventivos y disuasivos
	Demoras en la obtención de documentos por entidades públicas.	Incumplimiento del presupuesto de ingresos y costos adicionales para la gestión de documentos.	Implementar planes de acción para la gestión de trámites diversos en entidades públicas, ej proveedores legales especialistas y monitorear las actualizaciones de las normas.
	Cambio del poder adquisitivo de los visitantes al Centro Comercial	Disminución de Ingresos por menores ventas de los operadores	Monitoreo del indicador de consumo e implementación de estrategia de diversificación de la oferta
	Contratas con propuestas sobrevaloradas o que incumplan requerimientos técnicos	Sobrecostos o deficiencias operativas por falta de calidad	Implementación de manual de Procedimientos de Compras y Contratación de Servicios
Morosidad en el pago de los clientes	Falta de liquidez y solvencia de la empresa.	Evaluación minuciosa de la situación financiera del cliente o potencial cliente y evaluación del nivel de consumo por categoría que permita direccionar el mix comercial	
Socio-cultural	Inseguridad en zonas aledañas al centro comercial	Daño de imagen por actos delictivos dentro del centro comercial o cercanos a éste.	Implementación de controles de seguridad y respuestas oportunas ante cualquier acto de inseguridad y plan de comunicación adecuado hacia los medios.
Tecnológico	Obsolencia o inadecuado soporte tecnológico	No contar con base de datos adecuada, potencial incumplimiento tributario-contable y baja productividad respecto a la competencia.	Monitorear la tecnología vigente y desarrollar el soporte tecnológico adecuado
Ecológico	Corte de servicios públicos en el centro comercial. Ej. energía y agua	Daño de imagen por mala experiencia del visitante al centro comercial.	Implementación de plan de contingencia para reposición oportuna de servicios públicos
	Terremotos	Daño a los activos de la empresa	Implementar planes de contingencia ante terremoto. Ej. incluir pólizas de seguros ante esta ocurrencia
	Cambio climático	Daños a visitantes e infraestructura del centro comercial	Evaluación de riesgos climáticos y la adecuada implementación de medidas de prevención y mitigación del riesgo. Ej. Fenómeno del Niño.
Legal	Accidentes del público en general en el centro comercial y durante la ejecución de proyectos	Contingencias legales por responsabilidad civil ante accidentes y potenciales paralizaciones de obra	Medidas preventivas de seguridad y monitoreo de normas legales vinculadas a este tema
	Inoendio	Responsabilidad con terceros	Implementar planes de acción ante ocurrencia de incendio y auditorías permanentes de cumplimiento de las normas de seguridad. También incluir pólizas de seguros ante esta ocurrencia
	Incumplimiento de la ley 29793 (Seguridad y Salud en el Trabajo)	Responsabilidad ante terceros y el Ministerio de Trabajo	Implementar controles y procedimientos para cumplimiento de la ley

3. METODOLOGÍA

La demanda de los centros comerciales está vinculada al comportamiento y crecimiento de sus principales anclas: supermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar (Homecenter), 50% de sus tiendas se encuentran en los centros comerciales, y las ventas del centro comercial dependen de estas anclas, según Perú Retail (2018).

De acuerdo a Gestión (2018) las ventas de los supermercados aumentaron en promedio 7.5%, confirma que la demanda total de los centros comerciales en el Perú también se ha incrementado. Una de las claves de crecimiento de los supermercados ha sido la implementación de estrategias de descuentos y promociones.

Figura 9

Crecimiento de las ventas anuales de los supermercados del Perú



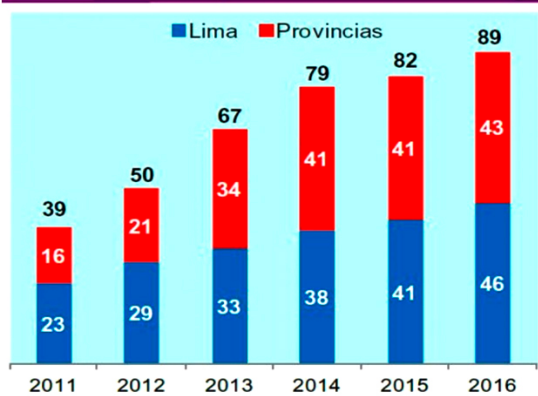
Fuente: Gestión (2017).

Las tiendas por departamento crecieron en los últimos años; sin embargo, en menor medida desde el 2014 -por el ingreso de las tiendas fast fashion y ofertas en canales digitales- sin embargo, ha sido factor fundamental para el crecimiento de nuevas tiendas y de nuevos centros comerciales.

Figura 10

Crecimiento del número de las tiendas por departamento del Perú

**TIENDAS POR DEPARTAMENTO: LIMA Y PROVINCIAS
(Número de locales)**



Fuente: Empresas Elab.: Estudios Económicos Scotiabank

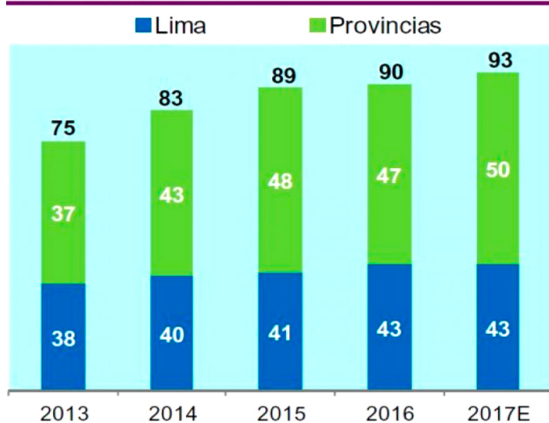
Fuente: Gestión (2017).

