

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

**Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros
comerciales modernos en el año 2018. El caso de estudio del Jockey
Plaza**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

**CRISÓSTOMO BALVIN, Wendy Pamela
ORTIZ RUEDA, Karla Patricia**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

QUISPE TREVEJO, José Diego

Asesorados por: Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro

Lima, julio de 2019

La tesis

Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza.

ha sido aprobada por:

Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado
Presidente del Jurado

Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro
Asesor Jurado

Mgtr. Milos Richard Lau Barba
Tercer Jurado

A mis padres, Norma y Alberto, porque sin su esfuerzo y dedicación no hubiese sido posible culminar esta etapa. A mi hermana, Mayra, por su apoyo incondicional en todo el proceso de mi formación y por ser la mejor guía que pude tener.

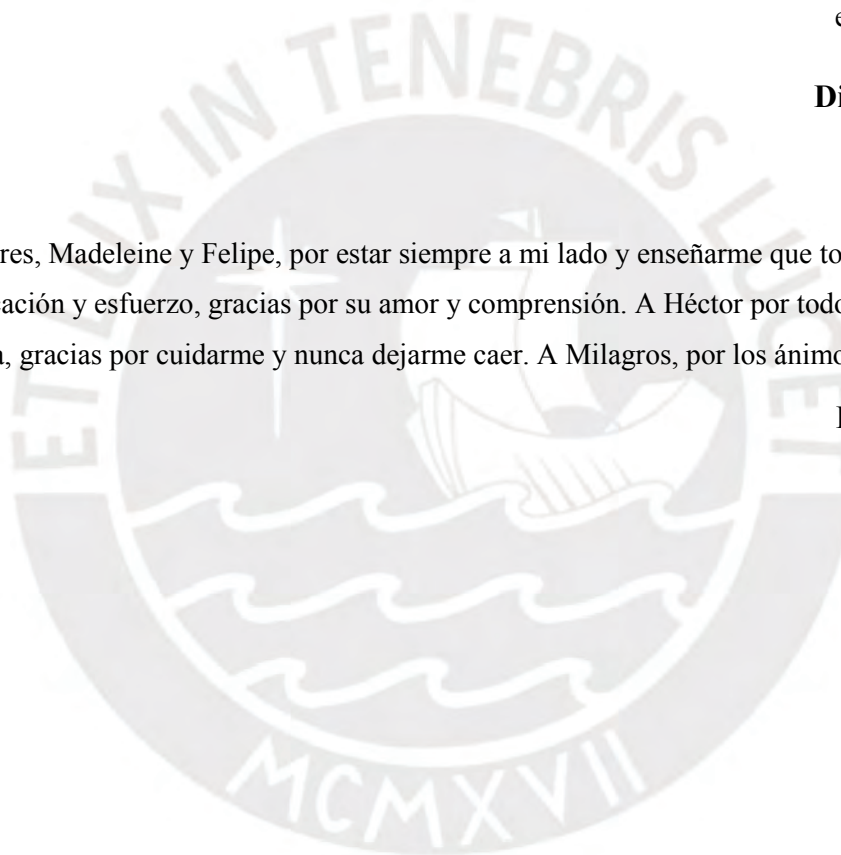
Wendy Crisóstomo

A mi madre, Nancy, por haber hecho de mí una persona fuerte, tenaz, optimista y enseñarme que cada uno es responsable de su propio éxito. A mi papá, José, por su apoyo e impulsarme a ser un gran profesional. A mi hermana Milagros por ser un gran ejemplo y marcar una valla alta en mi carrera.

Diego Quispe

A mis padres, Madeleine y Felipe, por estar siempre a mi lado y enseñarme que todo es posible con dedicación y esfuerzo, gracias por su amor y comprensión. A Héctor por todo su apoyo en esta etapa, gracias por cuidarme y nunca dejarme caer. A Milagros, por los ánimos y consejos.

Karla Ortiz



Agradecemos a cada una de las personas que nos brindaron su tiempo para llevar a cabo la investigación más importante de nuestra etapa universitaria. A Guillermo Boitano por ser un gran profesional, excelente profesor y consejero. A la gerencia de Jockey Plaza por abrirnos las puertas de sus instalaciones y brindarnos la oportunidad de aportar a su organización. A nuestra asesora y colega Rosa Guimaray por creer en nosotros e impulsarnos a mejorar cada día.



LISTA DE ACRÓNIMOS

ACCEP:	Asociación de Centros Comerciales del Perú
AFE:	Análisis Factorial Exploratorio
BCRP:	Banco Central de Reserva del Perú
CADE:	Conferencia Anual de Ejecutivos
CAPECE:	Cámara Peruana de Comercio Electrónico
CCL:	Cámara de Comercio de Lima
CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CONFIEP:	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
CPI:	Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública
CSR:	Centro Súper Regional
ENFEN:	Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño”
FODA:	Herramienta de estudio de situación de empresa, institución, proyecto o persona
GAC:	Grupo Económico Altas Cumbres
ICSC:	Consejo Internacional de Centros Comerciales
IEDEP:	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPSOS:	Investigadora de mercados multinacional
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas
OXI:	Obras por impuesto
PEA:	Población económicamente activa
PBI:	Producto Bruto Interno
PESTE:	Análisis político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal
PUCP:	Pontificia Universidad Católica del Perú
SEM:	Modelo de ecuaciones estructurales

SPSS: Programa estadístico informático

webQDA: Gestor de contenido



ÍNDICE DE TÉRMINOS DE INGLÉS

Country manager:	Gerente de país
E-commerce:	Comercio electrónico
Flagship:	Buque insignia de una compañía
Focus group:	Grupos focales de investigación
Items:	Acápite
Strip Center:	Pequeño grupo de tiendas de conveniencia que se ubican en una superficie no superior de una manzana y en las cercanías de una zona residencial
Outshopping:	Forma de realizar compras por internet
Reason to believe:	Razón de ser
Retail:	Venta minorista
Tenant Mix:	Variedad de tiendas
Tracking:	Rastreo

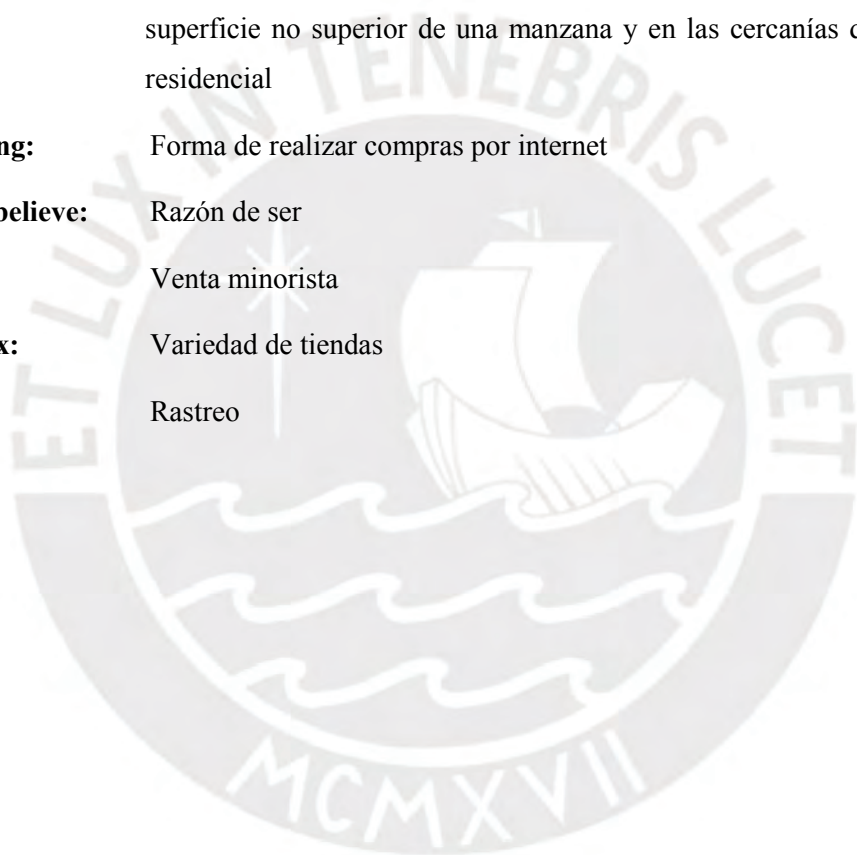


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Planteamiento de la investigación	3
2. Objetivos de investigación	5
2.1. Pregunta de investigación general.....	5
2.1. Preguntas de investigación	5
2.2. Objetivo general	5
2.3. Objetivos específicos.....	5
3. Justificación.....	5
4. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. <i>Retail</i> y centro comercial.....	9
2. Segmentación	11
2.1. Geográfica	11
2.2. Demográfica.....	11
2.3. Psicográfico.....	12
2.4. Conductual	12
3. Jóvenes adultos de 18 a 35 años.....	13
3.1. Millennials.....	13
4. Teoría del consumidor.....	15
4.1. Preferencias del consumidor	15
4.1.1. Teoría de preferencias de shopping en centros comerciales	16
4.2. Modelo de satisfacción del consumidor en base al entretenimiento	19
4.2.1. Cinco constructos del entretenimiento	20
4.2.2. El factor entretenimiento en jóvenes adultos de 18 a 35 años.....	21
4.3. Modelo de factores de atracción de centros comerciales de Calvo y Lévy	22
4.4. Comportamiento del consumidor	22
4.4.1. Modelos de comportamiento del consumidor	23
4.4.2. El comportamiento del consumidor y la atracción de jóvenes adultos.....	24
4.5. Modelo integrador de factores de atracción de centros comerciales.....	25
4.6. Marketing	26
4.6.1. Atracción al consumidor y marketing	26
4.6.2. Diferentes enfoques de marketing.....	27
5. Revisión de literatura aplicada	28
5.1 Modelo teórico como base de estudios aplicados	28

5.2. Estudios en instituciones similares.....	29
5.3. Estudios en contexto nacional.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	37
1. El joven adulto peruano.....	37
1.1. Jóvenes adultos y centros comerciales.....	39
1.2. El joven adulto peruano de Lima Moderna.....	40
2. Centros comerciales a nivel mundial.....	41
2.1. Nuevas tendencias en centros comerciales.....	41
2.2. Centros comerciales en Estados Unidos.....	42
2.3. Centros comerciales en Europa.....	43
3. Centros comerciales en América Latina.....	43
4. Centros comerciales en el Perú.....	45
4.1. Desarrollo del sector.....	46
5. Análisis Externo.....	48
5.1. PESTE.....	48
5.1.1. Político.....	48
5.1.2. Económico.....	49
5.1.3. Social.....	50
5.1.4. Tecnológico.....	51
5.1.5. Ecológico.....	51
5.2 Análisis de Competitividad de las 5 Fuerzas de Porter.....	52
5.2.1. Amenazas de productos sustitutos.....	52
5.2.2. Rivalidad de competidores existentes.....	52
5.2.3. Poder de negociación de clientes.....	53
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	53
5.2.5. Amenazas de nuevos competidores.....	53
5.3. Análisis económico nacional.....	53
5.4. Análisis social de Lima.....	54
6. Jockey Plaza como caso de estudio.....	56
6.1. Misión, visión y valores.....	57
6.2. Análisis FODA.....	58
6.2.1. Fortalezas.....	58
6.2.2. Debilidades.....	59
6.2.3. Oportunidades.....	59
6.2.4. Amenazas.....	59
6.3. Estrategia comercial.....	60
6.4. <i>Mix</i> de tiendas.....	60
6.5. Análisis de factores de atracción.....	61

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
1. Hipótesis.....	64
2. Alcance de la investigación.....	64
3. Enfoque de investigación.....	65
4. Diseño de investigación.....	66
5. Herramientas de levantamiento de información para la investigación.....	67
5.1. Entrevistas a profundidad.....	67
5.2. Focus Group.....	68
5.3. Encuestas.....	68
6. Selección muestral.....	69
6.1. Entrevista a profundidad.....	69
6.2. Focus Group.....	71
Conocer las preferencias, modelar la encuesta y adaptarla.....	71
6.3. Encuesta.....	71
7. Estrategia de análisis.....	74
7.1. Análisis Cualitativo.....	74
7.2. Análisis Cuantitativo.....	75
7.2.1. Análisis descriptivo.....	75
7.2.2. Análisis factorial exploratorio.....	75
8. Principios éticos.....	76
9. Limitaciones metodológicas de la investigación.....	77
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS	78
1. Análisis Cualitativo.....	78
1.1 Análisis de conteo y discusión de resultados.....	78
1.2. Hallazgos de análisis.....	82
1.2.1. Evidencia.....	82
1.2.2. Principales hallazgos.....	86
2. Análisis Cuantitativo.....	88
2.1. Análisis descriptivo.....	88
2.1.3. Análisis descriptivo de factor localización.....	89
2.1.2. Análisis descriptivo de variedad de locatarios.....	89
2.1.3. Análisis descriptivo de factor de posicionamiento e imagen.....	89
2.1.4. Análisis descriptivo de entretenimiento.....	90
2.1.5. Análisis descriptivo de publicidad y promoción.....	90
2.1.6. Análisis descriptivo de servicio.....	91
2.2. Análisis Factorial.....	91
2.2.1. Análisis de fiabilidad.....	92
2.2.2 Análisis factorial exploratorio.....	93

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
1. Conclusiones y recomendaciones.....	98
2. Recomendaciones metodológicas de investigación.....	102
REFERENCIAS	104



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Kotler, Principales variables de segmentación, 2017	11
Tabla 2: Cuadro resumen de teorías de jóvenes adultos de 18 a 35 años	14
Tabla 3: Calvo y Lévy, factores de atracción, 2018	22
Tabla 4: Factores de atracción a centros comerciales según el modelo integrador	26
Tabla 5: Resumen estudios internacionales	33
Tabla 6: Resumen de bibliografía del contexto nacional e internacional	35
Tabla 7: Ipsos, Principales alternativas de entretenimiento fuera del hogar, 2017	39
Tabla 8: Segmentación para los mercados de consumo	40
Tabla 9: Gasca, Centros comerciales de países seleccionados en América Latina, 2017	44
Tabla 10: ACCEP, Principales indicadores del sector, 2017	46
Tabla 11: ACCEP, Información consolidada al 2016 de competencia en centros comerciales, 2017	47
Tabla 12: Matriz FODA	58
Tabla 13: Criterio de calificación en Encuesta	69
Tabla 14: Lista de entrevistas desarrolladas para la investigación	70
Tabla 15: Focus group desarrollados para la investigación	71
Tabla 16: CPI, Lima Metropolitana, Personas por zonas geográficas según nivel socioeconómico, 2017	72
Tabla 19: Resultados de calificación de factor localización	83
Tabla 20: Resultados de calificación de factor variedad de locatarios	84
Tabla 21: Resultados de calificación de factor posicionamiento e imagen	84
Tabla 22: Resultados de calificación de factor publicidad y promoción	85
Tabla 23: Resultados de calificación de factor servicio	86
Tabla 24: Resultados de calificación de factor entretenimiento	86
Tabla 25: Análisis descriptivo de factor localización	89
Tabla 26: Análisis descriptivo de factor variedad de locatarios	89
Tabla 27: Análisis descriptivo de factor posicionamiento e imagen	90
Tabla 28: Análisis descriptivo del factor entretenimiento	90
Tabla 29: Análisis descriptivo del factor publicidad y promoción	91
Tabla 30: Análisis descriptivo del factor servicio	91
Tabla 31: Alpha de Cronbach por constructo	92
Tabla 32: Prueba de KMO Y Barlett	93
Tabla 33: Abreviatura de variables	94
Tabla 34: Matriz de factores rotados	94

Tabla 35: Matriz de factores rotados (sin sub-variable E4)	95
Tabla 36: Varianza total explicada	96



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa mental de la investigación	8
Figura 2: Mapa mental – Marco teórico	9
Figura 3: Sheth, Modelo de las preferencias, 1981	19
Figura 4: Sit y Merrilees, Modelo de entretenimiento, 2005	20
Figura 5: Mapa mental – Marco contextual	37
Figura 6: Ipsos, Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana, 2016	55
Figura 7: Jockey Plaza, Mapa de tiendas, 2018	57
Figura 8: Mapa mental – Metodología	64
Figura 9: Flujograma de trabajo según diseño de investigación	67
Figura 10: Tamaño de muestra para población infinita	¡Error! Marcador no definido.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como punto de partida la problemática identificada en el sector *retail* en el país explicada por una creciente oferta de centros comerciales a través de nuevas aperturas. De acuerdo a Perú Retail (2018) se han identificado quince proyectos relacionados a nuevos centros comerciales a desarrollarse durante los próximos cuatro años en el país, del 2019 al 2022. No obstante, esto se realiza en un entorno de desaceleración económica. El país obtuvo un alto crecimiento durante el primer semestre del 2018 llegando a 4.4% pero se registró un crecimiento de solo 2.3% en el tercer trimestre por diferentes razones como la reducción del consumo privado, la incertidumbre interna, entre otros (Banco Central de Reserva del Perú, 2018, p. 8).

A su vez, el sector *retail* se encuentra amenazado por la digitalización de servicios y el *e-commerce*. En el año 2018, Perú registró una tasa de crecimiento en comercio electrónico de 30.2% superando de esta manera la media de 25.4% correspondiente a Latinoamérica (Equilibrium, 2018, p. 11). La investigación tiene por objetivo general determinar los factores que generan atracción para los jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza.

Para ello, el presente estudio propone un modelo integrador de factores de atracción de centros comerciales utilizando como base la teoría de las preferencias de shopping de Sheth (1981) y el modelo de satisfacción de necesidades de entretenimiento planteado por Sit y Merrilees (2005). La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, el cual abarca el enfoque cuantitativo y cualitativo. Para ello, se realizaron seis *focus group*, nueve entrevistas a expertos para la definición y validación de las sub-variables de investigación, así como conocer a detalle las preferencias del público estudiado. La data cualitativa recolectada ha sido analizada con el programa webQDA, gestor de contenido, que permite obtener resultados de manera metódica.

Después de esto, se realizaron encuestas a los asistentes del Jockey Plaza con un muestreo no probabilístico por conveniencia para posteriormente concluir con el análisis factorial exploratorio y así conocer, el objetivo principal, los factores de atracción que se forman a partir del mencionado análisis y compararlos con los propuestos a priori. De esta manera, se concluye mediante el análisis realizado que son seis los factores de atracción a jóvenes de 18 a 35 años al Jockey Plaza; los cuales son posicionamiento e imagen, variedad de locatarios, servicio, localización, publicidad y promoción y entretenimiento.

Así, el análisis mixto permitió encontrar las variables y sub-variables para la atracción de jóvenes de 18 a 35 años al Jockey Plaza, lo cual puede ser una fuente de información importante para el establecimiento de estrategias que mejoren su atracción al público joven. Así

también puede servir como precedente para estudios posteriores en el sector de centros comerciales modernos en el país.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca determinar cuáles son los factores que hacen atractivo el centro comercial Jockey Plaza para los jóvenes peruanos, específicamente, para aquella población en el rango de 18 a 35 años. La importancia del tema propuesto se puede desagregar en 2 bases fundamentales. La primera es que los centros comerciales -en general- son importantes en la economía de un país debido a que contribuyen de manera activa y progresiva a través del desarrollo del sector *retail* moderno (Perú Retail, 2016).

La segunda es que de acuerdo a los datos mostrados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (en adelante CEPLAN) (2015 citado en Begazo & Fernández 2015, p. 9), se estima que entre los años 2025 y 2030 la población que actualmente se ubica entre los 17 y 35 años representará el 60% de la fuerza de consumo del país, por lo que entender los factores que intervienen en la elección de asistencia de estas personas es importante de cara a que los establecimientos comerciales puedan escoger la mejor estrategia de atracción a fin de lograr un aumento en el consumo.

