

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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