Crecimiento de los Homecenter hasta el 2015 y débil los últimos 3 años, según Gestión (2017) incluye a las 4 tiendas más representativas en este rubro: Maestro, Sodimac, Promart y Cassinelli. Se espera tener un crecimiento más significativo los próximos años debido a la evolución del sector producción que mejoraría las ventas de algunos de sus principales productos (El Comercio, 8 de enero de 2018).

Figura 11

Crecimiento del número de las tiendas homecenter del Perú

**HOMECENTERS: EN LIMA Y PROVINCIAS
(Número de tiendas)**



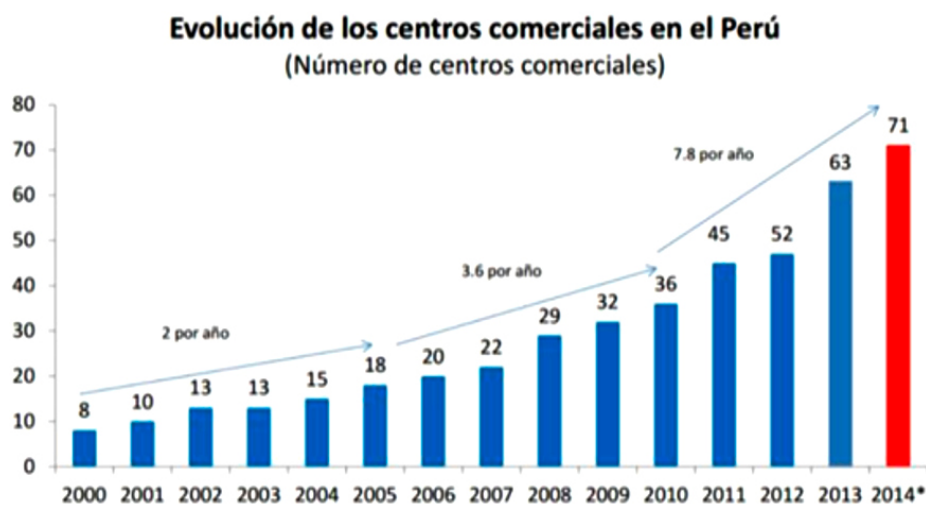
Fuente: Empresas Elab.: Estudios Económicos Scotiabank

Fuente: Gestión (2017).

Los 3 principales motores o anclas dentro de un centro comercial en el Perú han tenido crecimientos significativos lo cual coincide con el crecimiento de los centros comerciales en el Perú (Gestión, 2017).

Figura 12

Evolución de los centros comerciales en el Perú



Fuente: ADDEP (2017).

Según Andajani (2015) lo más importante para el éxito de un centro comercial es el conocimiento del comportamiento y las necesidades del consumidor. Según Bermudez (2016) en el estudio de empresa GFK en mayo del 2016 sobre las preferencias de los usuarios de los Centros Comerciales a 1,263 entrevistados a nivel nacional indica que: el 67% de los peruanos suelen visitar los Centros Comerciales; 40% de los entrevistados lo visita al menos una vez cada quince días; principal motivación para ir es porque encuentran todo en un solo lugar; en Lima, se valora más que al interior del país la cercanía al centro comercial y tener una grata experiencia de compra con toda la familia; en el interior del país se valoran más las promociones y ofertas; NSE con mayor capacidad adquisitiva valoran la cercanía, variedad de tiendas y el uso de tarjetas de crédito y los de menor capacidad adquisitiva valoran más las promociones y ofertas; por edades; adultos valoran la variedad de tiendas y los jóvenes el entretenimiento. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 6

Estudio de preferencias de atributos de los usuarios de un centro comercial en el Perú

Preferencias de los consumidores de los Centros Comerciales

Atributo	Zona Geográfica		Nivel Socioeconómico			Edad		
	Lima	Interior del país	NSE A/B	NSE C	NSE D/E	18-24	25-39	40 +
Todo en un solo lugar	40%	50%	46%	46%	44%	41%	44%	49%
Promociones y ofertas	37%	48%	37%	43%	46%	39%	44%	43%
Por seguridad	32%	29%	29%	28%	33%	27%	32%	29%
Se puede ir con toda la familia a pasear	25%	20%	21%	21%	26%	22%	23%	22%
Variedad de tiendas	24%	17%	28%	20%	16%	21%	20%	21%
Cerca a mi casa o trabajo	24%	9%	21%	20%	10%	16%	14%	20%
Punto de encuentro de amigos	18%	13%	12%	18%	15%	23%	17%	9%
Tiene zona de juegos para niños	12%	13%	7%	12%	15%	7%	18%	10%
Las salas de cine	12%	11%	14%	11%	10%	18%	11%	8%
Cuentan con marcas que me gustan	10%	8%	10%	11%	6%	11%	10%	7%
Tiene patio de comidas	9%	8%	13%	8%	5%	13%	6%	7%
Ofrece shows y conciertos gratuitos	10%	3%	6%	8%	5%	6%	8%	6%
Se puede pagar con tarjetas de débito o crédito	9%	3%	8%	8%	3%	6%	8%	4%