La investigación cuenta con seis capítulos. En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, así como los objetivos, justificación y viabilidad del estudio. De esto se puede destacar que la investigación contó con el apoyo de la gerencia del Jockey Plaza por las entrevistas brindadas, así como el permiso de realizar las encuestas dentro de sus instalaciones bajo la supervisión del personal de seguridad lo que facilitó la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrollan conceptos relacionados a la actividad *retail*, como las definiciones de centros comerciales tradicionales y modernos. Asimismo, se ha dado especial énfasis en el Modelo de Preferencias de Sheth (1981) que permitió el desarrollo de los factores de atracción asociados a centro comerciales así como el modelo de entretenimiento de Sit y Merrilees (2005). De igual manera, el capítulo en mención presenta la teoría de diferentes enfoques de marketing que permite tener un panorama más cercano a la ciencia de la gestión.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual referente a las nuevas tendencias en centros comerciales -tanto a nivel mundial como a nivel local, así como el contexto socio-económico nacional. Asimismo, se justifica al centro comercial Jockey Plaza como caso de estudio debido a sus características, relevancia y posicionamiento dentro del sector. En el cuarto capítulo, se aborda la metodología de la investigación donde se incluye la selección muestral y las herramientas utilizadas a fin de poner a prueba la hipótesis del estudio.

En el quinto capítulo se desarrolla el análisis de la investigación. En primer lugar, se inició con el análisis cualitativo, para el cual se utilizó el gestor de contenido webQDA que

permite manejar la información recogida de los *focus group*. Se ingresaron las transcripciones realizadas de los mismos y se procedió con la codificación. Para ello, se ingresaron las transcripciones realizadas de los mismos y se procedió con la codificación. Como resultado, se obtuvieron las principales percepciones del público objetivo del Jockey Plaza referente a los factores de atracción en centros comerciales. Luego, se realiza el análisis cuantitativo iniciando con el desarrollo y aplicación de encuestas seguido del análisis desarrollado en el sistema estadístico SPSS. Consta de una parte descriptiva, y una factorial exploratoria que han permitido llegar al objetivo principal el cual es encontrar los factores de atracción en los jóvenes adultos de 18 a 35 años al Jockey Plaza.

El sexto capítulo muestra las conclusiones de la investigación. Principalmente, se concluye que los seis factores son factores de atracción de jóvenes adultos: posicionamiento e imagen, variedad de locatarios, localización posicionamiento e imagen, publicidad y promoción, servicio y entretenimiento.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento de la investigación

En el presente trabajo de investigación se busca determinar cuáles son los factores de atracción al centro comercial Jockey Plaza para un joven adulto peruano de 18 a 35 años. Para ello, hay que entender que el estilo de consumo ha evolucionado a través de los años debido al desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias alrededor del mundo. Así, según Paul (2017, p. 70) en mercados emergentes las pequeñas tiendas tradicionales han sido populares hasta la década pasada gracias a su cercanía a los hogares. Sin embargo, con la aparición del *e-commerce*, ha cambiado generando que las personas opten por preferir formatos modernos al momento de pensar en dónde comprar.

Es así que los centros comerciales se han convertido en un sector importante de la economía que ha ido cobrando importancia año tras año. Esto se explica por el creciente número de centros comerciales, pasando de 10 en el 2001 a 78 en el 2015, llegando a facturar aproximadamente US\$ 23 mil millones en ese último año (Radio Programa del Perú, 2016). No obstante, hay una tendencia que complementa, pero a la vez es una amenaza para el *retail* físico, la cual es llamada *e-commerce* o comercio electrónico debido a que las personas pueden realizar sus compras a través de plataformas virtuales evitando asistir al centro comercial donde la tienda física pierde relevancia.

Así también, es necesario mencionar que la penetración de los centros comerciales en Perú si bien ha incrementado, aún es baja en comparación con otros países de Latinoamérica. Así lo menciona Guillermo Boitano (comunicación personal, 27 de setiembre, 2018), experto en gestión de centros comerciales, quien afirma que la penetración se encuentra aproximadamente en 26%. De igual manera, Pilar Bermúdez (comunicación personal, 3 de octubre, 2018), investigadora de mercado, menciona que el Perú es uno de los países de la región con la menor cantidad de centros comerciales per cápita. Este pensamiento es compartido a su vez con Gonzalo Ansola, ex presidente de la ACCEP, quien sostiene que el promedio de centros comerciales en la región es 2.3 por millón de habitantes, y en el Perú es 1.3, el más bajo de la región (Gestión, 2015).

Esta situación puede ser explicada porque solo una parte de los consumidores peruanos realizan sus compras en centros comerciales modernos, y la otra, aún lo hace por el canal tradicional. Por ello, el presente trabajo de investigación permite conocer a mayor detalle el comportamiento del joven adulto peruano y sus motivos de asistencia al centro comercial. Cabe recalcar que los jóvenes adultos son un segmento que, de acuerdo al CEPLAN (2015 citado en

Begazo & Fernández 2015, p. 9), del 2025 al 2030 ocupará el 60% de la fuerza laboral del país.

En el contexto peruano, el Jockey Plaza sirve como referente para el análisis de los centros comerciales modernos debido a su éxito, ya que actualmente es reconocido por ser el mall con el mayor ticket promedio del país (Apoyo & Asociados, 2018, p. 1). Por esto, entender los lineamientos que se han seguido para la atracción, en especial, del público joven, son aportes importantes para la academia y los gestores de centros comerciales.

Además, para el desarrollo de esta investigación se han revisado otras investigaciones académicas acerca de los factores de atracción a los centros comerciales modernos alrededor del mundo, incluyendo países como Estados Unidos (Ward, 2005), referente de centros comerciales por su temprano desarrollo en este país, Malasia con el estudio de Mohd Ali (2013), India y la investigación de Singh y Sahay (2012) y Emiratos Árabes Unidos con el estudio de El-Adly (2007), con los cuales se realizaron comparaciones sobre métodos utilizados para conocer y evaluar la atracción del público a los centros comerciales

En el caso de realidades más cercanas a nuestro contexto se revisaron estudios de países como de España con la investigación de Calvo y Lévy (2018), González y Orozco (2012) en México, y el caso de García (2011) en Perú, realizados desde diferentes enfoques. Sin embargo, se identificó que el entretenimiento era una variable que no fue considerada en los modelos aplicados por mencionados estudios como la teoría de preferencias de Sheth (1981), pero que en la actualidad juega un rol importante para el público al momento de tomar una decisión. Por ello, es necesario un modelo que incluya dicha variable para un estudio integral en el análisis de los factores que influyen en la atracción al centro comercial. Así también, se ha realizado la revisión de las principales consultoras de investigación de mercado con presencia a nivel mundial como Nielsen (2015) que ha desarrollado estudios sobre el comportamiento del consumidor.

En el contexto peruano, la Asociación de Centros Comerciales del Perú ha realizado diversas investigaciones sobre el desempeño de la mayoría de los centros comerciales peruanos, así como constantes análisis del sector frente a políticas y cambios sociales. Del mismo modo, investigadoras de mercado peruanas como Arellano Marketing (2018) y GfK (2016), han presentado estudios sobre clientes, estilos de consumo, comportamientos del consumidor, entre otros, relacionados al sector *retail* peruano siendo fuente de información relevante para la presente investigación.

Actualmente, lo que se conoce en el Perú son las preferencias de los clientes de centros comerciales a nivel general como la cercanía, las tiendas que poseen o el ambiente físico. Esto clasificado según nivel socioeconómico y sexo (García, 2011) donde cabe recalcar que la

mayoría de estas investigaciones no se ha especificado en algún centro comercial a pesar de la importancia que tienen los centros comerciales como Plaza San Miguel, Jockey Plaza o Mega Plaza, que son los principales por sus niveles de facturación o concurrencia de público. Por consiguiente, el contexto de la investigación se centra en el centro comercial Jockey Plaza.

2. Objetivos de investigación

2.1. Pregunta de investigación general

¿Cuáles son los factores que generan atracción en los jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza en el año 2018?

2.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el modelo teórico que identifica los factores de atracción en los centros comerciales?
- ¿Cuál es el contexto internacional y nacional de los centros comerciales?
- ¿Cuáles son las herramientas de investigación que permiten identificar los factores de atracción al centro comercial Jockey Plaza?

2.2. Objetivo general

Identificar los factores de atracción en los jóvenes adultos de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza en el año 2018.

2.3. Objetivos específicos

- Determinar el mejor modelo teórico que permita conocer y desarrollar los factores de atracción en centros comerciales.
- Desarrollar la situación y tendencias de los centros comerciales a nivel mundial, del país y, específicamente, del Jockey Plaza.
- Realizar una investigación con un enfoque mixto, iniciando con un análisis cualitativo a través de *focus group* y entrevistas, seguido de un estudio cuantitativo mediante encuesta para realizar un análisis factorial exploratorio.

3. Justificación

El presente trabajo de investigación permite tener un acercamiento detallado a los factores de atracción del público joven adulto con sus particulares características hacia los centros comerciales con el fin de entender dicha dinámica y realizar una gestión enfocada en este importante segmento de la población. Se debe tener presente que el estudio se centra en los

jóvenes de 18 a 35 años por su relevancia en la población actual como fuente de consumo, así como por las proyecciones que se tienen a partir del año 2025, ya que se estima que para el 2030 la fuerza laboral del país estará ocupada en un 60% por estos nativos digitales, según datos del CEPLAN (2015 citado en Begazo & Fernández 2015, p. 9).

Por otro lado, el desarrollo de esta investigación tiene una relevancia teórica debido a que se desarrolla un modelo que integra la teoría de preferencias de Sheth (1981), que muestra determinantes de atracción, y el modelo de satisfacción de necesidades de Sit y Merrilees (2005) el cual aporta con el factor de entretenimiento explicando que este proviene de las motivaciones hedónicas de la persona. Esto permite utilizar un modelo como el de Sheth (1981) en un contexto actual, ya que el centro comercial ahora también es visto como un espacio de interacción social y no meramente un lugar de compra y venta.

Además, ya que el crecimiento del sector se está desarrollando, con un 26% de penetración en el mercado peruano (Guillermo Boitano, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), y por ende la competencia se incrementa, uno de los pilares para mantener este crecimiento en el tiempo es el respaldo financiero. Sin embargo, será más exitoso en el mercado el que tenga las mejores tiendas o la mayor cantidad de tiendas y quien cumpla con criterios adicionales llamados “factores de atracción” (Guillermo Boitano, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Con esta investigación se puede tener un mayor acercamiento a la industria del *retail* y a los factores de atracción para entender qué atrae a los jóvenes de 18 a 35 años al Jockey Plaza. Si bien es un caso de éxito, en los últimos años se ha incrementado de manera continua el número de centros comerciales. Lo cual representa mayor variedad al momento de decidir a qué centro comercial asistir, representando así una amenaza para el Jockey Plaza. Por ello, la importancia de conocer los factores de atracción para mantenerse atractivo a los clientes. Así también, teniendo presente que es más costoso invertir en adquirir un nuevo cliente que retener uno ya existente (Ipsos, 2014).

Esta investigación puede servir como precedente para llevar a cabo estudios en otros centros comerciales y tener mayor información sobre el sector, ya que en la actualidad, de acuerdo a un reciente estudio de Ipsos (2017), solo un 44% de jóvenes peruanos de 21 a 35 años asisten a centros comerciales. Este dato muestra que existe un mercado importante por explotar.

El *retail* moderno es un sector importante de la economía, que refleja el desarrollo del país, y a más información se desarrolle, se podrá tener una mejor visión del rumbo que podría tomar esta industria. Cabe recalcar que cada centro comercial es un sistema diferente, con

públicos objetivos distintos y que los resultados de futuras investigaciones mostrarán hallazgos diferentes a los del Jockey Plaza.

4. Viabilidad

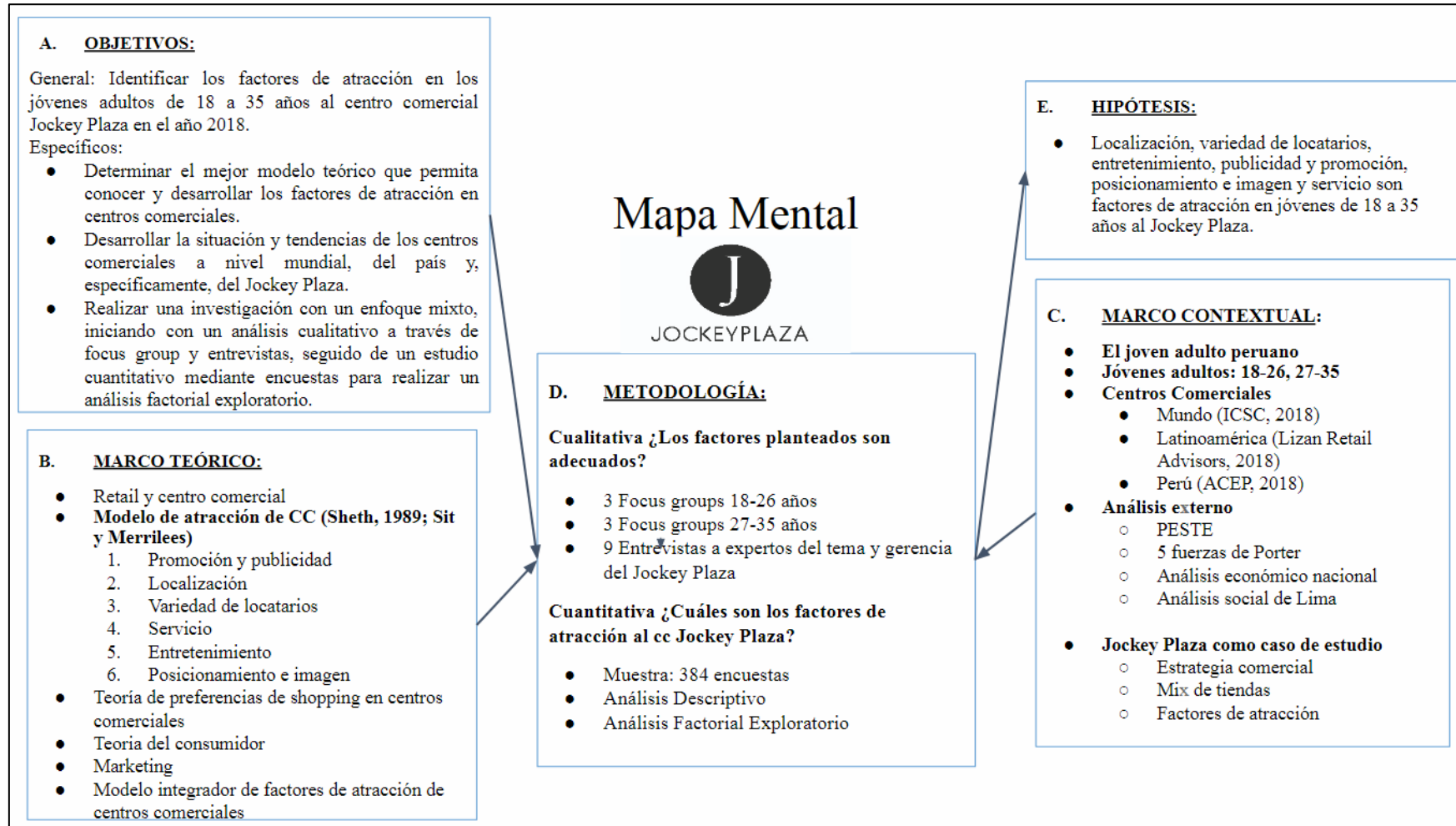
Con respecto a la disponibilidad de fuentes de información, si bien en muchos casos los estudios de investigación de centros comerciales son reservados, existen estudios de libre acceso realizados por investigadoras de mercado como Gfk (2016) con su informe sobre la experiencia de los centros comerciales en Lima, el Consejo Internacional de Centros Comerciales (2015) (en adelante ICSC) en su reporte de la industria de centros comerciales en América Latina, Ipsos (2017) con informes como el de retención de clientes mediante la experiencia en un contexto de desaceleración.

Asimismo, existe un amplio acceso a bases de datos nacionales e internacionales y a recursos electrónicos, a través de la plataforma de la universidad como a información gratuita de la red. Ejemplo de ellos es el Instituto Nacional de Estadística e informática (2009), en adelante INEI, con datos sobre la población en edad de trabajar. Por otro lado, existen investigaciones que si bien son internacionales como de México y Colombia, están enfocadas en los factores que principalmente valoran sus consumidores y por ende, son modelos de estudios ya analizados que sirven como referencia para continuar con el análisis de esta investigación.

Además, se obtuvo acceso a información directa del Jockey Plaza a través de entrevistas con los gerentes para la investigación. También, se recopiló información secundaria publicada en la web como balances generales, estados financieros y memorias anuales. Por otro lado, existe una investigación previa realizada por Dordan (2017) sobre centros comerciales, el cual cuenta con datos importantes sobre la industria del retail. Cabe destacar que se cuenta con contactos directos de personas expertas como el gerente actual del centro comercial y el presidente de la Asociación de Centros comerciales del Perú. Por último, el acceso a los jóvenes adultos fue factible para recabar la información través de encuestas y *focus group*.

En la figura 1 se muestra de forma gráfica los puntos del proceso de investigación para llegar al objetivo deseado y está dividida en cinco puntos principales. En primer lugar, se encuentra el presente capítulo, donde se plantea el problema de investigación, abarcando de esta manera los objetivos, justificación y viabilidad del mismo. Posterior a ello, se expone la base teórica y el contexto en el que se desarrolla el sujeto y objeto de estudio. Luego, se presenta la metodología y resultados obtenidos a través del análisis cualitativo y cuantitativo realizado. Finalmente, se resaltan las conclusiones de la investigación realizada y recomendaciones para el centro comercial Jockey Plaza.

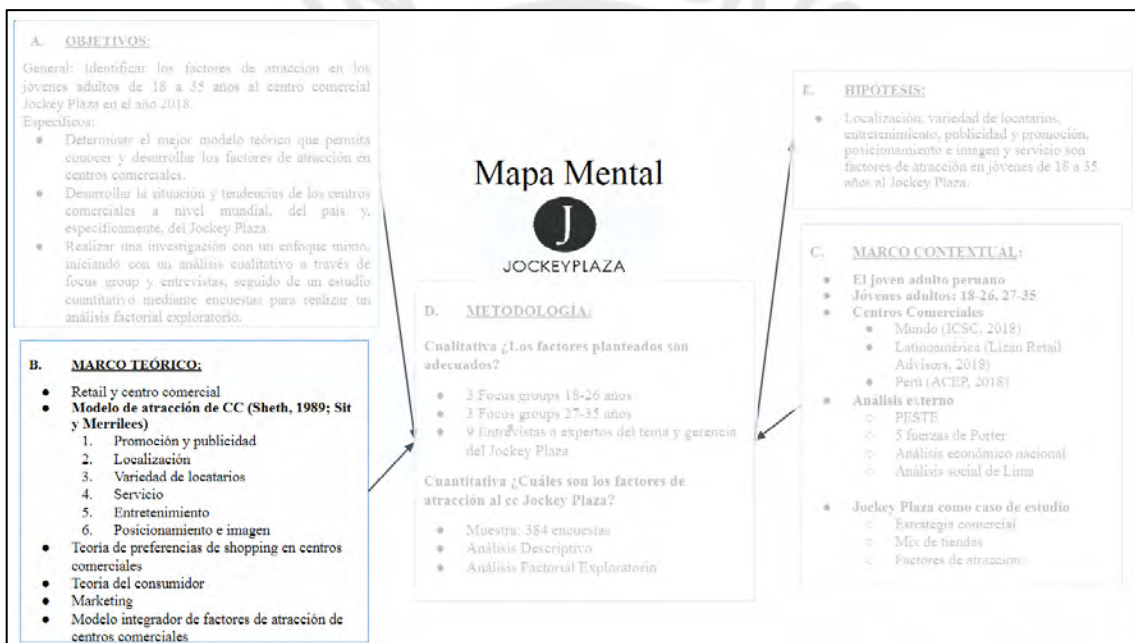
Figura 1: Mapa mental de la investigación



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los alcances teóricos que permiten entender mejor el tema de investigación. Se comienza con los conceptos más resaltantes, es decir definiciones y tipos de centros comerciales. Luego, el grupo generacional *millennial* y sus definiciones. Además, como el modelo integrado de preferencias que funciona como base teórica y otros modelos que han sido utilizados en investigaciones similares. Finalmente, se presentan investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional sobre factores de atracción de centros comerciales. Con el fin de entender la relación de estos temas con la investigación se presenta la figura 2; así se puede observar de manera más gráfica y entender la relación de este capítulo con el mapa mental de la figura 1.

Figura 2: Mapa mental – Marco teórico



1. Retail y centro comercial

Como menciona Andrews (1987 citado en Regalado, Fuentes, Aguirre, García, Miu y Vallejo 2009, p. 17), *retail* se entiende como ventas directas realizadas a los clientes finales, que pueden desarrollarse a través de una larga variedad de tiendas, y con ello se refiere a una definición tradicional de la palabra. Para la presente investigación, se hace referencia a *retail* como ventas minoristas realizadas dentro de los centros comerciales modernos, las cuales han seguido un proceso de planificación y logística hasta llegar a las tiendas por departamento, en donde los consumidores finales pueden realizar dichas compras.

El término centro comercial se ha empleado de manera confusa haciendo referencia a cualquier tipo de agrupación de comercios y no como “agrupación planificada de comercios” (Munuera & Cuestas, 2006, p. 100). A continuación se explica la diferencia entre sus dos clasificaciones: tradicional y moderno, los cuales presentan rasgos y características únicas.

El centro comercial tradicional es aquel lugar donde se realizan transacciones de compra-venta. En su mayoría son lugares no planificados, como una avenida llena de tiendas o lugares donde se comercializan productos; pero también pueden ser lugares planificados como los mercados. Por otro lado, un centro comercial moderno se refiere al lugar donde se dan encuentros de compra y venta, estos pueden ser de manera planificada o no planificada (Munuera & Cuestas, 2006, p. 100).

Para la presente investigación se utilizará como referencia a los centros comerciales modernos que han sido construidos de manera planificada en espacios urbanos con el objetivo de albergar tiendas por departamento para la venta minorista. Así, lo define Molinillo (2002) como un grupo de establecimientos construidos arquitectónicamente de manera unificada y dirigida por una única gerencia que ejerce la atracción hacia el centro comercial. Kotler y Armstrong (2002 citado en Kushwaha, Ubeja & Chatterjee, 2017, p. 274) lo definen como un grupo de negocios *retail* planificado, desarrollado y administrado como unidad. Adicionalmente, Levy, Weitz y Pandit (2012 citado en Kushwaha et al., 2017, p. 274) mencionan que estos son cerrados, con el clima y la iluminación controlada, y a la vez cuentan con tiendas *retail* en uno o ambos lados de un pasillo cerrado. A ello, se agrega que son financiados con grandes inversiones y planificados teniendo en cuenta las tendencias arquitectónicas actuales

Del mismo modo, para hacer una diferenciación entre los tipos de centros comerciales modernos García (2011) los clasifica en malls, centros comerciales abiertos y centros comerciales híbridos. Adicionalmente, García (2011) especifica dos tipologías en la clasificación de mall: regional y súper regional. Bajo esa clasificación el centro comercial Jockey Plaza se ubica como un mall súper regional por sus dimensiones, además de ser uno de los más grandes en el país.

Cabe recalcar que la clasificación regional hace referencia a un centro comercial de gran extensión que brinda una variedad de tiendas, las cuales están conectadas mediante pasillos. Además, un centro comercial regional cuenta con estacionamientos amplios y servicios de diferente tipo. La principal característica de estos centros es la presencia de tiendas anclas, que pueden ser tiendas de descuento o de una cadena de tiendas reconocidas (García, 2011).

Por otro lado, en el caso del centro comercial súper regional, este presenta características similares que el anterior. No obstante, es más extenso y cuenta con mayor cantidad de tiendas ancla (García, 2011).

2. Segmentación

En este apartado se define la segmentación de un público objetivo en base a la desarrollada por Kotler y Armstrong (2017), la cual hace una división geográfica, demográfica, psicográfica y conductual (ver Tabla 1). Se busca comprender las características, comportamientos y necesidades del público elegido de manera clara y profunda.

Tabla 1: Kotler, Principales variables de segmentación, 2017

Segmentación para los mercados de consumo			
Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalidad • Región • Densidad de la población • Clima • Tamaño de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Etapa de ciclo de vida • Género • Ingresos • Ocupación • Educación • Religión • Origen étnico • Generación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida • Clase social • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasiones • Beneficios • Tasa de uso • Grado de lealtad

Fuente: Kotler y Armstrong (2017)

2.1. Geográfica

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2017, p. 165) la segmentación geográfica se refiere a la división del mercado como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, barrios, densidad poblacional, clima; donde una empresa debe decidir sobre las áreas en las que incurrirá, prestando especial atención siempre en las diferencias geográficas en cuanto a las necesidades y el deseo.

2.2. Demográfica

Es la división del mercado en “grupos de acuerdo con variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación” (Kotler & Armstrong, 2017, p.172). Esta división es la más usual para segmentar un grupo de clientes, esto debido a que las necesidades, deseos y frecuencia de uso de un producto por los clientes, suelen cambiar de acuerdo con las variables demográficas. Además, estas variables son más fáciles de medir que otras.

a. Edad y etapa del ciclo de vida

Como menciona Kotler y Armstrong (2017, p. 166), las necesidades y deseos de los consumidores cambian conforme a la edad. Por ello, las empresas utilizan este tipo de segmentación ya que ofrecen diversos productos o emplean diferentes enfoques de marketing para los diversos grupos de edad y etapas del ciclo de vida en la que se encuentran los potenciales clientes.

b. Género

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2017, p. 167), este tipo de segmentación hace referencia a la división en base al género. Por ejemplo, se ha utilizado para la venta de productos de belleza, juguetes, ropa y revistas, que remarcaban la idea femenina.

c. Ingreso

Utilizada mucho tiempo por los especialistas en marketing de productos y servicios, donde muchas compañías se dirigen a consumidores con gran capacidad de gasto para ofrecerles bienes y servicios que brindan comodidad (Kotler & Armstrong, 2017, p. 167). Sin embargo, no todas las compañías que optan por este tipo de segmentación se dirigen a los de mejor posición económica, ya que puedan optar por diferenciación de costos, ganando por cantidad vendida.

2.3. Psicográfico

Según Kotler (2003, p. 168) este tipo de segmentación se refiere a la división que se realiza a los consumidores de un mercado en distintos grupos ya sea por diferentes factores como la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Asimismo, el autor indica que se pueden presentar diferencias en un mismo grupo demográfico debido a los rasgos psicográficos que puede tener cada persona.

2.4. Conductual

La segmentación conductual divide el mercado en diferentes grupos según el conocimiento, actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores en relación con un producto (Kotler & Armstrong, 2017, 170). Dentro de la segmentación conductual, encontramos las siguientes divisiones:

- Segmentación por ocasión: de acuerdo a Kotler (2017, p. 170) la presente segmentación hace referencia a la “división de un mercado en grupos según las situaciones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido”. Es decir, a través de este tipo de segmentación se promueve el uso de un producto.

- Segmentación por beneficios: se hace alusión a la división del mercado según los distintos beneficios que cada consumidor desea del producto (Kotler & Armstrong, 2017, 170). Para poder realizar este tipo de segmentación se requiere tener un mayor detalle sobre el producto y el público que lo adquiere. Esto con el objetivo de poder dirigir los beneficios a cada segmento o sub-segmento específico.
- Estatus del usuario: Kotler y Armstrong (2017, p. 171) indican que los mercados también se segmentan por grupos de usuarios ya sean potenciales, primerizos, no usuarios u ex usuarios. Muchas empresas consideran importante esto ya que permiten establecer los vínculos con los clientes o potenciales clientes.

3. Jóvenes adultos de 18 a 35 años

La presente investigación se enfoca en el sector poblacional de 18 a 35 años. Según Mansilla (2000, p. 115), las personas de 18 a 24 años de edad son consideradas “jóvenes” y de 25 a 64 años son “adultos”. Por ello, en el presente estudio se considera como jóvenes adultos a los jóvenes de 18 a 35 años, ya que el rango indicado inicialmente se encuentra dentro de estos dos grupos de edad. Por otro lado, según Nielsen (2015) este segmento poblacional será el 75% de la fuerza consumidora alrededor del mundo entre el 2025.

En el caso de Perú, este segmento poblacional de 18 a 35 años representará durante el mismo periodo el 60% de la fuerza laboral de acuerdo a información del CEPLAN (2015 citado en Begazo y Fernández, 2015, p. 9). Por esa razón, es un segmento importante a estudiar, ya que de estos dependerá la mayor fuerza de compras en el país. A continuación, se explica con mayor detalle las características del público mencionado.

No obstante, es importante resaltar que gran parte de la información encontrada ha sido bajo la categoría de *millennial*, ya que el rango de edad encaja con este grupo generacional según diversos autores. Sin embargo, el término *millennial* es amplio y originario de Estados Unidos por lo que no se pretende encasillar al joven adulto peruano en la definición exacta de *millennial*, ya que pueden diferenciarse por el contexto, uso de tecnologías, costumbres, etc. Por lo tanto, se le dedica un apartado a esta definición porque coincide en ciertas características con el joven adulto propias de los rasgos generacionales.

3.1. Millennials

El término *millennial* es ampliamente discutido principalmente por el rango de edad al que pertenece la generación, también conocida como “Generación Y”, “Me Me Me” o “Peter Pan”. De acuerdo a Winograd y Hais (2008), son las personas nacidas entre los años 1982 y 2003. En cambio, Hartman y McCambridge (2011) los definen como los nacidos entre 1980 y

2000. Por otro lado, Public Interest Research Group (2014) los identifica como jóvenes que nacieron entre el año 1983 al 2000. The New Strategist (2015) considera a los nacidos desde 1977 hasta 1994, mientras que la investigadora de mercado Datum (2018) considera a los nacidos entre los años 1984 a 2000 (ver Tabla 2).

Estas variaciones en la definición del rango de edad del *millennial* se deben a que los sucesos que marcan los cambios generacionales ocurren de diferente modo alrededor del mundo, ya sea por distancias geográficas, desarrollos tecnológicos, contexto social, político o económico. Para efectos de la presente investigación se tomará la definición de Public Interest Research Group (2014) ya que coincide con el rango de edad seleccionado para el estudio.

Tabla 2: Cuadro resumen de teorías de jóvenes adultos de 18 a 35 años

Nacidos en el año	Edad al 2018	Autor
1982-2003	16-37	Winograd y Hais (2008)
1977-1994	25-42	The New Strategist (2015)
1982-2004	15-37	Moore (2012)
1980-2000	19-39	Hartman y McCambridge (2011)
1980-2000	19-39	Ipsos (2015)
1984-2000	19-35	Datum (2018)
1983-2000	18-35	Public Interest Research Group (2014)

Es importante volver a hacer énfasis en que la presente investigación evalúa al segmento seleccionado por edades, mas no lo encasilla en el perfil generacional llamado *millennials*, ya que, como se mencionó anteriormente, *millennial* es una definición de origen norteamericano. El joven adulto de 18 a 35 años peruano posee rasgos específicos de su entorno que serán explicados en el marco contextual.

Por otro lado, en la siguiente sección se busca determinar el modelo teórico más adecuado que explique los factores que atraen a este público. Pero antes de ello, se realizará una revisión de la teoría del consumidor para entender sus preferencias desde un punto de vista de centros comerciales modernos.

4. Teoría del consumidor

Se puede definir como aquella disciplina que, de acuerdo a Baltra (1973), busca descubrir y formular los principios que gobiernan la acción de los sujetos que buscan maximizar la utilidad, y es indispensable para comprender la conducta del consumidor. Según Mora (2002, p. 19), las decisiones del consumidor se encuentran limitadas por dos aspectos, el presupuesto con el que cuenta y sus preferencias.

De la misma forma lo sostiene Baltra (1973), quien menciona que el consumidor debe realizar dos grandes elecciones; primero debe definir la proporción de su ingreso que destinará al consumo y, en seguida, debe elegir la combinación de bienes y servicios que adquirirá con la cuota destinada al consumo previamente definida. Al momento de escoger entre cierta cantidad de productos A y productos B, debe decidirse por una canasta de consumo, la cual se refiere a una combinación específica de productos A y B. Las diferentes combinaciones de dichos productos pueden ser plasmadas en una representación gráfica que es denominada “curva de indiferencia”. “La idea de una curva de indiferencia es de utilidad para explicar estos intercambios voluntarios” (Nicholson, 2008, p. 73).

La teoría del consumidor abarca dos conceptos importantes que se complementan entre sí, las preferencias y el comportamiento del consumidor. El interés por estudiar las preferencias de las personas surge por la gran competencia en el mercado y la necesidad de las empresas por influir sobre las decisiones comerciales de los individuos profundizando en los procesos de elección de estos (Ruiz & Munuera, 1993, p. 25).

4.1. Preferencias del consumidor

La teoría de las preferencias del consumidor nace desde una perspectiva económica. En ella, se analizan las preferencias sobre bienes o servicios, y la curva de indiferencia cumple un rol importante, ya que permite plasmar los diferentes intercambios que se pueden realizar de las canastas de consumo en base a la utilidad que se obtiene de ellas (Leftwich, 1972). Así se escoge la que provee de mayor utilidad que determina según el ingreso que desee gastar una persona en artículos disponibles con el objetivo de obtener la mayor satisfacción posible de sus compras (Leftwich, 1972). Antes de realizar las elecciones, el consumidor hace una evaluación de sus necesidades.

Lo mismo pasa cuando el consumidor va a un centro comercial y primero debe escoger a cuál asistir. El consumidor tiene diferentes opciones, y para realizar su elección hace un análisis sobre qué centro comercial le provee de mayor satisfacción en base a sus necesidades. Esta elección se realiza en base a ciertos determinantes que son explicados a continuación en la

teoría de preferencias de shopping de Sheth (1981), enfoque teórico de mayor precisión acorde al estudio en mención de centros comerciales.

Es importante resaltar que la investigación se enfoca únicamente en el espacio físico y no el virtual. De acuerdo con ello, el estudio se centra en la búsqueda de factores de atracción que llevan a los consumidores a asistir a los centros comerciales.

4.1.1. Teoría de preferencias de shopping en centros comerciales

Cuando se habla de las preferencias del consumidor, se refiere a la tendencia a preferir ciertos productos, lugares o formas de compra y para ello se realiza una evaluación previa para determinar qué, dónde y cómo realizar sus compras. Para ello se utiliza la teoría de preferencias de shopping. Según Sheth (1981), busca explicar cómo se realiza una elección de lugar de compras, en un entorno específico de centro comercial. El autor propone que la predisposición de compra en un centro comercial específico está determinada por dos principales variables, la motivación de compra y las opciones de compra. Cada una de ellas se encuentra afectada por determinantes, de donde se desprenden los factores de atracción que estimulan a una persona a asistir o no a un centro comercial.

a. Motivaciones de compra

Sheth (1981) se refiere a las motivaciones de compra como las necesidades y orientación interna del consumidor para realizar una elección sobre qué y dónde comprar pero desde un punto de vista interno. Se le puede conocer como un macro factor intrínseco, por estar enfocado exclusivamente en el consumidor.

a.1. Determinantes personales

Como menciona Sheth (1981) son aquellos factores que motivan al consumidor a realizar compras a nivel general a través de una variedad de clases de productos como ropa, comestibles, tecnología, etc. Además, Sheth (1981) plantea que puede haber diferentes estilos de compradores como el económico y el comprador ético. También puede haber compradores por conveniencia, de regateo, compulsivo o el leal a una tienda. Estos estilos o tipos de compradores, que no son fundamentales, están determinados por los siguientes factores:

- Valores personales: se refiere a los rasgos de la persona que influyen en qué busca al momento de comprar un producto o servicio. Estos pueden ser el sexo, religión, edad y raza, según lo explicado por Sheth. (1981)
- Valores sociales: se refiere a los valores impuestos por terceros, como la familia, los amigos y la sociedad en general.

- Valores epistémicos: cuando Sheth (1981) habla de los valores epistémicos se refiere a los valores exploratorios como la curiosidad, el conocimiento, y la coexistencia natural que el ser humano suele poseer.

a.2. Determinantes de producto

De acuerdo a Sheth (1981), este determinante se refiere a los factores que provienen del producto en sí, aquellas consideraciones que se encuentran intrínsecas al bien o servicio y que el comprador evalúa al momento de la elección.

- Tipología del producto: se refiere a la utilidad de este y puede ser clasificado en producto de conveniencia, de compras en general y productos especiales (Sheth, 1981)
- Tipología de uso: es la situación o entorno en el que el producto será usado o consumido (Sheth, 1981).
- Predisposición de la marca: es la preferencia que un consumidor tiene por una marca. En ocasiones este puede encontrarse fidelizado a algunas marcas específicas o puede ser un consumidor para quien la lealtad no tiene mucha importancia (Sheth, 1981).

b. Opciones de compra

Son las opciones que se tienen de centros comerciales y productos al cual el consumidor puede ir y comprar. En otras palabras, es la oferta con la que se cuenta. Se puede entender como determinantes extrínsecos, que se refieren al lado de la oferta, lo que provee el mercado. La selección del lugar y producto se realiza por dos determinantes, del mercado y del producto.

b.1. Determinantes de mercado

De acuerdo a Sheth (1981), se refiere a los factores que determinan la estructura de competitividad de un área comercial definido de la siguiente manera:

- Localización: en varias ocasiones la distancia lleva al consumidor a preferir ciertos centros comerciales. Pero la localización no es solo este factor, sino que también importa las vías de acceso, y los medios de transporte disponible para llegar al destino.
- Instituciones *retail*: se entiende como las opciones con las que se cuenta dentro de una misma zona comercial la cual puede contar con tiendas por departamento, supermercados y tiendas de descuento. Y se entiende según lo escrito por Sheth (1981) que la estructura del centro comercial influye, ya que este permite ciertos formatos de tiendas.

- Posicionamiento e imagen: se refiere al target al que se dirige y con ello alienta a ciertos segmentos a que asista al centro comercial.