Fuente: Bermudez (2016)

También se preguntó a los mismos entrevistados ¿Cómo sería su centro comercial ideal? Reiteran la visión relacionada con la experiencia de compra, indicando la necesidad de mayores espacios para transitar con zonas de descanso. Los de Lima indicaron que desearían mejor iluminación, tecnología y WIFI, los del interior mencionaron la necesidad de ampliar los horarios de atención y mayor variedad de servicios. NSE con mayor poder adquisitivo priorizaron el orden del centro comercial y la posibilidad de utilizar mayor tecnología, pe: poder comprar sin ir al centro comercial, -coincidiendo con Priporas et al. (2017), en la cual los consumidores solicitan mejorar la experiencia de compra mediante el uso de tecnología-, los NSE con menor capacidad adquisitiva priorizaron la experiencia y el entretenimiento, pe.: juegos para niños y más baños. Se muestra el cuadro con los resultados obtenidos:

Tabla 7*Visión del usuario peruano sobre el centro comercial ideal***Visión del Centro Comercial ideal para los consumidores**

Atributo	Zona Geográfica		Nivel Socioeconómico			Edad		
	Lima	Interior del país	NSE A/B	NSE C	NSE D/E	18-24	25-39	40+
Amplio espacio para transitar/ caminar	40%	35%	39%	36%	38%	33%	38%	40%
Distribución ordenada de las tiendas	36%	35%	40%	38%	30%	33%	31%	41%
Sofás o sillas para descansar durante las compras	22%	22%	21%	26%	19%	22%	21%	23%
Horarios de atención más amplios	16%	20%	16%	17%	20%	19%	16%	18%
Infraestructura moderna/ diseño moderno	16%	14%	17%	16%	12%	13%	16%	15%
Variación de zona de juegos	13%	17%	8%	14%	20%	17%	19%	10%
Variación de lugares para comer	12%	17%	15%	14%	15%	16%	14%	14%
Mucha iluminación	17%	11%	14%	16%	12%	15%	12%	16%
Pantallas modernas que te permitan hacer compras sin	15%	12%	17%	16%	9%	15%	13%	13%
Más baños o baños más grandes	13%	12%	10%	10%	16%	9%	15%	12%
Pantallas digitales que te digan en qué tiendas del centro	18%	7%	15%	14%	9%	10%	14%	12%
Wifi ("guafai") gratuito y veloz	15%	9%	11%	14%	10%	20%	12%	7%
Más tiendas/cadenas internacionales	7%	13%	12%	8%	12%	11%	14%	6%

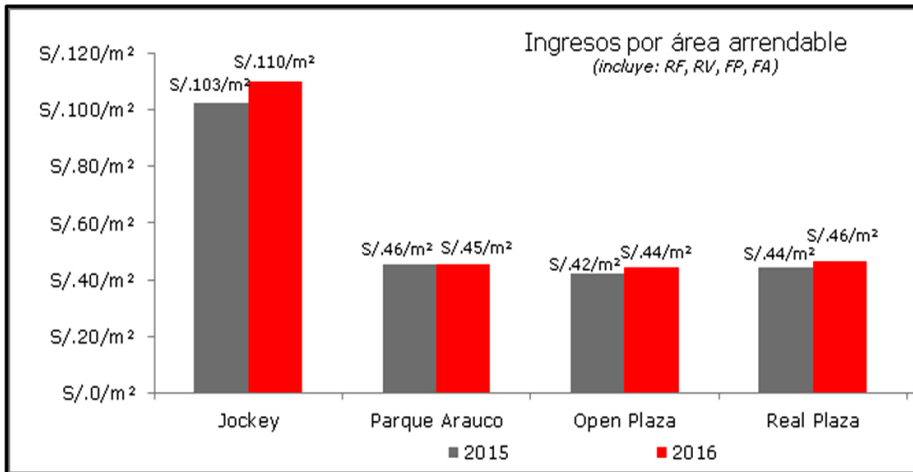
Fuente: Bermudez (2016)

Según Regalado et al. (2009) los desarrolladores de CC consideran que los factores críticos de éxito en Lima y Callao son: vías de acceso y ubicación en una zona con potencial demanda de consumidores - donde vivan familias de NSE altos -; tener variedad de tiendas con producto y servicios demandados por su público objetivo y tener tiendas anclas con la finalidad de atraer la mayor cantidad de público a su centro comercial. Sin señalar la importancia de una administración centralizada (propietaria y operadora del CC) que gestione los aspectos comerciales, operativa y de proyectos.

Los indicadores de ingresos totales y EBITDA serán importantes como visión general de análisis financiero; sin embargo, para entender mejor el funcionamiento y sostenibilidad de los centros comerciales de forma individual se debe profundizar la investigación comercial, operativa y administrativa de cada uno de los atributos relacionados al centro comercial.