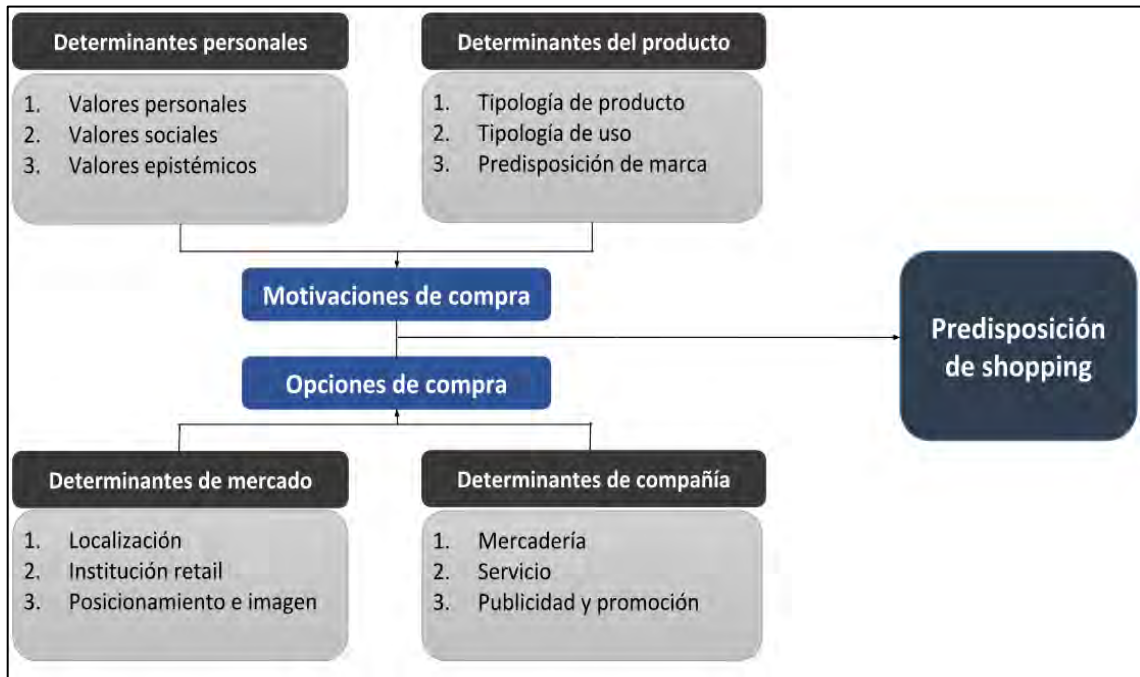
b.2. Determinantes de la compañía

Según Sheth (1981) son aquellos que limitan al consumidor de acuerdo a la clase de producto que se requiere. Por ejemplo, el consumidor puede querer realizar compras de ropa, comida, electrodomésticos o necesitar utilizar algún servicio financiero, etc. Es decir, se refiere a aquel determinante que hace una limitación más específica sobre el centro comercial en sí y lo que este ofrece al público. El autor los divide en tres factores definidos de la siguiente manera:

- Mercadería: de acuerdo a Sheth (1981), mercadería se entiende como aquello que el centro comercial tiene disponible para el consumidor, quien busca un producto en específico. Incluso se entiende como aquellos sustitutos que el centro comercial puede tener para el consumidor.
- Servicio: se refiere a todos los factores de compra en la tienda como servicio completo, autoservicio, atmósfera, política crediticia, horario de atención y entrega de la mercadería (Sheth, 1981).
- Publicidad y promoción: comprende la publicidad del centro comercial en los medios masivos, promociones y todo lo diseñado para atraer a los consumidores y motivarlos a comprar productos en específico (Sheth, 1981).

En la figura 3, se ilustran los determinantes mencionados para un mejor entendimiento de la teoría de Sheth (1981).

Figura 3: Sheth, Modelo de las preferencias, 1981



Adaptado de: Sheth (1981)

De esta teoría se extraen los factores de atracción, específicamente de las opciones de compra, ya que estos se entienden como del lado de la oferta, aquellos determinantes que pueden ser encontrados en el centro comercial y el entorno en el que se desenvuelve. Sobre los cuales, el centro comercial podría tener control una vez identificados los más importantes. Sin embargo, se considera que esta teoría es incompleta, ya que hoy en día los consumidores asisten a los centros comerciales no solamente para comprar y consumir productos o servicios específicos, sino también asisten para entretenerse con lo cual se considera al centro comercial como un espacio de interacción social. Por ello, puede darse la situación de que la visita no termine en compra.

En ese sentido, se agrega el factor entretenimiento para explicar esta conducta del consumidor, específicamente del joven adulto, para lo cual es necesario explicar el modelo de satisfacción de necesidad de entretenimiento de Sit y Merrilees (2005) basado en las motivaciones hedónicas. Con ello se logra abarcar un factor adicional debido a su relevancia.

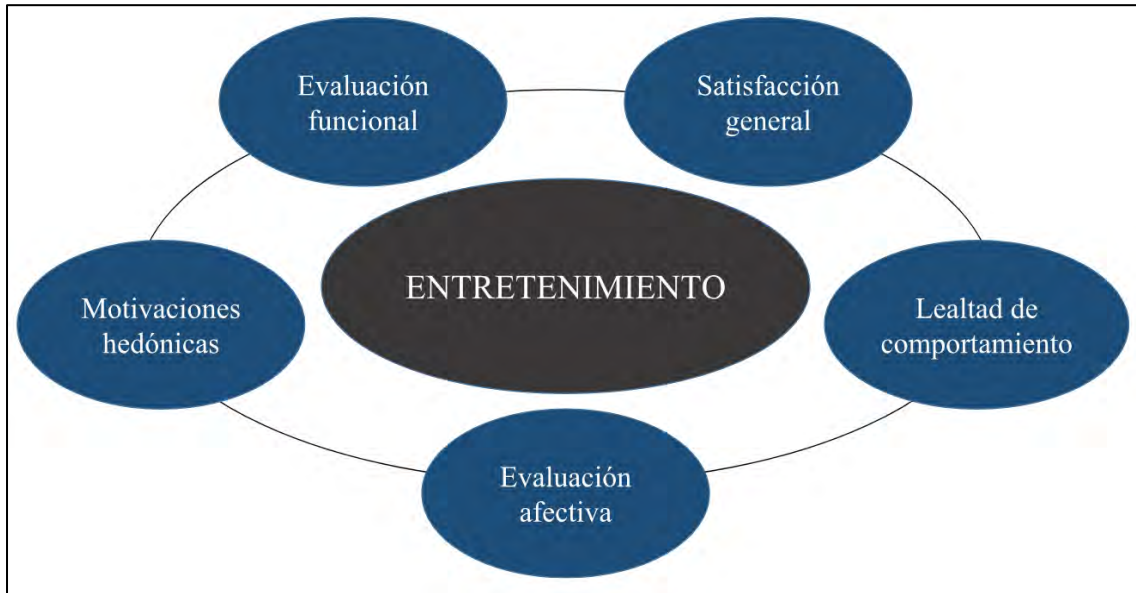
4.2. Modelo de satisfacción del consumidor en base al entretenimiento

Este modelo es presentado por Sit y Merrilees (2005) en el cual se propone que el entretenimiento es un factor que impulsa a que las personas acudan a los centros comerciales. El modelo busca explicar por qué el consumidor asiste a un centro comercial sin la necesidad de concretar compras. El autor sostiene que el consumidor asiste, entre otras cosas, para satisfacer

su necesidad de entretenimiento, para escapar de la rutina viendo cosas nuevas, productos, servicios o simplemente dar un paseo.

Para ello, el modelo consta de cinco construcciones clave para explicar la necesidad de satisfacción de entretenimiento del consumidor. En la figura 4, se muestra una representación gráfica del entretenimiento y los cinco constructos para un mejor entendimiento.

Figura 4: Sit y Merrilees, Modelo de entretenimiento, 2005



Adaptado de: Sit y Merrilees (2005)

4.2.1. Cinco constructos del entretenimiento

a. Motivaciones hedónicas

Reflejan las fuerzas psicológicas que predisponen al comprador a participar en el consumo de entretenimiento, y estas fuerzas según Badin, Darden y Griffin (1994 citado en Sit & Merrilees 2005, p. 107) superan la compra de productos de manera deliberada y eficiente. Esto es impulsado por el deseo de disfrute, diversión y aventura que proporciona el consumo de entretenimiento. Los autores lo dividen en tres dimensiones, (i) afiliación, referido al disfrute de hacer algo en familia, ver a otras personas o simplemente disfrutar de las multitudes; (ii) escapismo, la acción de tener un descanso yendo de compras y escapar de la rutina diaria; y (iii) novedad, hacer cosas nuevas, probar diferentes comidas o ver actividades interesantes en el centro comercial (Sit & Merrilees, 2005. pp. 107-108).

b. Evaluación funcional

Los autores se refieren a la evaluación de los atributos tangibles del consumo de entretenimiento. La naturaleza de los atributos funcionales se divide en tres. (i) el entretenimiento de alimentos puede incluir variedad de restaurantes, servicios amigables y de conveniencia relacionados a la comida. (ii) el entretenimiento de atributos de eventos especiales como desfiles de moda, exposiciones y (iii) el entretenimiento especializado que podría ser asistir al cine, el teatro, o cualquier actividad en el centro comercial realizada por un locatario especializado.

c. Evaluación afectiva

Sit y Merrilees (2005, p. 108) se refieren a la valoración de las características afectivas de consumo de entretenimiento. Es decir, evalúa las emociones o sentimientos que han sido inducidos por este factor. De acuerdo a Donovan y Rossiter (1982 citado en Sit & Merrilees 2005, p. 108) las emociones de placer y excitación identificados en la teoría de la psicología ambiental se consideran de vital importancia para el consumo de entretenimiento.

d. Satisfacción general

Este aspecto refleja la satisfacción resultante del consumo de entretenimiento como satisfactorio o insatisfactorio, y según los autores Baloglu y McCleary (1999 citado en Sit & Merrilees 2005, p. 108) refleja las impresiones generales de los consumidores hacia la actividad.

e. Lealtad de comportamiento

Esta dimensión refleja la preferencia y la continua repetición de un comprador por participar en el consumo de entretenimiento (Andreassen 1998 citado en Sit & Merrilees 2005, p. 108). Su lealtad conductual generalmente se mide por la intención de repetición del consumo, aumento del gasto, o la recomendación a otros.

4.2.2. El factor entretenimiento en jóvenes adultos de 18 a 35 años

Debido a la relevancia del factor entretenimiento y a que está relacionada con la asistencia a los centros comerciales, ha sido considerado como factor de atracción en el presente estudio. Así, se busca tener un análisis que abarque un mayor campo en cuanto los factores de atracción en los jóvenes adultos.

Como anteriormente ha sido explicado, los jóvenes de 18 a 35 años tienen rasgos particulares. De acuerdo a Sarmiento (2016), uno de ellos es que le dan mayor peso a las emociones en la toma de decisiones, en comparación a otros grupos etario. Además, consideran importante el bienestar y su satisfacción, manteniendo un balance entre la vida personal y el

trabajo. Asimismo, valoran una relación constante con amigos y familiares. Por ello, el entretenimiento juega un papel importante cuando evalúan alternativas para elegir, ya que este les permite salir de la rutina generando satisfacción.

4.3. Modelo de factores de atracción de centros comerciales de Calvo y Lévy

Calvo y Lévy (2018) desarrollaron un modelo en el cual consideran cinco factores de atracción que son: conveniencia, variedad de locatarios, ambiente interno, mezcla de ocio y comunicación y promoción. Los conceptos son similares a los explicados por Sheth (1981) y Sit y Merrilees (2005) y se toma en consideración este modelo debido a que aporta con sub-variables o indicadores (ver Tabla 3) que permiten la evaluación de cada uno de los factores mediante herramientas cualitativas o cuantitativas, dependiendo de la metodología que sea definida para la investigación. Si bien estas sub-variables no son definitivas, sirven como una guía para explorar los factores de atracción.

Tabla 3: Calvo y Lévy, factores de atracción, 2018

Variables	Indicadores (sub-variables)
Conveniencia	Fácil y conveniente acceso
	Buen servicio al cliente
	Estacionamiento gratis
Variedad de locatarios	Presencia de tiendas reconocidas
	Presencia de supermercado
	Presencia de servicios relacionados (bancos, telefonía)
Ambiente interno	Ambiente atractivo
	Áreas cómodas
	Señalización conveniente de área comercial
Mezcla de ocio	Presencia de cines
	Presencia de restaurantes
	Presencia de cafés y bares
Comunicación/Promoción	Buena promociones de ventas
	Frecuente comunicación de actividades

Fuente: Calvo y Lévy (2018)

4.4. Comportamiento del consumidor

Se define como aquello que los consumidores manifiestan al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que consideran que han cumplido con sus necesidades (Schiffman y Kanuk 2005 citado en Fajardo, Cornejo, Morales & Rojas, 2010). Es relevante explicarlo, ya que a pesar de tener preferencias definidas, su comportamiento puede finalizar en otra elección y el marketing es una herramienta importante en este proceso. Es así que Calvo y Calvo (2013, p. 108), mencionan que hay una respuesta de atracción ante las estrategias de marketing, y las características personales también influyen en ella. Por ello, para entender este proceso es importante exponer los modelos que explican el comportamiento del consumidor.

4.4.1. Modelos de comportamiento del consumidor

A continuación se muestran los modelos mejor desarrollados de comportamiento del consumidor realizado por diferentes autores. Cada uno de ellos tienen elementos en común pero algunos se encuentran más detallados en relación a los demás.

a. Modelo de Howard-Sheth

De acuerdo a Rivera, Arellano y Modero (2000) el modelo de Howard-Sheth pretende estudiar el comportamiento de compra del consumidor partiendo de la elección de la marca. Este modelo parte de tres supuestos:

- El comportamiento de compra es racional dentro de las limitaciones cognitivas y de información del consumidor.
- La elección de la marca es un proceso sistemático.
- Este proceso sistemático ha sido desencadenado por algún elemento individual y dará como resultado el acto de compra.

Este modelo está conformado por cuatro conjuntos: variables de entrada, construcciones perceptuales, construcciones de aprendizaje y variables exógenas. En el caso de las variables de entrada, se refiere a estímulos provenientes del ambiente social, comerciales y simbólicos. En segundo lugar, las construcciones perceptuales se refieren al proceso de indagación y consecución de información. En tercer lugar, las construcciones de aprendizaje se refieren a la formación de un concepto e incluyen motivo, criterios de decisión, conjunto evocado, predisposición, inhibidores y satisfacción. Por último, las variables exógenas se refieren a las que influyen en el proceso de compra, las cuales son personalidad, la clase social, la cultura, los grupos sociales, tiempo disponible y la situación económica del comprador.

b. Modelo de Hawkins, Best y Coney

De acuerdo a Hawkins, Best y Coney (2005 citado en Fajardo, Cornejo, Morales, & Rojas, 2010) el carácter general del comportamiento del consumidor es explicado en la propiedad de los individuos de ideas personales y estilos de vida basados en diversas influencias ya sean internas o externas donde los conceptos personales y estilos de vida generan necesidades y deseos, los que son utilizados en la toma de decisiones para poder satisfacerlos.

De esta manera, estos autores dividen a los factores que influyen en el proceso de decisión de compra como influencias externas e influencias internas. Cabe recalcar que como menciona Fajardo et al. (2010) Hawkins, Best y Coney expresan que la división de categorías puede ser arbitraria, ya que no se termina de definir claramente si las influencias son únicamente internas o externas. Por ejemplo mencionan que el aprendizaje está ubicado como influencia interna, a pesar de que en gran parte de este proceso tenga interacción con otros individuos.

Según el modelo de Hawkins et al. (2005 citado en Fajardo et al., 2010) la cultura, la subcultura, la demografía, el nivel social, los grupos de referencia, la familia y las estrategias de marketing son las influencias externas más importantes.

c. Modelo de Schiffman y Kanuk

Schiffman y Kanuk (2005 citado en Fajardo et al., 2010) mencionan que el proceso de toma de decisiones del consumidor consiste de tres fases: entrada, proceso y salida.

- **Entrada:** el consumidor es consciente de que tiene necesidad de un producto o servicio. Esta parte del proceso está constituida por los esfuerzos de marketing de la empresa y las influencias socioculturales externas sobre el consumidor.
- **Proceso:** la segunda parte se centra sobre la toma de decisiones del consumidor, donde los factores psicológicos inherentes a cada persona afectan la forma en que los datos de entrada externos influyen en el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda antes de la compra para continuar con la evaluación de las alternativas. Además, la experiencia durante la búsqueda y evaluación influye en los atributos psicológicos del consumidor.
- **Salida:** la última parte del proceso consta del comportamiento después de la decisión de compra, donde se prueba el producto o servicio elegido y por consiguiente la evaluación posterior.

4.4.2. El comportamiento del consumidor y la atracción de jóvenes adultos

Para determinar la atracción que tienen los consumidores, en este caso los jóvenes adultos, es necesario comprender que este proceso se encuentra influenciado por determinantes que son estudiados por el comportamiento del consumidor donde cumplen un rol determinante en la toma de decisión. En este sentido, los modelos presentados anteriormente nos ayudan a comprender cuál es el proceso por el que atraviesa una persona antes de la decisión de asistir o no a un centro comercial. Por ende, el presente trabajo se centra en los factores externos que influyen en la evaluación de alternativas de estos consumidores para la decisión de asistencia.

4.5. Modelo integrador de factores de atracción de centros comerciales

Con la teoría de las preferencias de shopping de Sheth (1981) y el modelo de satisfacción de necesidades de entretenimiento planteado por Sit y Merrilees (2005) se propone un modelo de preferencias integrador como base al estudio de factores de atracción debido a que, como se ha venido desarrollando, el público joven adulto posee preferencias y realiza elecciones sobre su asistencia al centro comercial. Asimismo, el factor entretenimiento juega un rol importante por lo cual ha sido considerado en el modelo.

El factor entretenimiento fue explicado por separado, ya que la teoría de Sheth (1981) no incluye este factor en su estudio. Esta variable hace referencia a la visión del consumidor como alguien quien visita el centro comercial para encontrar espacios de interacción social, pasar el tiempo, escapar de la rutina, entre otros. Además, autores como Wakefield y Baker (1998, p. 516) adelantaron que el centro comercial sería visto como un espacio de ocio e interacción social. Los autores mencionan que si se le considera en la gestión de centros comerciales, estos evolucionarán de tal manera que se adapten a las necesidades y demandas del consumidor.

El estudio se enfoca en las opciones de compra, ya que es lo que el centro comercial tiene capacidad para gestionar, y son seis determinantes de atracción de los cuales se extraen los factores que son utilizados para realizar el trabajo de campo. En la Tabla 4 se muestran los seis factores de atracción a estudiar. Para facilitar la medición de los factores se utilizarán parte de los indicadores mostrados en la Tabla 3. Los indicadores de Calvo y Lévy (2018) no son definitivos para la presente investigación que tiene carácter exploratorio.

Se busca explorar los factores de atracción y para ello la información recogida a través de las herramientas de investigación definidas en el capítulo de Metodología será de vital importancia para considerar nuevas sub-variables o factores. No se busca confirmar el modelo planteado por Calvo y Lévy (2018), sino usar esta información como herramienta para definir los factores de atracción mediante indicadores que traduzcan el contexto en el cual se realiza el estudio.

Tabla 4: Factores de atracción a centros comerciales según el modelo integrador

Variables teóricas
Localización
Variedad de locatarios
Posicionamiento e imagen
Entretenimiento
Publicidad y promoción
Servicio

Si bien hay factores que influyen en las preferencias del asistente, el público puede terminar mostrando un comportamiento diferente, ya que el marketing juega un rol importante y puede modificar dicho comportamiento. Por ello, se considera al marketing como herramienta de gestión.

4.6. Marketing

El marketing es una disciplina que, según Dvoskin (2004, p. 24), busca potenciar las capacidades de los oferentes que buscan tomar posiciones más ventajosas en un mercado competitivo. Esto se entiende como la necesidad de destacar en un contexto de alta competitividad por medio de la oferta que entrega el oferente y para ello el marketing es la disciplina en la cual este se apoya. Además, “la doble meta del marketing es atraer a nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 5), es decir que no solo se enfoca en vender, sino que debe ser entendido bajo el nuevo concepto que según Kotler y Armstrong (2017) es satisfacer necesidades del cliente.

Para el presente caso, como mencionan Calvo y Calvo (2013, p. 108), la atracción comercial es resultado de cómo los centros comerciales gestionan sus variables de marketing y, por ende, tenerla en consideración es de alta importancia, ya que funciona como una herramienta que busca persuadir al consumidor hacia ciertas conductas. Además, el marketing puede ser utilizado como herramienta que busque crear una mayor relación con el consumidor a través del tiempo.

4.6.1. Atracción al consumidor y marketing

La importancia que tiene el marketing como herramienta para ayudar a incrementar la atracción de jóvenes adultos en distintos establecimientos como en los centros comerciales es alta, ya que este influye en las decisiones de los consumidores para optar por un producto o servicio. Por ello, se presenta distintos enfoques de marketing que pueden ser utilizados para desarrollar estrategias que influyan en este proceso.

4.6.2. Diferentes enfoques de marketing

a. Marketing de servicios

Según explica Arellano (2000 citado en Camacho 2018, p. 15), el marketing de servicios puede ser entendido como aquella rama que busca satisfacer las necesidades de consumidores sin necesariamente entregar un bien. La empresa busca interactuar con el cliente proveyendo principalmente servicios. Además, como menciona Sánchez (2016), el marketing de servicios se centra en la calidad del servicio entregado al consumidor para así mostrar el desempeño de la organización y generar nuevos usuarios.

b. Neuromarketing

Cuando se habla de neuromarketing, según Braidot (2013) este se refiere a la disciplina que estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y decisiones de las personas en el campo del marketing. Es decir, toma en cuenta los procesos cerebrales al momento de analizar cómo una persona actúa al realizar compras o responde ante estímulos externos como por ejemplo la publicidad, la luz de la tienda, y otros elementos.

c. Marketing emocional

Esta es un área del marketing el cual según Kotler (2003) sería la contraparte al marketing de beneficio el cual asume que el consumidor se verá más afectado por argumentos racionales que emocionales. El marketing emocional según este autor, es aquella disciplina del marketing que busca desarrollar imágenes en el corazón de los consumidores.

d. Marketing relacional

Jackson (1985 citado en Barroso & Marin, 1999) considera que el marketing relacional supone la síntesis del servicio del cliente, la calidad y el marketing. Además, como menciona Moliner y Callarisa (1997 citado en Barroso & Marin, 1999) el paradigma relacional consiste en un enfoque de cambio con la misión de una relación a largo plazo, la cual busca acciones dirigidas a retener y fidelizar clientes.

Como se observó previamente, hay diferentes enfoques de marketing que permiten a las organizaciones realizar acciones diversas para mejorar la relación con los clientes, incrementar las ventas, mejorar el recordatorio de marcas, entre otros. En el presente caso de estudio, el centro comercial Jockey Plaza aplica estrategias que le permitan conocer más a sus clientes y de esa manera, brindar los servicios requeridos por su público objetivo.

5. Revisión de literatura aplicada

A continuación se presenta un resumen de los estudios aplicados, con el fin de detallar los factores de atracción que, según los estudios presentados por los investigadores, son considerados importantes para los millennials y así dar a conocer que los factores y sus variables empíricas utilizadas para la presente investigación han tenido un desarrollo previo. Han sido divididos en (i) aquellos que usan los modelos teóricos utilizados como sustento para el análisis de la investigación, (ii) estudios en centros comerciales a nivel internacional y (iii) los de contexto nacional.

En cuanto a los estudios a nivel internacional y nacional se utilizaron para reconocer los factores que se encontraban en otros contextos. Así, estos estudios ayudaron a conocer factores de otras realidades y considerar aquellos que podían replicarse en el contexto peruano, para un centro comercial como el Jockey Plaza.

5.1 Modelo teórico como base de estudios aplicados

Se ha realizado un estudio aplicado que utiliza la teoría de las preferencias de Sheth (1981) llamado “antecedentes del shopping online” enfocado en millennials, o generación Y desarrollado por Rajasree y Concha (2008). Se escoge a los millennials por sus características de ser consumidores que están altamente familiarizados con la tecnología y para quienes comprar por internet no es un problema. Dicho estudio utiliza los determinantes de preferencias e incluyen el término “*outshopping*”, el cual los autores lo definen como la acción que realiza el consumidor de ir y comprar fuera de su área local, es decir dar largos viajes a través de la ciudad para llegar a un centro comercial específico que les atrae más en comparación al resto.

Plantean que realizar compras por internet es una forma de *outshopping*, ya que el consumidor también podría adquirir los productos yendo a tiendas locales pero por factores como la variedad de productos o marcas, decide comprar a vendedores que se encuentran en una mayor distancia geográfica evitando inconvenientes como tiempo y transporte, debido a que la tecnología se los facilita. Así, también encuentra que son los hombres quienes tienen una ligera pero mayor tendencia a realizar compras online, ya que las mujeres prefieren ir a los centros comerciales, ya que pueden escoger entre la variedad de productos y pueden probarlos. En ese sentido, un hombre *millennial* podría ser más propenso a cambiar de lugar de compras si encuentra una opción que le parezca más atractiva.

El estudio en mención se enfoca en las ventas online por su importancia en el contexto actual, el desarrollo tecnológico y la globalización permiten acceder a productos y servicios que factores como la localización dificultan. Y muestra la tendencia de los millennials a comprar por

internet; sin embargo, como se ha mencionado, el entretenimiento es un factor importante para los millennials y los consumidores en general y como mencionan Sit y Merrilees (2005) este es un elemento importante de innovación por el cual los centros comerciales deben estar a la vanguardia.

5.2. Estudios en instituciones similares

Se presenta la relación de estudios en organizaciones similares a la presente investigación realizados en los continentes de Asia, Europa y América. En primer lugar, en el continente asiático, se presentan cuatro estudios aplicados en centros comerciales. Una de las investigaciones realizada fue por El-Adly (2007) en los Emiratos Árabes Unidos el cual tiene como objetivo determinar los factores de atracción para sus centros comerciales desde la perspectiva de los clientes y luego segmentarlos de acuerdo a estos factores. El método empleado para realizar este estudio fue a través de encuestas al personal de la Universidad de los Emiratos Árabes Unidos y un análisis de componentes principales para identificar los factores de atracción hacia los centros comerciales. De este modo se logró encontrar seis de estos: (i) comodidad, (ii) entretenimiento, (iii) diversidad de locatarios, (iv) esencia del mall, (v) localización y (vi) lujo.

El segundo estudio fue en la India por Singh y Sahay (2012), desarrollado con el propósito de explorar la composición de la experiencia de compra para los clientes en el área metropolitana de Delhi. Esto se obtiene a través del empleo del análisis exploratorio de factores en una muestra de 200 clientes. Con los datos recolectados, se muestra que los compradores visualizan la experiencia de compra como una combinación de cinco factores: (i) ambiente, (ii) infraestructura física, (iii) enfoque de marketing, (iv) localización y (v) seguridad y protección.

El tercer estudio aplicado fue desarrollado por Mohd Ali (2013), en Malasia y sostiene que el visitante también busca entretenimiento y ocio, aparte de realizar compras. Los factores propuestos son (i) variedad, entendido como los diferentes locatarios que proveen de diferentes bienes y servicios, (ii) esencia comercial, según Ismail (2007 citado en Mohd Ali 2013) se refiere a la concentración en aspectos operativos del centro comercial, como varios tipos de tiendas, calidad, precio de productos y el servicio post venta, (iii) diseño, acorde a Lui (1997 citado en Mohd Ali 2013) cuando un centro comercial brinda diseños arquitectónicos lujosos y sofisticados para mayor comodidad a los visitantes.

En adición, (iv) conveniencia, entendido como la seguridad, limpieza, espacios de estacionamiento, ancho del centro comercial y la comodidad de este, (v) ambiente, Mohd Ali (2013) lo describe como el deseo de estar en el centro comercial influenciado por elementos como la música, colores y sonidos, (vi) intención, el autor lo define como el factor que

constituye emociones que motivan a elegir un centro comercial la cual incluye búsqueda de emociones, socialización y deseo de permanencia en el centro comercial. Por último, (vii) entretenimiento se refiere al factor que puede brindar a los consumidores experiencias de compras más emocionantes y su gran importancia radica en que, como menciona el autor, puede atraer la lealtad del consumidor hacia el centro comercial. Los elementos necesarios para este factor pueden ser tener un cine y espacios para eventos. Como resultado del estudio aplicando encuestas en tres centros comerciales de Malasia, se corroboró la importancia de estos factores mediante la modelación de ecuaciones estructurales.

Así mismo, para concluir la revisión de estudios realizados en continente asiático, en la investigación realizada en India por Nair, Shasani, Joshi y Chopra (2015) los autores hablan del entretenimiento como un elemento de distracción por el cual las personas van a los centros comerciales y utilizan el concepto de motivaciones hedónicas para entender la necesidad del consumidor de satisfacer su necesidad de entretenimiento. A partir de esto, se desarrolla la investigación en la que se utiliza como guía el modelo propuesto por Sit y Merrilees (2005).

En segundo lugar, se presentan dos estudios realizados en el continente europeo. El primero de ellos, fue una investigación efectuada en España por Munuera y Cuestas (2006) con el objetivo de analizar los condicionantes que atraen al comprador al centro comercial, para ello se empleó una muestra de 831 decisores de compra pertenecientes a una comunidad autónoma uni-provincial española para analizar los factores de atracción de un nuevo centro comercial. A través del estudio, los autores identifican cuatro dimensiones de atracción hacia el centro comercial, (i) ocio y entretenimiento, (ii) localización, (iii) hora de apertura y facilidad de estacionamiento, y (iv) precios y promociones atractivas.

Otro estudio realizado también en España por Calvo y Calvo (2013) analiza los factores de atracción comercial de los centros comerciales y el perfil del usuario de estos establecimientos. En su trabajo de investigación propone dos objetivos particulares. Por un lado, conseguir una aproximación a las características del consumidor de los centros comerciales en España usando un análisis descriptivo. Por el otro, conocer los factores de atracción de mayor trascendencia de los centros comerciales. Calvo y Calvo (2013), toma en consideración los factores de atracción propuestos por diversos autores para llegar a la conclusión de la existencia de cuatro factores que influyen de forma determinante en la capacidad de atracción comercial de los centros comerciales: (i) accesibilidad, (ii) surtido o variedad, (iii) entorno interno, y (iv) comunicación y promoción. Finalmente, se desarrolla un estudio cuantitativo mediante un cuestionario semi-estructurado a consumidores obteniendo cien respuestas válidas. A manera de

conclusión, los resultados indican que el surtido y la especialización, junto a la oferta de ocio del centro comercial, son los factores de atracción más importantes.

El tercer estudio más reciente realizado fue por Calvo y Lévy (2018) en España que busca encontrar los factores que atraen a los clientes hacia el centro comercial. Provee de un análisis empírico de los principales factores de atracción comercial hacia los centros comerciales para atraer clientes potenciales. De este modo, los autores emplean las variables (i) localización, (ii) variedad de locatarios, (iii) ambiente interno, (iv) entretenimiento, y (v) comunicación para el análisis propuesto. La información recopilada es analizada a través de modelos de ecuaciones estructurales en una muestra de 253 clientes. A partir de esto, se llega a la conclusión de que (i) la variedad de locatarios y (ii) el ambiente interno, entendidos como una adecuada mezcla de locatarios y agradable/attractivo ambiente, son los principales determinantes para la atracción de clientes. Sin embargo, (i) la localización del centro comercial y (ii) actividades de comunicación no muestran una influencia significativa como factores de atracción hacia el centro comercial

Por último, se presenta el estudio realizado en un contexto similar al de la presente investigación realizado en el continente americano. El cual se desarrolló en México, país que tiene muchas similitudes con el Perú. Este estudio fue realizado por González y Orozco (2012) el cual tuvo como objetivo identificar las dimensiones de atracción hacia el centro comercial desde una perspectiva de los clientes mexicanos. La información se recolectó a través de encuestas a 1.500 clientes regulares en el área metropolitana de Guadalajara aplicadas desde enero a abril del 2010. Asimismo, cinco de los más grandes centros comerciales participaron de manera voluntaria en el estudio. A partir de un análisis factorial, se encontraron seis atributos de atracción: (i) esencia del mall, (ii) popularidad y programas de promoción, (iii) servicio, (iv) entretenimiento, (v) ambiente interno y (vi) ambiente externo.

En la tabla 5, se presenta un resumen de los estudios internacionales sobre centros comerciales anteriormente mencionados indicando el autor, año, ubicación, objetivo, método y resultado de los mismos. En base a ello, se puede observar que las investigaciones realizadas en el sector retail no son recientes y existe precedente de diversos autores por conocer los factores que generan atracción en los clientes hacia los centros comerciales y en algunos casos, relacionarlo con la intención de visita y/o compra. El primer estudio lo realiza Munuera y Cuestas en el año 2006, y el más reciente Calvo y Lévy en el año 2018.

Asimismo, se puede observar que los estudios presentados son procedentes de diferentes continentes como Europa, Asia y América, logrando de esta manera tener una perspectiva más amplia en el tema, ya que se compone de la realidad de diversas culturas, las

cuales poseen contextos diferentes y por ende, no necesariamente brinden resultados similares. Los objetivos de las investigaciones presentadas se dividen en 2 grupos: el primero (desde el año 2006 hasta 2012) busca conocer cuáles son los factores y/o condicionantes que atraen al consumidor a un centro comercial, mientras que el segundo grupo (desde el año 2013 hasta 2018), requiere conocer los factores más importantes y/o relevantes.

Cabe resaltar que la metodología utilizada por ambos grupos mencionados para llevar a cabo los estudios no fue la misma, ya que los objetivos propuestos fueron distintos. El primer grupo aplicó un análisis factorial exploratorio mientras que el segundo, puso en marcha el modelo de ecuaciones estructurales a través de las encuestas realizadas en cada estudio.

Finalmente, las variables obtenidas como resultado de las investigaciones son similares en la mayoría de casos. Por ejemplo, se ubica a la variable localización, variedad o diversidad de locatarios, entretenimiento, ambiente interno, promociones, entre otros. No obstante, como se mencionó anteriormente la realidad social de un país puede generar resultados diferentes. Es así que, en el caso del estudio realizado en el año 2007, de El- Adly, se encuentra la variable lujo, la cual no aparece en los otros estudios realizados a nivel internacional. Mientras que, en Emiratos Árabes Unidos se ubica como un factor de atracción para el consumidor hacia los centros comerciales debido a que los centros comerciales en ese país se encuentran en otra etapa de desarrollo así como población.

Una situación similar sucede con la investigación de González-Hernández y Orozco-Gómez en el año 2012, procedente de México, en la cual consideran al factor servicio dentro de los variables de atracción de los clientes mexicanos. México tiene un contexto social muy parecido al Perú, por lo que la revisión de este texto ha permitido que el factor servicio sea considerado para el caso del Jockey Plaza.

Tabla 5: Resumen estudios internacionales

Autor	Ubicación	Objetivo	Método	Resultado
Munuera y Cuestas (2006)	España	Analizar los condicionantes que atraen al comprador al centro comercial	Análisis factorial exploratorio	Identificación de 4 factores: (i) ocio y entretenimiento, (ii) localización, (iii) hora de apertura y facilidad de estacionamiento, y (iv) precios y promociones atractivas.
El-Adly (2007)	Emiratos Árabes Unidos	Determinar los factores de atracción para sus centros comerciales desde la perspectiva de los clientes	Análisis factorial exploratorio	Identificación de 6 factores : (i) comodidad , (ii) entretenimiento, (iii) diversidad de locatarios, (iv) esencia del mall, (v) localización, (vi) lujo
Singh y Sahay (2012)	India	Explorar la composición de la experiencia de compra para los clientes en el área metropolitana de Delhi	Análisis factorial exploratorio	Los clientes visualizan la experiencia de compra como una combinación de cinco factores: (i) ambiente, (ii) infraestructura física, (iii) enfoque de marketing, (iv) localización, (v) seguridad y protección.
González-Hernández y Orozco-Gómez (2012)	México	Identificar las dimensiones de atracción hacia el centro comercial desde una perspectiva de los clientes mexicanos	Análisis factorial exploratorio	Identificación de 6 factores: (i) esencia del mall, (ii) popularidad y programas de promoción, (iii) servicio, (iv) entretenimiento, (v) ambiente interno y (vi) ambiente externo.
Calvo y Calvo (2013)	España	Conocer los factores de atracción comercial más relevantes de los centros comerciales	Modelo de ecuaciones estructurales	Identificación de 4 factores: (i) accesibilidad, (ii) surtido o variedad, (iii) entorno interno, y (iv) comunicación y promoción
Mohd Ali (2013)	Malasia	Validación de factores más importantes: (i) variedad, (ii) esencia comercial, (iii) diseño, (iv) conveniencia, (v) ambiente, (vi) intención, (vii) entretenimiento	Modelo de ecuaciones estructurales	Corroboración de importancia de los 7 factores para la asistencia del público al centro comercial
Calvo y Lévy (2018)	España	Encontrar los principales factores de atracción de los centros comerciales para atraer clientes potenciales	Modelo de ecuaciones estructurales	Identificación de 5 factores: (i) localización, (ii) variedad de locatarios, (iii) ambiente interno, (iv) entretenimiento, y (v) comunicación

Para contextualizar mejor los estudios de atracción, a continuación se presentan investigaciones realizadas en países de habla hispana y de contexto nacional.

5.3. Estudios en contexto nacional

En el caso peruano, Regalado et al. (2009) desarrolló un estudio para encontrar los factores de éxito de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao. La investigación se realiza en dos etapas, una cualitativa y la segunda etapa cuantitativa. La primera incluye

levantamiento de información de fuentes secundarias como datos bibliográficos, documentos y fuentes electrónicas, y fuentes primarias como entrevistas a profundidad a los actores más representativos del sector. Asimismo, se complementa con un trabajo de campo en los centros comerciales que permite obtener los factores críticos de éxito tentativos. La segunda etapa cuantitativa permite validar los factores obtenidos a través de cuestionarios a administradores de *retailers* y clientes.

Para la investigación, Regalado et al. (2009) habla de dos tipos de encuestas, el primero dirigido a los consumidores, y el segundo aplicado a los *retailers*, representados por los administradores de los principales centros comerciales, siendo el lenguaje el factor distintivo de cada tipo de encuesta. A partir de la validación con las encuestas, se llega a la conclusión de la existencia de 10 factores de éxito de mayor calificación: (i) vías de acceso, (ii) variedad de locatarios, (iii) ubicación, (iv) administración centralizada, (v) diseño e infraestructura, (vi) disponibilidad de tiendas ancla, (vii) crédito de consumo, (viii) estimación de la demanda, (ix) estabilidad y crecimiento económico y (x) tamaño y dimensiones del centro comercial.

Asimismo, un estudio más reciente realizado fue por García (2011) desarrolla un estudio sobre los formatos del *retail* moderno con el objetivo de tener un acercamiento al pensamiento de los clientes con respecto a estos formatos. Para esto, se realizan 384 cuestionarios de la encuesta considerando como público objetivo los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana. Entre los elementos evaluados en este estudio, las razones de preferencia y lo que se espera en los tres próximos años son de principal relevancia para nuestra investigación.

García (2011) presenta su análisis clasificando por NSE A, B y C, y por género femenino y masculino. Asimismo, a partir de los resultados se llegó a la conclusión general de que las principales razones de preferencia en centros comerciales son (i) la cercanía al trabajo y hogar, y (ii) la variedad de tiendas. Con respecto a lo que se espera en los tres próximos años, es principalmente variedad de tiendas y de su oferta.

A partir de los estudios empíricos abordados en este trabajo se logra conocer los métodos e instrumentos de análisis aplicados en dichas investigaciones para ser adaptados y replicados en el presente estudio y los factores que son encontrados en cada uno de los casos. Se concluye de esta revisión que los factores como localización, variedad de locatarios, servicio y promoción son los que se repiten en casi todos los contextos. El factor entretenimiento no siempre se ha considerado pero el día de hoy es importante hacerlo, y el lujo es uno de los factores que se considera en países asiáticos y europeos debido a que sus consumidores lo

demandan; sin embargo, el Perú aún no ha alcanzado ese nivel de desarrollo por lo que se cree que aún no es un factor de atracción.