Figura 13

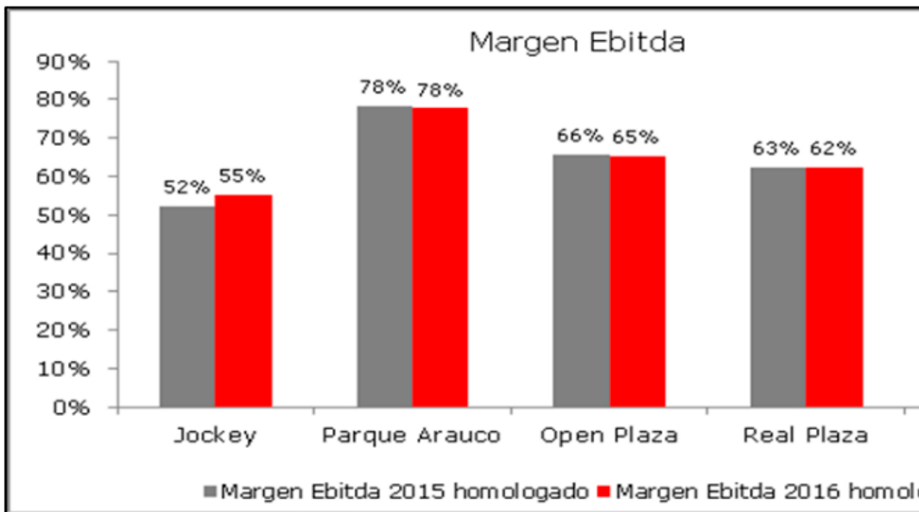
Ingresos por área arrendable de centros comerciales seleccionados



Fuente: Bedregal y Tejada (2017)

Figura 14

Margen Ebitda de centros comerciales seleccionados



Fuente: Bedregal y Tejada (2017)

Los grandes operadores de CC han desarrollado distintas estrategias para el crecimiento de sus negocios siempre relacionados con sus anclas, empresas de retail, se muestra las medidas de 4 empresas de retail en el Perú, según Orrego (2009).

Tabla 8

Las 4 empresas de retail en el Perú

Grupo	Acciones y Medidas
Falabella	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de portafolio de inversiones y crecimiento de tiendas ancla: tiendas por departamentos, mejoramiento del hogar y supermercados. • Búsqueda eficiencia obtención de bajos gastos de inventarios y en distribución • Inversión en tienda virtual
Inretail	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de negocios y expansión • Mejorar la penetración de sus productos con mayor margen.
Ripley	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento a través de marcas de moda • Repotenciación de canal online • Búsqueda de eficiencias operativas
Cencosud	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de activos no estratégicos • Reducir sus gastos administrativos y de venta

Se aprecia el crecimiento de las tiendas de departamento que es otra ancla de los CC.

Figura 15

Evolución de tiendas por departamento en el Perú

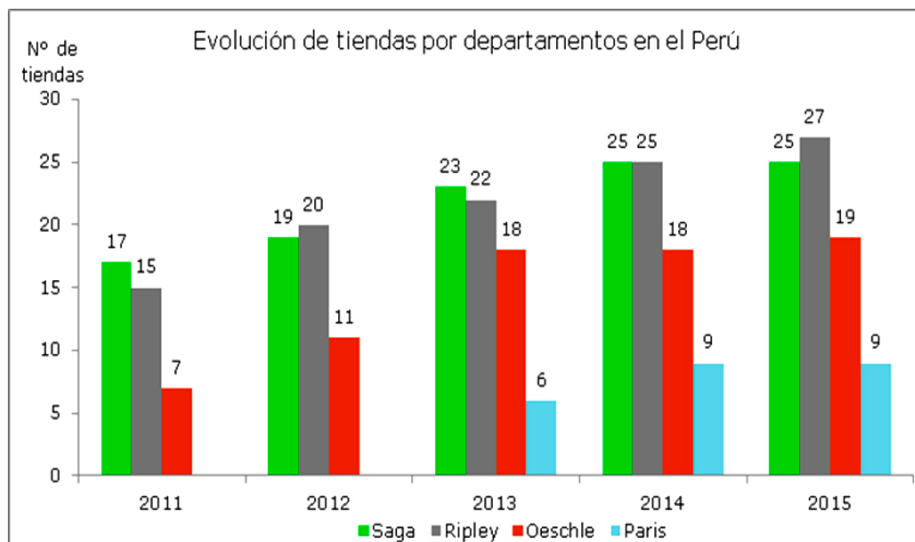
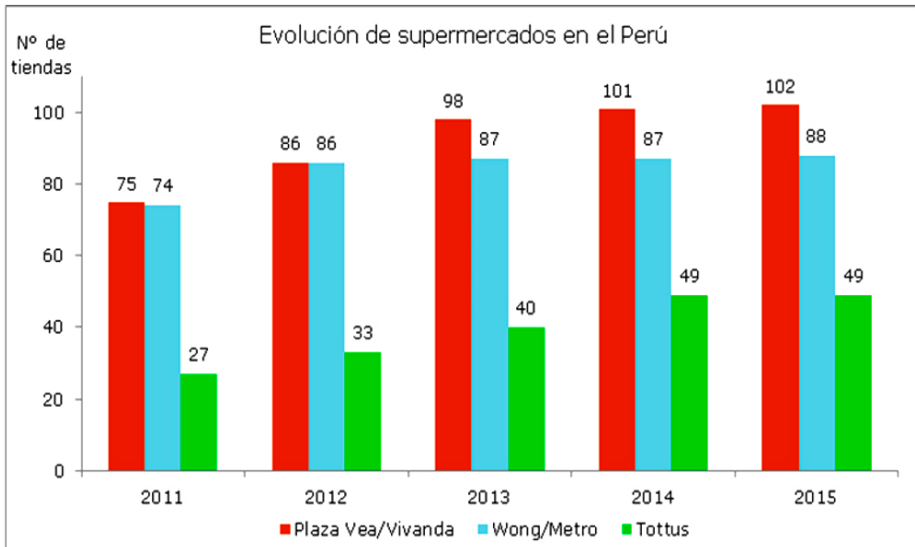


Figura 16
Evolución de cantidad de supermercados en el Perú



4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de atributos de los CC y correlación de sus variables dependientes: tráfico y ventas

Blut et al. (2018) considera imprescindible el análisis de información en retail para entender el comportamiento del cliente y sus necesidades. Se utilizará el estudio a consumidores respecto a los atributos preferidos de CC y se realizará un análisis de 5 dimensiones para ponderar si la buena gestión de esos atributos permitirá un flujo de visitas y rentabilidad que estén directamente relacionados.