Por otro lado, esta revisión permite identificar la originalidad del estudio, evaluando el vacío en el conocimiento empírico sobre el tema abordado. De este modo, se muestra la ausencia de estudios en el caso nacional enfocados en segmentos específicos de la población para los centros comerciales.

Se muestra un resumen de las investigaciones explicadas anteriormente en la Tabla 6. Cabe resaltar que son las de Sheth (1981) y Sit y Merrilees (2005), las que proveen la principal teoría para el desarrollo del presente trabajo de investigación ya que presentan los factores de atracción desde una base teórica y no aplicada como sí ocurre en el trabajo del resto de autores.

Tabla 6: Resumen de bibliografía del contexto nacional e internacional

Autor	País	Factores de atracción en centro comercial
Sheth (1981)	Estados Unidos	(i) Determinantes de compra (ii) Opciones de compra
Sit y Merrilees (2005)	Australia	Entretenimiento, motivaciones hedónicas
Rajasree y Concha (2008)	Estados Unidos	(i) Determinantes de compra (ii) Outshopping
El-Adly (2007)	Emiratos Árabes	(i) comodidad, (ii) entretenimiento, (iii) diversidad de locatarios, (iv) esencia del mall, (v) localización y (vi) lujo
Singh y Sahay (2012)	India	(i) ambiente, (ii) infraestructura física, (iii) enfoque de marketing, (iv) localización y (v) seguridad y protección
Mohd Ali (2013)	Malasia	(i) variedad, (ii) esencia comercial, (iii) diseño, (iv) conveniencia, (v) ambiente, (vi) intención, y (vii) entretenimiento
Nair, Shasani, Joshi y Chopra (2015)	India	Entretenimiento, motivaciones hedónicas
Munuera y Cuestas (2006)	España	(i) ocio y entretenimiento, (ii) localización, (iii) hora de apertura y facilidad de estacionamiento, y (iv) precios y promociones atractivas
Calvo y Calvo (2013)	España	(i) accesibilidad, (ii) surtido o variedad, (iii) entorno interno, y (iv) comunicación y promoción
Calvo y Lévy (2018)	España	(i) localización, (ii) variedad de locatarios, (iii) ambiente interno, (iv) entretenimiento, y (v) comunicación

González y Orozco (2012)	México	(i) esencia del mall, (ii) popularidad y programas de promoción, (iii) servicio, (iv) entretenimiento, (v) ambiente interno y (vi) ambiente externo
Regalado et al. (2009)	Lima Metropolitana y Callao	(i) vías de acceso, (ii) variedad de locatarios, (iii) ubicación, (iv) administración centralizada, (v) diseño e infraestructura, (vi) disponibilidad de tiendas ancla, (vii) crédito de consumo, (viii) estimación de la demanda, (ix) estabilidad y crecimiento económico y (x) tamaño y dimensiones del centro comercial
García (2011)	Lima Metropolitana	(i) la cercanía al trabajo y hogar, y (ii) la variedad de tiendas

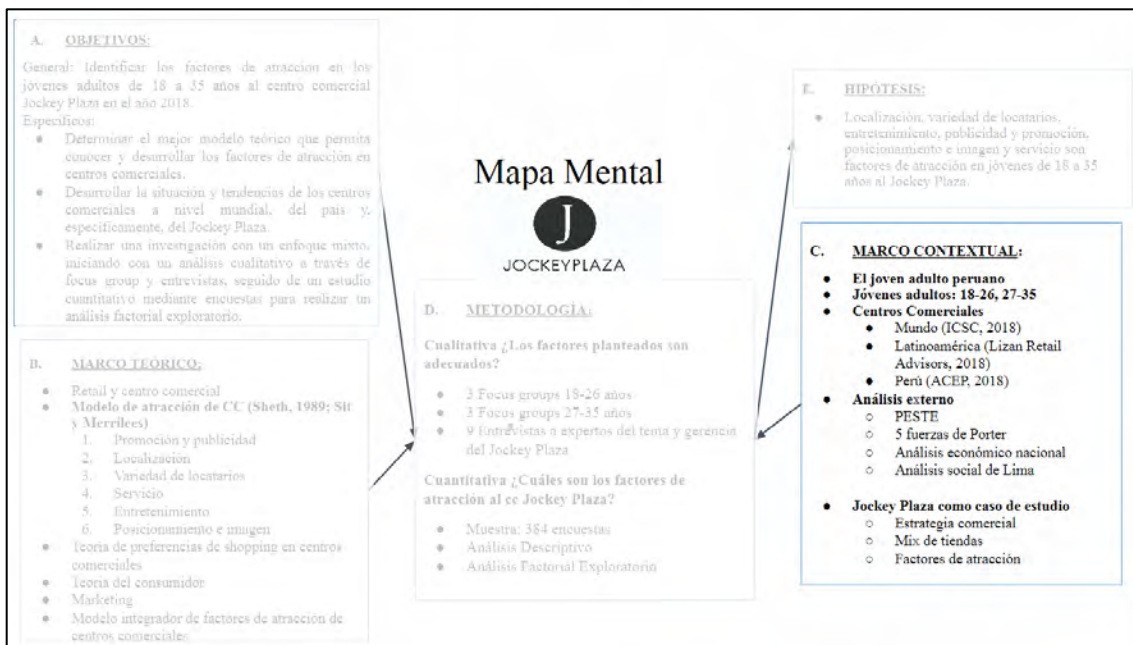
Una vez expuesto el planteamiento teórico en el que se basa la investigación, es necesario entender el contexto de los centros comerciales a nivel internacional y local, en específico del objeto de estudio, el Jockey Plaza. Asimismo, es importante conocer las preferencias y características del joven adulto peruano de 18 a 35 años.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo se desarrolla la descripción del público a estudiar en la investigación, los jóvenes adultos de 18 a 35 años. Además, se expone la situación de los centros comerciales a nivel mundial y local para tener un mayor acercamiento a la industria. Por último, se presenta el centro comercial Jockey Plaza como caso de estudio, realizando un análisis detallado del mismo. Se muestra la figura 5 para comprender con mayor claridad la importancia de este capítulo y su relación con el presente trabajo de investigación.

Figura 5: Mapa mental – Marco contextual



1. El joven adulto peruano

El presente estudio se centra en los jóvenes adultos de 18 a 35 años como grupo estudiado. Este grupo coincide con el grupo generacional *millennial* en el rango de edad; sin embargo, se diferencia del *millennial* norteamericano en diferentes aspectos, como el contexto en el que se desarrollan. Por ello, para la presente investigación es necesario resaltar algunas características principales que poseen los jóvenes peruanos con el objetivo de entender mejor su perfil y el rol que tienen en el país.

La sexta encuesta anual de Millennials realizada a 200 peruanos *millennials* por Deloitte (2017) muestra resultados que ayudan a entender cuáles son sus principales características. En primer lugar, el 86% de estos considera que se encontrarán económicamente mejor que sus padres, teniendo una visión más optimista del futuro ya sea porque existe una creciente tendencia al acceso de estudios universitarios y de post-grado. Esto es explicado principalmente

por la creciente clase media del país que posee mayores recursos, así como por un contexto político, social y económico estable.

Además, entre sus principales preocupaciones se encuentra el crimen, la corrupción en negocios privados y públicos, el desempleo, la educación, y en último plano el medio ambiente (Deloitte, 2017). A comparación de un *millennial* norteamericano, quien tiene como principal preocupación ser amigable con el medio ambiente, debido a que en su contexto social no existen los problemas político-sociales que enfrenta el Perú. Sin embargo, el 50% de los jóvenes peruanos consideran que se encuentran capacitados y dispuestos para colaborar con temas sociales.

De acuerdo al gerente de la consultora Ronald Career Services Group, Ernesto Rubio (2014 citado en Marchand, 2014) esta consultora realizó un estudio en el cual se encuestó a 500 estudiantes de dos universidades de Lima. De la mencionada investigación se pudo concluir que a nivel laboral, el *millennial* peruano permanece en su lugar de trabajo en promedio dos años y que este debe tener un buen ambiente laboral. Asimismo, les agrada la flexibilidad laboral y consideran que tiene un impacto positivo en la productividad (Deloitte, 2017). Esta premisa se alinea a la idea de que ponen en primer lugar su estabilidad personal.

No obstante, de acuerdo con un reciente estudio de Deloitte (2017) la tendencia de permanecer cortos periodos de tiempo está cambiando debido a que la agitación política y social que acontece en el país ha generado que la mitad de los *millennials* encuestados muestren preferencias por contratos a tiempo completo en lugar de trabajar como independientes o como consultores, pero no se quedarían más de cinco años. De igual modo, alineado a lo mencionado en Cuesta, Ibañez, Tagliabue, y Zangaro (2009, p. 135) acerca de la empleabilidad por encima de la estabilidad, los *millennials* prefieren ganar experiencia pasando por diferentes áreas para adquirir diversas habilidades que los enriquezcan y aumenten su empleabilidad en el mercado laboral.

En el contexto tecnológico, de acuerdo a un estudio realizado por Ipsos (2015), encargado por la Universidad del Pacífico (2017), encuentran que el 66% de los peruanos tiene acceso a internet, de los que el 74% son *millennials*. Se menciona en Universidad Pacífico (2017), que los *millennials* son consumidores híper conectados, sobre-estimulados y *multitaskers*, que se conectan al mundo a través de Facebook, Snapchat e Instagram y que si no participan en las redes sociales, sienten como si no existieran.

1.1. Jóvenes adultos y centros comerciales

La influencia del aspecto tecnológico y social han definido las formas de interacción entre los jóvenes y el centro comercial. En la actualidad, los centros comerciales no son solo lugares donde las personas van a realizar compras, sino que, como menciona White (2008, p. 3), se han convertido en un espacio de entretenimiento para las familias, para lo cual han venido adaptando ambientes especiales para la diversión familiar en sus instalaciones. Según White (2008, p. 4), las inversiones en los mencionados espacios se han incrementado en los últimos años en países como la india, ya que han entendido que existe una tendencia definida sobre la búsqueda del entretenimiento. Asimismo, el autor indica que los jóvenes entre este 18 y 35 años son quienes más consumen este tipo de entretenimiento junto a los que nacieron en años posteriores.

Esta premisa concuerda con lo sostenido por Cuesta et al. (2009, p. 136) acerca del *millennial* en el aspecto social, como una persona que busca estar en contacto con su entorno. Es decir, no solo a nivel de redes sociales, sino también en el ambiente físico. La necesidad de entretenimiento es parte de la búsqueda de satisfacción de necesidades sociales, y los centros comerciales son un agente que provee de entretenimiento.

En el Perú, los *millennials* tienen como principales alternativas de entretenimiento fuera del hogar salir a comer, ir al cine, salir a bailar, entre otros (ver Tabla 7). Estas alternativas las podrían encontrar, principalmente, en los centros comerciales. Para efectos de la presente investigación, el público participante será de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Tabla 7: Ipsos, Principales alternativas de entretenimiento fuera del hogar, 2017

¿Qué hace para divertirse cuando está fuera de casa?	Total	A	B	C	D	E
	%	%	%	%	%	%
Salir a comer	43	67	44	49	45	28
Cine	33	59	53	42	25	10
Salir a bailar	27	42	31	32	23	18
Espectáculos deportivos	16	9	14	17	15	17
Salir a hacer deporte	11	6	9	10	11	16
Ir al gimnasio	10	17	14	12	7	7
Salir a tomar tragos	9	32	16	10	5	5
Salir a pasear/caminar	6	4	5	5	6	8
Concierto	6	21	7	9	3	4

Fuente: Ipsos (2017)

Se observa que las personas buscan entretenimiento y ocio, lo cual es una oportunidad para los centros comerciales que son espacios donde se puede proveer de estos servicios para satisfacer dichas necesidades.

1.2. El joven adulto peruano de Lima Moderna

En la Tabla 8 se presenta a mayor detalle el perfil utilizado para la presente investigación, el cual se ha segmentado en base a lo indicado por Kotler y Armstrong (2017, p. 165). El joven peruano en quien se enfoca la investigación pertenece a los sectores socioeconómicos A, B y C, de las zonas de Lima Moderna establecidas por Ipsos (2011). Cabe recalcar que los jóvenes que tienen de 27 a 35 años, son personas orientadas al éxito con una capacidad adquisitiva relevante lo que le permite pasar un mayor tiempo en los centros comerciales. No obstante, es importante recalcar que en el futuro los jóvenes de 18 a 35 años van a convertirse en los consumidores primarios (Boitano, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Tabla 8: Segmentación para los mercados de consumo

Segmentación para los mercados de consumo			
Geográfica (i)	Demográfica (ii)	Psicográfica (iii)	Conductual (iv)
Peruanos Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo)	18-35 años Joven Adulto Masculino - Femenino Son estudiantes y/o trabajadores Educación: En su mayoría tienen estudios universitarios.	Modernas, sofisticados Nivel socioeconómico A,B y C	Ocasiones: Ocio, tiempo en familia. Beneficios: Relaciones sociales. Tasa de uso: Una vez al mes.

En cuanto al factor (i) Geográfico el joven adulto peruano del segmento estudiado pertenece a Lima Moderna, la cual, según Ipsos (2011) considera a los siguientes distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

En lo (ii) demográfico el perfil a estudiar abarca jóvenes adultos hombres y mujeres entre las edades 18 a 35 años, quienes son estudiantes o trabajadores. Además, tienen secundaria completa y en la mayoría de casos tienen estudios universitarios. Respecto a lo (iii) psicográfico, el estrato socioeconómico del público objetivo de la presente investigación se encuentra en los niveles A, B y C+. En adición, el perfil indicado se relaciona con los estilos de vida de Arellano, Modernas y Sofisticados. Y en lo (iv) conductual, este es un segmento que

asiste a los centros comerciales en sus tiempos de ocio, cuando requieren realizar compras o tener un momento familiar. Además, visitan el centro comercial Jockey Plaza por lo menos una vez al mes.

2. Centros comerciales a nivel mundial

La situación de la industria de centros comerciales es diversa alrededor del mundo y esto debido a que su desarrollo se ha dado de diferentes formas. Las tendencias actuales no son las mismas a las de hace algunos años y por ello se presenta las nuevas tendencias de los centros comerciales orientadas hacia el entretenimiento. Luego de ello se explica la situación de Estados Unidos, referente de países desarrollados, y Europa.

2.1. Nuevas tendencias en centros comerciales

Se ha identificado a nivel global tres principales tendencias basadas en investigaciones académicas y las realizadas por el ICSC. La primera enfocada en el *e-commerce*, o ventas online, de la cual Schnure (2018, p. 5) sostiene que las ventas vía medios digitales han aumentado su participación de las ventas totales de las tiendas ubicadas en centros comerciales. Al mismo tiempo para lograr estas ventas ha sido necesario el desarrollo de tecnologías que permitan comprar haciendo uso de los aparatos electrónicos. Esta tendencia es bien recibida por las últimas generaciones, en comparación a los baby boomers de los cuales en un 79% prefieren ir al mismo centro comercial y realizar su compra (Tubridy, 2017, p. 3). De este modo, para sobrevivir en la era digital, los centros comerciales necesitan reinventarse (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo, 2014).

La segunda, y más importante tendencia, que se viene desarrollando es la del centro comercial como espacio de encuentro social y entretenimiento. Y esta fue anticipada por autores como Wakefield y Baker (1998, p. 517) quienes plantearon, antes del inicio del nuevo milenio, que el entretenimiento podría jugar un rol importante para mejorar la experiencia del consumidor en los centros comerciales. Se necesita darle a los visitantes un *reason to believe* más allá de la simple transacción. Los centros comerciales compiten con otras fuentes de entretenimiento como parques, teatros, cines (comunicación personal, Pilar Bermúdez, 3 de octubre, 2018).

En la actualidad, el entretenimiento en los centros comerciales se está convirtiendo en elemento fundamental en la innovación en todo el mundo según Groover (2005 citado en Sit & Merrilees, 2005), y se le considera una tendencia más importante porque aunque las ventas online ganen terreno, esta no podrá proveer de servicios que el entretenimiento sí puede (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo, 2014).

Otra tendencia destacable es la referente a los compradores omnicanal, consumidores que usan una variedad de aparatos, canales y plataformas para mirar y comprar productos. De este modo, se centra en habilitar al comprador para que pueda realizar sus compras y adquirir los productos donde quiera y cuando quiera. Las compras online son preferidas por los compradores omnicanal, pero gustan realizar sus adquisiciones en las tiendas cuando disponen de tiempo (Criteo, 2017, p. 17)

La experiencia omnicanal surge como nuevo deseo por parte de los consumidores para moverse libremente de canal a canal. Estos consumidores se convierten en el nuevo reto para los *retailers*, no bastando con simplemente agregar el canal digital, sino que implica integrar el canal tradicional con el digital para ofrecer una verdadera experiencia omnicanal, la cual a pesar de la dificultad para su realización, genera múltiples recompensas (Bianchi, Cermak & Dusek, 2016). Ejemplo de ello son el establecimiento de tiendas físicas como lo ha realizado Amazon, que es conocido por sus ventas vía digital; sin embargo se ha visto en la necesidad de abrir una tienda física.

Esta tendencia refuerza el concepto de centros comerciales como espacios necesarios para satisfacer las demandas de los consumidores. Su desarrollo debe ocurrir en función de sus preferencias y por lo que se ha presentado, se puede mencionar que los centros comerciales no están en discordancia con los desarrollos tecnológicos que han ganado terreno, sino que se complementan y evolucionan para satisfacer a los consumidores.

2.2. Centros comerciales en Estados Unidos

Estados Unidos ha sido un referente en el desarrollo de centros comerciales, con una alta penetración de mercado a lo largo de su historia. Sin embargo, desde el 2009, los locatarios se encontraban evaluando la alternativa de retirarse de los centros comerciales y ubicarse en otros espacios fuera de estos. Esta condición la presentaron principalmente las tiendas anclas, incluyendo tiendas por departamento (García, 2011). En la actualidad, los centros comerciales en este país se encuentran en declive, según América Retail (2016) cerca de la mitad de los centros comerciales en los Estados Unidos sufren por caídas de asistencia de personas así como las ventas a nivel general, y los niveles de ocupación.

La razón de que la industria de centros comerciales se encuentre retrayendo en Estados Unidos se puede explicar por la desaceleración económica y el avance de la revolución digital (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo, 2014), y como ya se mencionó, los avances digitales están cobrando mayor terreno en las ventas *retail* y no considerarlos en sus planificación puede significar una desventaja en comparación a la competencia. Sin embargo, los centros comerciales están innovando mediante su reinención buscando mostrarse como los centros de

la ciudad incluyendo conciertos, centros de arte, spa, y gimnasios, y estos servicios proporcionan un nivel de ocio y entretenimiento que no se puede satisfacer vía online (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo, 2014). En ese sentido, el entretenimiento es un factor fundamental de visita al centro comercial (Nicholls, Li, Mandokovic, Roslow & Kranendonk, 2000, p. 107).

2.3. Centros comerciales en Europa

Similar a la situación en otras partes del mundo, los centros comerciales son uno de los elementos más singulares de las ciudades europeas, son lugares profundamente relacionados con el consumo y característico de la vida cotidiana. Cada vez más se realizan en estos establecimientos nuevas actividades lúdicas, recreativas y culturales con la intención de crear espacios amigables que incentiven a la permanencia y al consumo (Silva, 2012, p. 271).

Las tendencias de desarrollo son bastante similares en los países europeos. En España, Francia, Italia, Alemania o Portugal la tendencia general era de crecimiento hasta el 2009, año a partir del cual se percibe una desaceleración (Silva, 2012, p. 259). A pesar de esto, gradualmente, la promoción de centros comerciales comienza a reactivarse luego de un largo período de sequía en España, con expectativa de que siga aumentando, aunque no se logrará regresar a los altos niveles de promoción de los años del boom (CBRE Research, 2018, p. 21)

Este crecimiento de la industria se puede explicar, desde un punto de vista cualitativo, por la adaptación de los centros comerciales a las demandas del consumidor, quienes buscan espacios de interacción social y entretenimiento. Así mencionan Munuera y Cuestas (2006, p. 104) quienes sostienen que en España destaca dentro del sector el crecimiento de la oferta de restauración y ocio de 16% a 36%. Esto en coherencia con la visión del centro comercial como espacio de interacción social y con lo mencionado por Munuera y Cuestas (2006, p. 112) quienes concluyen que el ocio se convertirá en el verdadero motor de los centros comerciales.

3. Centros comerciales en América Latina

A diferencia de la tendencia a nivel mundial, en Latinoamérica la industria de centros comerciales se encuentra en buen estado y en toda la región continúa el desarrollo de estos establecimientos. En ese sentido, el crecimiento del sector ha sido significativo en estos últimos 10 años (Lizan Retail Advisors, 2018, p. 70).

En la región las marcas internacionales han estado llegando de manera ininterrumpida desde hace más de 50 años. Así, a mediados del siglo pasado una de las primeras marcas que llegaron de Estados Unidos fue Sears pasando por las cadenas de supermercados que arribaron entre los años 80 y 90 como Walmart y Carrefour, hasta las primeras marcas de moda europeas

que llegaron hace unos veinticinco años como Zara y Mango (Lizan Retail Advisors, 2018, p. 70).

Estas se han ido incrementado significativamente en los últimos 10 años, donde una de las razones se debe a la disminución de aranceles a las importaciones provenientes de países asiáticos, principalmente de China. Sin embargo, de acuerdo a Lizan Retail Advisors (2018, p. 70) se tiende a pensar que ya no hay espacio para más marcas, lo cual no es cierto en lo absoluto; los consumidores siguen en búsqueda de nuevas propuestas por lo que los centros comerciales siguen trabajando en el mejoramiento de sus mix de tiendas.

Adicionalmente, se considera a América Latina en general como una gran oportunidad para el sector *retail* en los siguientes años debido a diversos factores como el aumento continuo de la clase media como sector de la población y el incremento del poder de compra de este segmento (Lizan Retail Advisors, 2018, p. 70). Por otro lado, específicamente si analizamos un país, destaca México por la mayor superficie de venta (Gasca, 2017, p. 77) el cual puede estar explicado por el contexto en el que se están desarrollando. De este modo, se puede evidenciar un crecimiento diferenciado de centros comerciales considerando algunos países representativos pertenecientes a Latinoamérica (ver Tabla 9).

Tabla 9: Gasca, Centros comerciales de países seleccionados en América Latina, 2017

País	Número de centros comerciales		Superficie de ventas (millones de m ²)		Ratio comercial urbano (M ² por cada 100 hab.)	
	2014	2025	2014	2025	2014	2025
México	584	760	16,9	23,3	16,9	22,0
Brasil	511	700	13,5	22,8	7,8	12,0
Colombia	196	339	4,2	8,3	10,8	18,0
Argentina	114	178	2,1	4,3	5,4	10,0
Chile	79	320	3,5	6,5	22,2	22,0
Perú	71	90	9,2	3,8	9,2	25,0

Adaptado de: Gasca (2017)

A partir del desarrollo de estas nuevas tendencias y la situación que enfrenta la realidad de cada país en relación a centros comerciales, se puede identificar la orientación hacia la nueva era digital, la cual en países como Estados Unidos y en Europa se ha manifestado con mayor intensidad en comparación con Latinoamérica. Asimismo, sugiere al entretenimiento como el punto que genera mayor estabilidad a los centros comerciales como en Europa, en comparación a Estados Unidos donde la antigua infraestructura y orientación hacia los grandes almacenes no permite seguir esta tendencia. En cuanto a Latinoamérica, se evidencia la influencia de los

mercados extranjeros y cómo estos van ingresando, lo cual sugiere una progresiva orientación hacia adoptar las mismas tendencias con el desarrollo del sector.

4. Centros comerciales en el Perú

Pilar Bermúdez (comunicación personal, 3 de octubre, 2018) menciona que el centro comercial ha dejado de ser un lugar en el cual solo se realizan compras si no que en él también la persona puede resolver sus necesidades asociadas al entretenimiento, dándose el espacio para que el centro comercial sea el omnicanal donde se puede pasar gratos momentos con amigos, familia, hijos y no solamente gastando en compras. De acuerdo a Sandra Tejada, (comunicación personal, 14 de setiembre, 2018) Jefa de Arriendos y Locatarios en Hipermercados Tottus con gran experiencia en la industria, un centro comercial maneja dos tipos de gestiones: la parte administrativa y operativa.

El primer tipo de gestión es la administrativa, la cual se encarga de la búsqueda de marcas para arrendar espacios, proceso de implementación y apertura del mismo. Posterior a ello, interviene la gestión operativa, donde se realizan los planes estratégicos tanto de marketing y comercial de la marca del centro comercial, así como velar por el cumplimiento de los formatos de tiendas en relación a los estándares de calidad que exige cada centro comercial. Además, se encargan de los eventos de entretenimiento para atraer flujo de gente, en apoyo con las marcas del mismo centro comercial o personal externo.

Por otro lado, el sector *retail*, como se menciona en Instituto Peruano de Economía (2018), la Cámara de Comercio de Lima ha registrado un crecimiento sostenido desde el 2015, presentando un crecimiento total del 12.6% en los últimos tres años, el cual se explica por la aparición y ampliación de centros comerciales, el incremento en número de tiendas de descuento en Lima Metropolitana y la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias, proyectando así expectativas positivas acerca de continuar su expansión.

Sin embargo, como se menciona en América economía (2018) es importante tener en cuenta que, durante los últimos años, el *retail* se ha convertido en uno de los mercados más amenazados por la digitalización de los servicios y el *e-commerce*. Por ende, esta situación requiere la transformación de puntos de venta y reorganización de algunos negocios en el país, que se ven en la necesidad de innovar constantemente para satisfacer las necesidades del nuevo consumidor y hacer frente a una industria cada vez más competitiva.

En este sentido, así como en el sector la situación de los centros comerciales en el Perú ha tenido también una tendencia de crecimiento a lo largo de estos últimos años. Sin embargo, la penetración del sector aún se encuentra en niveles muy bajos a comparación de otros países

de la región como Brasil y Chile. De acuerdo a Pilar Bermúdez (comunicación personal, 3 de octubre, 2018) esta baja penetración vuelve al Perú interesante por su capacidad para explotar dicha industria.

De esta manera, es necesario comprender el contexto en el que ha estado incurriendo el sector *retail* y la influencia que ha tenido el país para su crecimiento sostenido. Por esto, se presenta el análisis externo para comprender de manera más clara en qué situación se viene desarrollando el sector.

4.1. Desarrollo del sector

El sector de centros comerciales se ha venido desarrollando en los últimos años pudiéndose apreciar este crecimiento en los niveles de ventas, aperturas de nuevos centros comerciales o ampliaciones de los ya existentes. Para el 2017 se proyectó un crecimiento en 9.4% respecto al 2016. En el 2016 los centros comerciales de la región alcanzaron los 23 600 millones de soles. Así también, el incremento en el número de visitas de personas a los establecimientos incentivó a que la industria responda con mayor inversión. Así, al cierre del 2016 el número de centros comerciales llegó a 77 y se espera que esta tendencia siga en crecimiento (Asociación de Centros Comerciales en el Perú, 2017, p. 18) (ver Tabla 10).

Tabla 10: ACCEP, Principales indicadores del sector, 2017

Indicador	2013	2014	2015	2016	2017*
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	18.219,40	20.887,30	22.878,70	23.717,60	25.952,90
Tasa de crecimiento de las ventas	14,7%	14,6%	9,5%	3,7%	9,4%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	43,30	50,00	54,70	60,10	63,90
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	2.021	2.378	2.469	2.697	2.758
Tasa de vacancia (en porcentaje)	4,9%	4,2%	3,6%	3,3%	2,3%
Número de centros comerciales	60	68	72	77	78
Número de tiendas	5.640	6.505	7.049	8.049	8.414
Empleos generados directos e indirectos	-	-	-	136.167	161.768

Fuente: ACCEP (2017)

Nota: (*) La proyección asume ventas brutas y visitas mensuales de Administración Jockey Plaza 2016.

La inversión en comercio moderno no se detiene, es así que entre los años 2015-2016 las inversiones sumaron 2 250 millones de soles, de los cuales el 68% correspondió a nuevos proyectos. Por ello, se entiende que existe una buena salud y expectativa del comercio minorista moderno en el Perú reflejado en estos datos. De esta manera, los proyectos anunciados para el período 2017-2018 indican una inversión de por lo menos 1 500 millones de soles en todo el

país, incluyendo aperturas, ampliaciones y remodelaciones, siendo el 62% destinado a nuevos establecimientos comerciales de acuerdo a la Asociación de Centros Comerciales en el Perú (2017, p. 20).

Las inversiones se han reducido y ello puede ser explicado por la desaceleración de la economía producto del contexto que se ha venido desarrollando por la inestabilidad política y social, producto de un gobierno débil. Sin embargo el crecimiento se mantiene y según datos mostrados por la Asociación de Centros Comerciales del Perú (2017, p. 28), Jockey Plaza facturó S/.1 908 millones de soles al cierre del año 2017. Esta cifra es superior a otros centros comerciales importantes como Mega Plaza o Plaza Norte.

A pesar de los indicadores positivos presentados, la penetración de los centros comerciales es aún bastante baja en el Perú. De acuerdo a Boitano (comunicación personal, 27 de setiembre, 2018) existen en el país dos principales problemas que generan este retraso. En primer lugar es el sobreprecio de los terrenos al querer vender este por encima del valor real de venta generando así la reducción de la inversión privada.

Por otro lado, la ubicación de los centros comerciales ha empezado a concentrarse en un punto o zona geográfica lo que está generando una potencial saturación en esas zonas. Así también Javier Álvarez (comunicación personal, 2 de octubre, 2018) indica que la penetración no necesariamente es baja por falta de oferta, lo que ocurre es que hay otros factores como, por ejemplo, la costumbre de los consumidores peruanos a no abandonar el canal tradicional,

En el Perú están presentes 18 actores del sector comercio minorista moderno, 14 de los cuales forman parte de la Asociación de Centros Comerciales en el Perú. Grupo Intercorp (Real Plaza), Inmuebles Panamericana, Open Plaza y Parque Arauco se consagran como los principales inversionistas por número de operaciones (ver Tabla 11).

Tabla 11: ACCEP, Información consolidada al 2016 de competencia en centros comerciales, 2017

Operador	En Lima	En regiones	Total
Administración Jockey Plaza Shopping Center	1	-	1
Cencosud Shopping Center	2	1	3
Centenario <i>Retail</i> SAC	1	4	5
Corporación EW SAC	2	-	2
Inmuebles Panamericanos	4	7	11
Inversiones Castelar	1	-	1
Mall Aventura	1	1	2
Mall Plaza	1	2	3
Open Plaza	4	7	11

Parque Arauco	6	3	9
Jockey Plaza	1	-	1
Real Plaza	8	12	20
Urbanova	7	-	7
Viva GyM	1	-	1
Penta Realty Group	2	1	3
Centro Comercial Caminos del Inca	1	-	1
El Polo	1	-	1
InRetail	1	2	3
PERÚ	45	40	85

Adaptado de: ACCEP (2017, p. 21)

5. Análisis Externo

Los análisis que se presentan a continuación permiten tener una visión más profunda de otros sectores de la economía para poder entender el contexto en el cual se viene desarrollando el sector *retail* y de los centros comerciales bajo una mirada de contexto nacional.

5.1. PESTE

En los siguientes párrafos se explicará a mayor detalle el análisis realizado en la presente investigación. En primer lugar se abarcará el ámbito político, seguido del aspecto económico y social para posteriormente desarrollar el lado tecnológico. Finalmente se concluye con el aspecto ecológico.

5.1.1. Político

El ruido político durante el año 2017 afectó la economía se afirma en Cámara de Comercio de Lima (2018, p. 8). Los hechos sucedidos durante los años 2017 y 2018 como vacancia presidencial, indulto, cambios de gabinete, casos de corrupción, crisis en el poder judicial, entre otros, significaron un reto a la gobernabilidad e institucionalidad del país. Además indicó que de no corregir lo expuesto, la inversión privada seguiría cayendo y a su vez el país no lograría disminuir la pobreza (Cámara de Comercio de Lima, 2018, p. 8).

Las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo tienen un impacto directo en los índices de confianza del inversionista privado. Juan José Marthans, docente del PAD de la Universidad de Piura, menciona que la crisis podría afectar entre uno a dos puntos porcentuales en el PBI (Gestión, 2017), reduciendo las expectativas de 4% a 2%. La carencia de una sólida institucionalidad provoca una depreciación del valor percibido por parte del Estado cuyo efecto se traslada al clima de confianza del empresario privado.

Por su parte, el presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep), Roque Benavides, en el bloque Empresarios por la Integridad del CADE 2018, aseguró que este gremio siempre ha rechazado cualquier acto de corrupción y que es importante defender la institucionalidad del sector privado a fin de atraer capitales de inversión al Perú y recuperar los efectos negativos obtenidos en los últimos meses (Perú21, 2018).

Según Equilibrium (2018 b, p.12), lo anteriormente indicado afectó la inversión privada y generó desconfianza por parte de los empresarios lo cual se vio reflejado en la generación de puestos de empleo formales y a su vez, en el consumo familiar. Sin embargo, los últimos esfuerzos del Estado para luchar contra la corrupción ha logrado recuperar la confianza empresarial y de los consumidores.

5.1.2. Económico

El Perú ha tenido un mejorado posicionamiento macroeconómico en la región para inicios del año 2018, recuperándose de la ralentización de su crecimiento en el 2017. El Informe Marco Macroeconómico Multianual: 2019-2022, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2018), y aprobado en Sesión de Consejos de Ministros del 22 de agosto del 2018, señala que la economía peruana se encuentra iniciando una fase de aceleración, producto de la implementación de una política macroeconómica contra cíclica y de un entorno externo favorable.

De la misma manera, se prevé que la inversión privada será un factor fundamental para sostener el crecimiento de la economía, y se pronostica que se acelerará de 0,2% en 2017 a 5,2% en 2018 y 7,5% en 2019. El desempeño favorable de la inversión fortalecerá la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo a través de una mayor generación de puestos de empleo formal y un aumento de los ingresos familiares, los cuales impulsarán el consumo privado que crecerá 3,3% en 2018 y 3,8% en 2019. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Adicionalmente, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2018), la inversión privada empezó a crecer durante el 2018 y se prevé un mayor crecimiento de 6.5% y 6% para el 2019 y 2020 respectivamente. Esto luego de un periodo de caídas durante tres años consecutivos (2014-2016). Además, la inversión en los proyectos propuestos en 2019 y 2020 asciende a USD \$19 mil millones, esto enfocado en el sector minero.

Durante el primer semestre del 2018, el PBI registró un crecimiento a 4.4% de acuerdo al reporte de inflación del BCRP (2018), exponiendo una recuperación respecto al año anterior que fue impactado por la crisis política y el fenómeno del niño. Este crecimiento se dio principalmente por el restablecimiento de la demanda interna que paso de 1.4% en el 2017 a

4.4% durante el 2018, crecimiento del empleo formal y masa salarial total (Equilibrium, 2018 b, p. 4).

Por otro lado, el Ministerio de la Producción (2018) indicó que las ventas en el sector *retail* crecieron 8% durante el año 2018 por el impulso de supermercados, tiendas por departamento y homecenters. Además Raúl Pérez-Reyes, ministro de la producción, sostuvo que las diferentes estrategias de ventas y aperturas de nuevos formatos de supermercados y tiendas por departamento han dado buenos resultados. En consecuencia, se continúa con la tendencia del sector en el mercado nacional al mantener tasas de crecimiento constante.

5.1.3. Social

De acuerdo a un estudio realizado por *Euromonitor International*, se estima que la población urbana mundial crecerá más del 30% desde el 2015 al 2030. Asimismo, se indica que un tercio de la población mundial será representado por personas mayores de 45 años. Es así que aquellos *retailers* que busquen tener éxito, deben agregar comodidad a las actividades frecuentes de los consumidores al precio correcto (Equilibrium, 2018).

Por otro lado, según Nielsen (2015) el segmento poblacional constituido por personas entre 21 y 34 años serán el 75% de la fuerza consumidora alrededor del mundo entre el 2025. La clase media es relevante para el crecimiento económico de un país, ya que un aumento en esta, se evidencia en el mayor consumo de bienes y servicio, impulsando la demanda interna y el PBI.

Sin embargo, un efecto negativo en este último de igual forma afectaría a la clase media. La relación entre crecimiento económico y clase media fue evaluada por la Cámara de Comercio de Lima (2018, p. 15), la cual observó que luego de su estudio en 24 regiones durante los años 2012-2017, se encontró una asociación positiva entre ambas variables. En el 65% de los casos estudiados se determinó que a mayor crecimiento económico, mayor incremento de la clase media. Por ello, es de vital importancia mantener un entorno político y económico adecuado para la continuidad del crecimiento, a través una inflación baja, reducción de la informalidad laboral, entre otros (Peñaranda, 2018, p. 8).

Además, es considerada como el canal necesario para el auge del comercio moderno, en particular de los mercados masivos. Al cierre del 2017, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), perteneciente a la Cámara de Comercio de Lima (CCL) determinó que el 42.1% de la población nacional constituyó la mencionada clase, lo cual representó un crecimiento de 1.3% respecto al periodo anterior. Además, dicha tasa se registra como la segunda más baja en los últimos años en un contexto de reducción de crecimiento del PBI (Peñaranda, 2018, p. 7).

5.1.4. Tecnológico

El creciente mercado del *e-commerce* y *m-commerce* es una oportunidad para el desarrollo del internet *retailing*. De acuerdo a Equilibrium (2017, p. 9), se menciona que el internet *retailing* significó el 9% de las ventas *retail* globales y se espera que ascienda a 13% durante el 2021. El *e-commerce*, o comercio electrónico, tuvo en el año 2017 uno de los mejores índices de crecimiento en América Latina alcanzó el 27.1% del total de las ventas (Perú Retail, 2018). Además de posicionarse en el cuarto lugar a nivel Sudamérica en crecimiento de comercio electrónico con el porcentaje antes mencionado.

En el año 2018, Perú registró una tasa de crecimiento en comercio electrónico de 30.2% superando de esta manera la media de 25.4% correspondiente a Latinoamérica (Equilibrium, 2018 b, p. 11). Gonzalo Peralta, *country manager* de Tienda MIA.com en Perú indica para el año 2019, el país se convertirá en líder sudamericano en comercio electrónico, esto debido a su rápido crecimiento y posicionamiento como uno de los mercados más grandes de comercio electrónico. Asimismo, Jean Diego Banon, Director de estrategia de Juntoz, afirma que el crecimiento se debe a la practicidad con que se ve al canal online, ya que permite evitar situaciones como el tráfico o colas, además de poder comparar productos, ofertas a la vez.. (Mayer, 2018)

No obstante, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) el país requiere de políticas para impulsar el uso del comercio electrónico a través de programas de protección al consumidor online, puesto que esto aumente la confianza del consumidor ya que se presente como una de las principales barreras del sector (Equilibrium, 2018 b, p. 11). Lo cual es compartido por líderes de plataformas digitales como Antonio Annese, *country manager* Mercado Libre Perú, quien indica que los certificados de seguridad elevarán las ventas online ya que generará confianza en los usuarios. (Mayer, 2018). Además comentó que es necesaria una buena comunicación para que los usuarios conozcan el estado de su compra por ejemplo a través de un *tracking*, que no es muy utilizado aun en el país a diferencia de otros países de la región.