Para demostrar esta hipótesis se calificará los atributos de los consumidores de los CC, luego se afectará por el % de preferencia de la encuesta realizada que dará como resultado el peso ponderado de los atributos del CC que será la calificación total de atributos del CC.

Tabla 9

Relación de principales atributos de los usuarios en un centro comercial en el Perú

Atributo	Atributo	Zona Geográfica	
		Lima	Interior del país
Todo en un solo lugar	Tamaño del centro comercial	40%	50%
Promociones y ofertas	Atributo básico y común	37%	48%
Por seguridad	Experiencia de compra	32%	29%
Se puede ir con toda la familia a pasear	No es un atributo del CC	25%	20%
Variedad de tiendas	Mix comercial	24%	17%
Cerca a mi casa o trabajo	Accesibilidad	24%	9%
Punto de encuentro de amigos	No es un atributo del CC	18%	13%
Tiene zona de juegos para niños	Experiencia de compra	12%	13%
Las salas de cine	Experiencia de compra	12%	11%
Cuentan con marcas que me gustan	Mix comercial	10%	8%
Tiene patio de comidas	Atributo básico y común	9%	8%
Ofrece shows y conciertos gratuitos	Experiencia de compra	10%	3%
Se puede pagar con tarjetas de debito o crédito	Atributo básico y común	9%	3%

Para un mejor análisis se han agrupado los atributos en 5 dimensiones.

Tabla 10

Dimensiones de atributos preferidos por los usuarios en un centro comercial en el Perú

Atributo	Peso
Experiencia de compra	66%
Tamaño del centro comercial	40%
Mix comercial	34%
Accesibilidad	24%
Nivel Socio Económico* (NSE)	21%

Con la finalidad de ponderar la preferencia de atributos versus la calificación de las variables independientes (atributos) de los centros comerciales seleccionados se muestra la tabla 11 con el método de calificación y su resultado. Las variables accesibilidad, Nivel Socioeconómico (NSE), tamaño del centro comercial y mix comercial se infiere del análisis de sus variables indicadas en la tabla y el atributo experiencia de una encuesta realizada a los usuarios de los centros comerciales en mención.

Tabla 11

Calificación de atributos preferidos por los usuarios en un centro comercial en el Perú

VARIABLES	Jockey	Jockey (Punt.)	Plaza Norte	Plaza Norte (Punt.)	Plaza San Miguel	Plaza San Miguel (Punt.)	Plaza Lima Sur	Plaza Lima Sur (Punt.)	La Rambla San Boja	La Rambla San Boja (Punt.)
VARIABLES INDEPENDIENTES	Accesibilidad	Avenidas aledañas Av. Javier Prado (2) Av. Orquídea (2) Avenidas cercanas Panamericana Sur (1) Circunvalación (1) El Derby (1) Total (7)	Avenidas aledañas Panamericana Norte (2) Av. Tomás Valle (2) Avenidas cercanas Av. Angélica Gamarrá (1) Av. Tupac Amaru (1) Total (6)	86%	Avenidas aledañas A. La Marina (2) Av. Universitaria (2) Avenidas cercanas Av. Bolívar (1) Total (5)	71%	Avenidas aledañas Av. Paseo de La República (2) Avenidas cercanas Av. Defensores del Morro (1) Total (3)	43%	Avenidas aledañas Av. Javier Prado (2) Avenidas cercanas Av. Avención (1) Av. Guardia Civil (1) Total (4)	57%
	Ubicación	Ubicación Santiago de Surco (B) 2 NSE C = 1 NSE B = 2 NSE A = 3 Total = 1.5 Ubicación + Otros (9)	Ubicación Cercado de Lima (C) 1 Distritos cercanos San Martín de Porres (C) 1 Independencia (C) 1 Av. Tupac Amaru (1) Total = 1.5 Ubicación + Otros (5)	39%	Ubicación San Miguel (B) 2 Distritos cercanos Pueblo Libre (B) 2 Magdalena (B) 2 Total = 1.5 Ubicación + Otros (7.5)	83%	Ubicación Chorrillos (B) 2 Distritos cercanos San Juan de Miraflores (C) 1 Villa El Salvador (C) 1 Total = 1.5 Ubicación + Otros (5.5)	61%	Ubicación San Borja (A) 3 Distritos cercanos San Isidro (A) 3 La Victoria (C) 1 Total = 1.5 Ubicación + Otros (8.5)	94%
	Tamaño del centro comercial (área amenable)	165,250 m ²	100% 138,013 m ²	84%	90,616 m ²	55%	57,000 m ²	34%	40,000 m ²	24%
	Mix comercial	Anclás Saga Ripley Desché Paris Tottus Plaza Vea Sodimac Cine Zona financiera Zona de restaurantes Clínica Total (11)	92% Anclás Saga Ripley Desché Paris Metro Maestro Cine Zona financiera Teatro Terminal teatral Total (12)	100%	Anclás Saga Ripley Wong Metro Maestro Cine Zona financiera Zona de restaurantes Total (7)	58%	Anclás Ripley Metro Maestro Cine Total (4)	33%	Anclás Ripley Desché Plaza Vea Cine Total (4)	33%
Experiencia de compra	8	80%	6	60%	8	80%	6	60%	9	90%
VARIABLES DEPENDIENTES	Tráfico mensual promedio 2017	2,500,000 personas	61% 4,100,000 personas	100%	3,000,000 personas	73%	2,200,000 personas	54%	2,400,000 personas	59%
	Ventas 2017	S/2,190,000,000	88% S/2,100,000,000	89%	S/2,481,000,000	100%	S/852,000,000	34%	S/780,000,000	31%

Tabla 12

Calificación total de atributos por centro comercial

V. Dependientes		V. Independientes											
Atributos		Accesibilidad	NSE	Tamaño del centro comercial (área amenable)		Mix comercial	Experiencia de compra		Puntaje atributos				
Peso		24%	21%	40%	34%	66%							
Mail	Tráfico mensual promedio 2017	Ventas 2017	Accesibilidad	NSE	Tamaño del centro comercial (área amenable)		Mix comercial	Experiencia de compra		Puntaje atributos			
Jockey	61%	88%	100%	24%	100%	21%	100%	40%	92%	31%	80%	53%	34%
Plaza Norte	100%	89%	86%	21%	39%	8%	84%	33%	100%	34%	60%	40%	27%
Plaza San Miguel	73%	100%	71%	17%	83%	18%	55%	22%	58%	20%	80%	53%	26%
Plaza Lima Sur	54%	34%	43%	10%	61%	13%	34%	34%	33%	11%	60%	40%	18%
La Rambla San Boja	59%	31%	57%	14%	94%	20%	24%	10%	33%	11%	90%	59%	23%

Tabla 13

Análisis de correlación de Pearson entre atributos del centro comercial y su variable dependiente tráfico

Centro Comercial	Puntaje atributos	Tráfico mensual promedio 2017
Jockey	34%	61%
Plaza Norte	27%	100%
Plaza San Miguel	26%	73%
Plaza Lima Sur	18%	54%
La Rambla San Borja	23%	59%

Correlación:	0.31
--------------	------

El coeficiente de correlación de Pearson muestra que las variables no se encuentran relacionadas entre sí cuando su valor es cercano a "0" y que tienen una correlación directa perfecta cuando su valor es cercano a "1". El valor de 0.31 significa que la variable de calificación de atributos y tráfico se encuentran directamente relacionadas, pero de una forma muy débil.

Para este análisis es importante determinar cuáles son los atributos que mejor se relacionan con la variable tráfico. La tabla 14 obtiene el coeficiente de correlación de cada atributo respecto al tráfico del CC.

Tabla 14

Tráfico del centro comercial

Centro Comercial	Tráfico mensual promedio 2017	Accesibilidad		NSE		Tamaño del centro comercial (área arrendable)		Mix Comercial		Experiencia de compra	
Jockey	61%	100%	24%	100%	21%	100%	40%	92%	31%	80%	53%
Plaza Norte	100%	86%	21%	39%	8%	84%	33%	100%	34%	60%	40%
Plaza San Miguel	73%	71%	17%	83%	18%	55%	22%	58%	20%	80%	53%
Plaza Lima Sur	54%	43%	10%	61%	13%	34%	14%	33%	11%	60%	40%
La Rambla San Borja	59%	57%	14%	94%	20%	24%	10%	33%	11%	90%	59%
Cor. PearsonTráfico			0.48		-0.68		0.48		0.71		-0.41

Tabla 15

Análisis de correlación de Pearson por atributo

Coefficiente de Correlación de Pearson

Atributos	Tráfico mensual promedio 2017
Accesibilidad	0.48
NSE	-0.68
Tamaño del centro comercial	0.48
Mix comercial	0.71
Experiencia de compra	-0.41

Mix comercial ($\rho=0.71$), accesibilidad y tamaño del centro comercial ($\rho=0.48$) estaban directamente relacionados al tráfico del centro comercial, es importante mejorar la calificación de estos atributos para asegurar un mayor tráfico al centro comercial. Nivel socioeconómico NSE ($\rho=-0.68$) y experiencia de compra ($\rho=-0.41$) tienen una correlación inversa, a mayor tráfico se espera encontrar visitantes de menor NSE (capacidad adquisitiva) y una menor experiencia de compra.

Para Ventas:

Tabla 16

Análisis de correlación de Pearson entre atributos del centro comercial y su variable dependiente ventas

Análisis de Correlación de Pearson

Centro Comercial	Calificación de atributos	Ventas totales 2017
Jockey	34%	88%
Plaza Norte	27%	89%
Plaza San Miguel	26%	100%
Plaza Lima Sur	18%	34%
La Rambla San Borja	23%	31%

Correlación:	0.74
---------------------	-------------

El valor de 0.74 significa que la variable calificación de atributos y ventas totales 2017 se encuentran directa y fuertemente relacionadas, ya que tienen un valor cercano a 1.

La tabla 17 se obtiene el coeficiente de correlación de cada atributo respecto a las ventas del centro comercial.

Tabla 17
Análisis de correlación de Pearson por atributo

Centro Comercial	Ventas totales 2017	Accesibilidad	NSE	Tamaño del centro comercial (área amenable)	Mix comercial	Experiencia de compra					
Jockey	88%	100%	24%	100%	21%	100%	40%	92%	31%	80%	53%
Plaza Norte	89%	86%	21%	39%	8%	84%	33%	100%	34%	60%	40%
Plaza San Miguel	100%	71%	17%	83%	18%	55%	22%	58%	20%	80%	53%
Plaza Lima Sur	34%	43%	10%	61%	13%	34%	14%	33%	11%	60%	40%
La Ramba San Borja	31%	57%	14%	94%	20%	24%	10%	33%	11%	90%	59%
Cor. Pearson Ventas:			0.79		-0.07		0.78		0.79		-0.05

Tabla 18
Ventas del centro comercial

Atributos	Ventas totales 2017
Accesibilidad	0.79
NSE	-0.07
Tamaño del centro	0.78
Mix comercial	0.79
Experiencia de compra	-0.05

Los atributos accesibilidad ($\rho=0.79$), mix comercial ($\rho=0.79$) y tamaño del CC ($\rho=0.78$) están directa y fuertemente relacionados con las ventas, a mejores atributos mayores ventas. NSE ($\rho=-0.07$) y experiencia de compra ($\rho=-0.05$) muy próximos al valor cero carecen de correlación con las ventas. El aumento de las ventas carecen de impacto con la presencia de una buena experiencia de compra y con el aumento de visitantes de alta capacidad adquisitiva ya que el centro comercial puede ser pequeño, sin buen mix comercial o con poca accesibilidad. Los atributos NSE y experiencia de compra tienen mayor relación con la variable ventas por metro cuadrado y esto se visualiza en la tabla 18 donde los centros comerciales que son visitados por población de mayor capacidad adquisitiva experimentan mejores niveles de experiencia de compra.

Tabla 19

Presencia y participación de las tendencias de centros comerciales en el tiempo

Tendencias de los centros comerciales	Hace 15 años	Hace 10 años	Hace 5 años	Actual	Proyecciones: 5 años
Presencia de Pop up Store en Centros Comerciales del Perú	0%			30%	80%
Presencia de Food hall y Markets en Centros Comerciales del Perú			0%	3%	6%
Presencia de Fast Fashion en Centros Comerciales del Perú		0%	4%	20%	30%
% de participación de ABL en comida			5%	10%	20%
% de participación de ABL en entretenimiento			10%	30%	50%

Nota. Tomado de Escuela Latinoamericana John Riordan de Centros Comerciales, 2017.

La tabla 19 refleja el rápido crecimiento de las 5 tendencias mostradas. El pop-up store casi la tercera parte de lo destinados para la activación de módulos para ofrecer productos o servicios por corto de tiempo.

Los conceptos de comida (food hall) y vestimenta (fast fashion) se han incrementado y se espera que mantengan la tendencia los próximos 5 años, permite mayor variedad de productos y servicios, con mejor experiencia y a menor precio.

Las visitas a CC está más enfocada a la experiencia de compra de productos y servicios que a la realización de una transacción comercial. Esto explica el crecimiento de participación de espacios en venta de comida y entretenimiento. Se han identificado las principales tendencias de los CC y su crecimiento en el tiempo, que demuestra la existencia de un cambio en el comportamiento de preferencias de los consumidores, siendo las más relevantes la implementación de pop up store, fast fashion y el crecimiento en área de las zonas de entretenimiento.

5. CONCLUSIONES

1. Las preferencias, los factores externos y los hábitos de consumo de la población se van modificando en el tiempo es difícil determinar un único modelo de gestión que permita monitorear y asegurar la sostenibilidad de un centro comercial en el Perú.
2. La rápida apertura de nuevos centros comerciales y ampliación de los ya existentes no ha permitido desarrollar herramientas de control y monitorear los hábitos cambiantes de los consumidores que permitan desarrollar medidas preventivas que garanticen el óptimo funcionamiento del centro comercial en el tiempo.

3. Se describe de forma cuantitativa mediante el coeficiente de correlación de Pearson y de forma cualitativa mediante la descripción de los atributos establecidos el cumplimiento sobre el comportamiento del consumidor y su deficiente conocimiento por parte de los desarrolladores de CC.
4. En el análisis de atributos preferidos por los usuarios de un centro comercial, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson como herramienta para demostrar el grado de relación entre las variables dependientes e independientes, con lo cual se demuestra el objetivo descrito respecto a la existencia de atributos y preferencias de los consumidores y el cumplimiento de hipótesis de cambio de hábitos en el tiempo.
5. Se concluye que un CC debe ser desarrollado teniendo como prioridad la implementación de un buen Mix Comercial, 0.71 de coeficiente de correlación de Pearson respecto a la variable tráfico y 0.79 de coeficiente de correlación de Pearson respecto a la variable ventas.
6. Se tiene 0.79 de coeficiente de correlación de Pearson de la variable accesibilidad de transporte público y privado respecto a la variable ventas y 0.78 de coeficiente de correlación de Pearson del tamaño del CC respecto a la variable ventas.
7. Buen mix comercial, la buena accesibilidad de transporte público y privado, así como el gran tamaño representan atributos fundamentales para la sostenibilidad del CC y son una decisión crucial a la hora de desarrollar o remodelarlo; sin descuidar los demás atributos mencionados como buena experiencia de compra y tener ubicaciones en zonas donde se pueda lograr un ticket de compra elevado.
8. Mediante la herramienta PESTEL se evaluó el entorno y factores externos que afectan el negocio de los centros comerciales. En ese sentido, las condiciones políticas-económicas, socio-culturales, ecológicas y tecnológicas han afectado el éxito de algunos centros comerciales en el Perú y que evidencia la falta de medidas preventivas que han afectado alguno de los negocios, como por ejemplo: el fenómeno del niño del año 2017.
9. Las principales conclusiones del análisis PESTEL están referidas al plan de acción y medidas preventivas de los principales riesgos del negocio: cambios de gobierno, corrupción, demoras en obtención de licencias y permisos, seguridad ciudadana, transformación digital, cambios climáticos (fenómeno del niño) o incumplimiento de leyes.

- 10.** Los hábitos cambiantes de consumo de la población afectan las preferencias de compra en CC y se evidencia un cambio de tendencias donde la experiencia compra y servicio y entretenimiento en CC son fundamentales en el éxito del negocio, demostrando el deficiente conocimiento sobre el comportamiento de los consumidores ya que actúan reactivamente cuando se incumplen los resultados esperados.
- 11.** Es importante el desarrollo de herramienta integral que facilite: i) enfocar esfuerzos en el desarrollo de medidas de control; ii) monitorear el desempeño de los CC para asegurar su éxito; y iii) garantizar la sostenibilidad del negocio.

REFERENCIAS

- Andajani, E. (2015). Understanding customer experience management in retailing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 629-633.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.082>
- ACCEP. (2017). Asociación de Centros Comerciales del Perú. ACCEP. Recuperado de <http://accep.org.pe/es/home/>
- Bedregal, G. & Tejada, M. L. (2017). Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A. Equilibrio Clasificadora de Riesgo S.A.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Equilibrium%20Oct17.pdf>
- Bermudez, P. (2016). La experiencia de los Centros Comerciales [Archivo PDF].
https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Informe_especial_sobre_centros_comerciales.pdf
- Blut, M., Teller, C., & Floh, A. (2018). Testing retail marketing-mix effects on patronage: A meta-analysis. *Journal of retailing*, 94(2), 113-135.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.03.001>
- El Comercio. (8 de enero de 2018). Ventas de home centers crecieron 8,5% en el 2017. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-mejoramiento-hogar-recupero-dinamismo-2017-noticia-487446-noticia/>
- Gestión. (23 de enero de 2018). Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/ 15,000 millones. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-crecerian-7-ano-pe-ru-s-15-000-millones-225506>

- Grewal, D., Roggeveena, A. L. & Nordält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- ICSC. (2016). Escuela Latinoamericana John T. Riordan para Profesionales de Centros Comerciales [Archivo PDF].
https://www.icsc.com/uploads/event_documents/2016_JTR_Peru_Program_8_24.pdf
- ICSC. (2017). Escuela Latinoamericana John T. Riordan para Profesionales de Centros Comerciales [Archivo PDF].
https://www.icsc.com/uploads/event_documents/2017_JTR_Costa_Rica_Program.pdf
- Kantar. (2018). BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2018.
<https://www.kantar.com/inspiration/brands/brandz-top-100-most-valuable-global-brands-2018>
- Kearney. (2016). The 2016 Global Retail Development Index™: Global Retail Expansion at a Crossroads [Archivo PDF].
https://www.kenearney.com/documents/291362523/291368136/2016+-+Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads.pdf/2a4cde48-ef34-f3df-cc79-2465416ca1d3?t=1608447646000&_gl=1*9dosjl*_gcl*_au*NTgzMjl1ODMuMTcwOTkxODQwOA..*_ga*NDA0NDI3NzA1LjE3MDk5MTg0MTE.*_ga_6Q7Y3DZ-CRQ*MTcwOTkxODQxMS4xLjEuMTcwOTkxOTQ3MS4wLjAuMA..
- Martinez, P. (2015). Centros comerciales y plazoletas de comidas, una receta de buenas ganancias. *Caterin*, 38-45.
https://issuu.com/legissa/docs/catering_ed_59_web
- Liza, J. (8 de septiembre de 2016). Retail-tainment: el entretenimiento como ancla de los centros comerciales. INMOBILIARE. <https://inmobiliare.com/retail-tainment-el-entretenimiento-como-ancla-de-los-centros-comerciales/>
- Perú Retail. (2018). Perú: Supermercados y tiendas departamentales impulsan ventas del retail. Perú Retail.
<https://www.peru-retail.com/peru-supermercados-tiendas-departamentales-ventas-retail/>
- Popupdesign. (s.f.). ¿Qué es un Pop up store?. *Popupdesign*.
Recuperado de <https://popupdesign.com.au/>
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in human behavior*, 77, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., & Vallejo, R. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Ediciones ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/95>

Retail. (2016). The 2016 Global Retail Development Index. Retail. <https://retail.economictimes.indiatimes.com/etanalytics/reports/industry/the-2016-global-retail-development-index/401>

Sangiao, A. (2016). Pop Up Stores: tendencias en centros comerciales. Calameo <https://www.calameo.com/read/002485476c9e2c11dff8>

Orrego, J. (2009). Anatomía de un Strip Center en el Perú. Semana Económica