5.1.5. Ecológico

El fenómeno del Niño Costero es un problema climático que ha provocado intensas lluvias en el norte del país y en ciudades importante para el *retail* indicó Victor Albuquerque, Director de Análisis Sectorial de Apoyo Consultoría, lo cual tuvo un impacto negativo en las inversiones en el sector (Perú Retail, 2017). No obstante, se realizaron algunas aperturas en Lima como Vía Mix Colonial, Torre del Parque y Paseo Morelli (Equilibrium, 2018 b, p. 10).

Además, es importante recordar que las lluvias producidas por el fenómeno El Niño Costero durante los últimos años y la desaceleración del consumo privado, afectaron las ventas del sector durante el primer trimestre del 2017, ya que el gasto de los consumidores se distribuyó en bienes de primera necesidad y materiales para la reconstrucción de algunas zonas afectadas por dicho fenómeno (Equilibrium, 2018 b, p. 8).

El Estudio Nacional del Fenómeno del Niño (2019), sostiene que se mantiene activo el estado de Alerta de El Niño, de una magnitud débil. Además indica que en marzo se prevé la ocurrencia de días lluviosos en la costa norte y centro de Perú, más no extraordinarios como en los años 1983, 1998 y 2017.

5.2 Análisis de Competitividad de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de los cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite analizar el sector de la empresa a través de las siguientes fuerzas competitivas, este análisis permite poder moldearlas para su propio beneficio con el objetivo que se puedan generar estrategias y defenderse frente a lo externo de la empresa (Porter, 2008, p. 25).

5.2.1. Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de un producto sustituto me hace referencia al ingreso de un producto que es diferente pero cumple la misma función. En el caso de los centro comerciales podremos considerar como productos sustitutos a las calles comerciales y los *strip center* o *strip mall*, en especial los último ya que estos se empiezan a adoptar como alternativas ante las escasez de terrenos y las preferencias de los consumidores, en este sentido, la proliferación de formatos de menor tamaño (10 mil m²) y cercanos a los hogares constituyere una amenaza para los centro comerciales (Regalado et al., 2009, p. 129).

5.2.2. Rivalidad de competidores existentes

La competencia entre centro comerciales no requiere de estrecha cercanía, porque su naturaleza misma es abarcar una zona amplio. Por lo tanto, entre centro comerciales distantes, pero vecinos en el sentido de que entre ambos no existe físicamente un centro comercial similar de tipo de tiendas segmento de consumidores, se da una competencia efectiva por las zonas intermedias. En este modelo, estas constituyen el beneficio marginal de cada centro y tienen una incidencia decisiva en su rentabilidad (Morandé & Doña, 2011).

En el caso del Perú la rivalidad entre competidores existente se ve reflejado en descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. En Lima los operadores con mayor cantidad de centro comerciales son el Grupo Interbank, Inmuebles Panamericana, Open Plaza y Parque Arauco, entre ellos

operan el 66% de los centros comerciales en Lima y en el Perú. Según Perú Retail (2018), entre el 2017 y 2018 los centros comerciales que han crecido en tráfico en sus instalaciones y tiendas fueron MegaPlaza y Plaza San Miguel en un 6.6% y 5.3% respectivamente, mientras el Jockey Plaza a creció en un 3.4% debido a los nuevos cambios, remodelaciones y a los nuevos locatarios en sus instalaciones

5.2.3. Poder de negociación de clientes

En el sector *Retail*, y más específico en los centros comerciales, el poder de negociación de los clientes es bajo dado que los clientes deben adaptarse y negociar el precio y/condiciones hacia los parámetros y rangos preestablecidos por el Mall dado que hay mucha demanda. Según Perú Retail (2016), los Malls cobran tasas de comisión entre el 8% y 8.5% de la venta, con costos mínimo por metro cuadrado. Estos costos de alquiler y gastos generales mayormente son tan altos que muchos optan por salirse por no generar las rentabilidades acorde a sus ventas.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Con respecto al poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los centros comerciales poseen una amplia gama de proveedores que ofrecen el mismo tipo de servicio y porque para cambiar a sus proveedores no implica asumir costos altos. Entre los principales proveedores se encuentran el servicio de estacionamiento, la seguridad y el de limpieza. No obstante, el tener un poder de negociación alto no implica que se generen buenas relaciones con ellos con un buen trato, pagos a tiempos, facilidades de ejecución de sus labores, entre otros (Regalado et al., 2009, p. 210).

5.2.5. Amenazas de nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores es baja respecto al sector *retail* debido a que existen barreras de entradas altas por la fuerte inversión que se necesita con el terreno, la escasez de los mismos y los altos niveles de inversión necesarios para entrar a competir a esta industria moderna.

5.3. Análisis económico nacional

A partir del presente siglo, la economía peruana ha pasado por dos fases singulares de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, Perú sobresalió como uno de los países de más alto dinamismo en Latinoamérica, su tasa de crecimiento promedio del PBI ascendió al 6.1 por ciento anual. Asimismo, el entorno externo favorable, junto a políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintas áreas generaron un escenario de baja inflación y alto crecimiento (Dordan, 2017, p. 13). Adicionalmente, la pobreza se redujo de 49.9 por ciento

en el 2004 a 26.1 por ciento en el 2013. La pobreza extrema descendió de 28.4 por ciento a 11.4 por ciento en ese mismo intervalo de tiempo (Banco Mundial, 2018)

En relación a la segunda fase, esta se desarrolló entre 2014 y 2017, periodo en el cual se presenció la desaceleración de la economía principalmente originado por la caída del precio internacional de los *commodities*, como el cobre, el cual es uno de los principales productos de exportación del país. De este modo, la inversión privada se contrajo, se obtuvieron menores ingresos fiscales y el consumo se desaceleró. Así, el PBI mostró un crecimiento promedio de 3.1 por ciento en los cuatro últimos años (Banco Mundial, 2018).

Con respecto al 2018, se espera que el PBI vuelva a acelerarse debido al aumento de la inversión privada. La minería forma parte principal de esta inversión, incentivada por la recuperación parcial del precio de los *commodities*. Asimismo, se espera un aumento en la inversión pública debido a la reconstrucción en las zonas afectadas por el Fenómeno del Niño y las obras relacionadas con los Juegos Panamericanos que se llevarán a cabo en el 2019, así como la aceleración de obra en grandes proyectos de infraestructura (Banco Mundial, 2018).

Por otro lado, el sector construcción ha sido un factor importante para la economía del país. La inversión y pública y privada ha logrado mantenerlo de este modo. El Perú evidenció un crecimiento inmobiliario entre los años 2002 y 2010, luego de lo cual empezó a tener variables entre el 2011 y 2013, ocasionado por las situaciones políticas, la sobreoferta y la falta de capacidad de compra del mercado (Dordan, 2017, p.19). Con respecto a los años del 2014 al 2016, el sector enfrentó una significativa caída debido a la traba de proyectos de infraestructura pública, procesos electorales municipales y regionales que impidieron el desarrollo de diversos proyectos durante estos periodos y poca demanda interna en relación a edificios de vivienda y oficinas como inversión para generar ingresos con las rentas futuras (Dordan, 2017, p. 17).

En relación a las inversiones comerciales, estas no han disminuido su ritmo, existe público que busca el *retail* moderno y la nueva tendencia. La inversión privada en este rubro se ha consolidado y afianzado, en el 2016 se realizó una inversión total en Centros Comerciales mayor a 356 millones. La inversión privada en este rubro sigue creciendo en Lima y provincias desarrollando alternativas modernas de atracción al cliente en el *retail* moderno (Dordan, 2017, p.17).

5.4. Análisis social de Lima

En la actualidad, existe una división de la población limeña en base a criterios económicos según sus niveles de ingreso. Esta división se encuentra estrechamente relacionada con el lugar en donde viven. Tomando en cuenta esto, en cada zona de residencia existen

similitudes en cuanto a hábitos, costumbres y estilos de vida que explican sus patrones de comportamiento social y económico (Dordan, 2017, p. 19). De este modo, se evidencian marcadas diferencias en la sociedad limeña, habiendo experimentado últimamente cambios imprevistos causados por la migración, por el hecho de que la capital es la ciudad que brinda más oportunidades laborales, económicas y de desarrollo (Dordan, 2017, p. 19)

Adicionalmente, este proceso se incrementó durante la década de los 80 originado principalmente por el terrorismo donde residentes de múltiples provincias se vieron obligados a la población a migrar (Dordan, 2017, p. 20) Los conos norte y sur de la ciudad albergaron parte de esa población migrante, fomentando el desarrollo económico y auge social del sector C, resultado de ser personas pujantes y emprendedoras. Este grupo de la población se encuentra ubicado físicamente en zonas periféricas, pero cuenta con un poder económico en numerosos casos al NSE A (Dordan, 2017, p. 20). En los últimos años, dicho poder les permitió migrar a zonas donde residen el sector A y B, aumentando el volumen de esta población y generando una sociedad fundada más en el poder adquisitivo que en el tradicional estatus social (Dordan, 2017, p. 20). En la figura 6, se muestra la distribución por hogares según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana.

Figura 6: Ipsos, Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana, 2016



Fuente: Ipsos (2016)

De acuerdo a los perfiles zonales de Lima Metropolitana de Ipsos (2017), la sociedad de Lima está distribuida en 6 zonas: Lima Norte, Este, Centro, Moderna, Sur, y Callao. Esta clasificación sirve de guía para realizar la investigación con mayor escrutinio y entender mejor el análisis que se realiza en el presente trabajo.

Asimismo, es importante tener en consideración que el nivel socioeconómico C cuenta cada vez más con una buena situación económica y sus patrones de consumo están

desarrollándose. De este modo, se orientan hacia el consumo, y no obligatoriamente a buscar precios asequibles. Muestran una transición de brindar mayor preferencial al precio a estar presto a desembolsar más por calidad, servicio o alguna otra característica diferenciadora que consideren valiosa (García, 2011).

6. Jockey Plaza como caso de estudio

Jockey Plaza es considerado el mall con el mayor nivel de ventas y la mayor área arrendable en el Perú. Además, se le atribuye ser el centro comercial que lidera las preferencias de los limeños, ofreciendo a sus visitantes un *tenant mix* diversificado y una experiencia de visita completa, además de ser el mall que escogen los grandes *retailers* para la apertura de sus tiendas *flagship* (Equilibrium, 2018 a, p. 1).

Fue constituida el 24 de octubre de 1995, pero inició operaciones como el primer gran centro comercial del Perú el 17 de abril de 1997 (Jockey Plaza, 2018). La razón social es Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A. con el RUC 20306841506, ubicada en la Av. Javier Prado Este N° 4200 Urb. Fundo de Monterrico Chico, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima.

Pertenece al Grupo Económico Altas Cumbres (GAC) de origen chileno a través de las empresas Inmobiliaria del Alto Lima S.A. y Gold Squirrel Investment Inc., que tienen una participación del 78.08% y 0.67% del capital de la Compañía, respectivamente (Jockey Plaza, 2018). Se debe recalcar que este grupo económico cuenta con 30 años de experiencia en el mercado latinoamericano, con presencia en Chile, Argentina y Perú, teniendo como principales líneas de negocio a actividades inmobiliarias, administración de centros comerciales y servicios de cobranzas.

De acuerdo a Apoyo y Asociados (2018, p. 5), es el centro comercial más grande del país en términos de área arrendable ya que a junio de 2018 cuenta con un área construida de 347,000 m² y un área arrendable de 164,000 m². Fue inaugurado en 1997 como el primer centro comercial que tiene el Perú de tipo súper regional.

Actualmente el Jockey Plaza cuenta con nueve tiendas ancla (Saga, Ripley, Oschele, Plaza Veá, Tottus, Sodimac, Paris, Cinemark y Divercity) que potencian la oferta junto a 600 tiendas menores y al cierre del primer semestre del 2018, alrededor del 43% de locales son operadores locales y el 57% restante son internacionales (Apoyo & Asociados, 2018, p. 1). Así también (Apoyo y Asociados, 2018, p. 3) el centro comercial es visitado aproximadamente por 1.7 millones de personas al mes lo que lo convierte en uno de los malls con mayor cantidad de

visitas al mes. A continuación, se muestra la figura 7 donde se puede observar el mapa de tiendas del Jockey Plaza.

Figura 7: Jockey Plaza, Mapa de tiendas, 2018



Fuente: Jockey Plaza (2018)

En lo que respecta a su situación financiera al término del 2017 Jockey Plaza ocupó el segundo lugar en nivel de ventas, solo detrás de Plaza San Miguel, facturando S/.1908 millones de soles. Además el centro comercial está enfocado en niveles socioeconómicos medios y medios altos los cuales se ven afectados en menor medida ante cambios en la economía por ser tener una base financiera más sólida, dando como resultado que haya una facturación promedio más alta de la industria con US\$19.6 en el 2017.

De acuerdo a Juan José Calle (comunicación personal, 18 de octubre, 2018), Gerente General del Jockey Plaza, el centro comercial se encuentra dividido en las siguientes secciones: Boulevard, Centro Financiero, Plazuela, Nave Central y Barrio Jockey. Su público objetivo se encuentra en el nivel socioeconómico A, B y C1, ya que el 97% de la población está en niveles A, B y C y se concentra principalmente en niveles B y C.

6.1. Misión, visión y valores

Sobre la misión, según el código de ética, esta combina la experiencia, innovación e inspiración. La visión es crear mundos de ensueño mejorando la vida de las personas. Los valores del centro comercial son el compromiso, pasión, *team player*, integridad e ingenio, con los cuales viene trabajando para brindar un servicio distinguido al cliente (Jockey Plaza, 2018)

6.2. Análisis FODA

. Como se observa en la Tabla 12, para la presente investigación se realizó un análisis FODA, analizando sus características internas y situación externa en las siguientes secciones:

Tabla 12: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
· Líder en la industria de centros comerciales.	· Poca penetración de centros comerciales en el país.
· Ubicación estratégica.	· Política que fomenta las inversiones
· Pertenece al grupo Altas Cumbres, respaldo económico.	· Interés de marcas internacionales en aperturar tiendas <i>flagship</i> .
· Único centro comercial con plataforma multicanal.	
Debilidades	Amenazas
· Imagen negativa respecto a centros de entretenimiento como discotecas.	· Ingreso de nuevos competidores
	· Remodelación y mejoras de otros centros comerciales.
	· Grupos económicos interesados en adquirir más centros comerciales en el país.

En primer lugar, se hace referencia a las fortalezas del caso de estudio así como las debilidades que tiene el Jockey Plaza. En adición, se expone las oportunidades de dicho centro comercial y finalmente, las amenazas. De esta manera se muestra la situación actual del centro comercial en mención.

6.2.1. Fortalezas

Como parte de las principales fortalezas del centro comercial, encontramos que es líder en la industria de centros comerciales, debido a su nivel de facturación y venta por metro cuadrado. Asimismo cuenta con experiencia y posicionamiento consolidado en el mercado peruano. Además de la ubicación estratégica que posee el centro comercial al tener acceso desde dos avenidas principales de Lima.

Es importante tener en consideración que expertos consideran que el primer punto en tener en consideración para el éxito de un centro comercial es la ubicación (Guillermo Boitano, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) Si bien es accesible a todos los sectores socioeconómicos, tiene un posicionamiento fuerte en los niveles con mayor poder adquisitivo, lo que cual se observa en el alto ticket promedio de compra. Además, pertenece al grupo económico Altas Cumbres, de origen chileno con 30 años en el mercado latinoamericano, lo cual brinda un respaldo económico al centro comercial.

Por otro lado, el Jockey Plaza es el único centro comercial en la industria que cuenta con una plataforma multicanal, utilizado como medio de publicidad para fortalecer la marca propia y la de locatarios, utilizando los siguientes canales para llegar a sus clientes: Canal J, Revista J, Publicidad en el mall, Redes sociales y página web (Equilibrium, 2018a, p. 3).

Adicionalmente, como parte de la estrategia comercial del Jockey Plaza presenta un mix óptimo de marcas/ productos que le permiten maximizar la rentabilidad. Además realiza una diferenciación por marca y experiencia de compra, así como tiene un enfoque en tiendas menores versus las anclas, priorizando locatarios vinculados al entretenimiento y diversión. Esto le ha permitido un crecimiento en el área arrendable y por ende, contar con un bajo nivel de desocupación aumentando de esta manera los ingresos respecto a años anteriores en relación al arrendamiento de locales.

Así también, se enfoca en mejorar la experiencia al cliente a través de diversos servicios complementarios como: app jockey, centro médico, restaurantes, playas de estacionamiento que permiten conocer en tiempo real la disponibilidad por zonas, whatsapp, guardacompras, zona de trabajo con acceso a laptops, sala de lactancia, entre otros.

6.2.2. Debilidades

Como parte de las debilidades que presenta el centro comercial se encuentra la imagen negativa respecto a centros de entretenimiento como discotecas debido a hechos ocurridos en el pasado. Además, cabe resaltar que la compañía realiza sus operaciones en un único centro comercial, en comparación con las otras empresas del sector que están diversificadas en distintas partes del país.

6.2.3. Oportunidades

Con respecto a las oportunidades para el centro comercial se encuentra la poca penetración de centros comerciales en el Perú, que llega solo a un 12% al 2008. Con respecto a la experiencia ganada a lo largo de los años de existencia, esta les brinda la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos de centros comerciales. Asimismo, la política actual que fomenta las inversiones, permite explotar esta experiencia con inversiones de mediano y largo plazo, como las últimas ampliaciones realizadas (Regalado et al. 2009, p. 65). Además, el interés de marcas internacionales en aperturar sus tiendas *flagship* en el centro comercial se presenta como una oportunidad para aumentar su variedad en tiendas y servicios.

6.2.4. Amenazas

Entre las amenazas más resaltantes encontramos la existencia de inversionistas internacionales en el sector que desean adquirir parcial o totalmente centros comerciales

consolidados, como el caso de Parque Arauco con la compra parcial de Mega Plaza siendo así Jockey Plaza un objetivo para estos inversionistas. La remodelación y mejoras de todos los centros comerciales obligan a Jockey Plaza a realizarlas también y seguir siempre las tendencias del mercado, pues podría reducir el flujo del público y quitarle el posicionamiento logrado. Asimismo, el ingreso de nuevos competidores en las zonas de influencia por los nuevos formatos de centros comerciales de menores locales genera el riesgo de que los consumidores dejen de visitar Jockey Plaza y migren hacia los nuevos centros comerciales por la novedad (Regalado et al., 2009, p. 94). Amenazas que a la actualidad siguen latentes, teniendo que estar preparados para tomar acciones a través de planes de contingencia previamente establecidos.

Si bien el Jockey Plaza mantiene un sólido posicionamiento en la industria, el espacio en el que opera se encuentra bajo una modalidad de contrato hasta el año 2035. Esto constituye una amenaza a la continuidad del negocio (Apoyo & Asociados, 2018, p. 2).

A partir del análisis FODA se puede rescatar los puntos que hacen del Jockey Plaza un centro comercial diferenciado en relación a la competencia y las características que debe considerar con mayor ímpetu la gerencia para evitar contingencias.

6.3. Estrategia comercial

De acuerdo a la clasificadora de riesgo Apoyo y Asociados (2018, p. 3) la experiencia generada en los años en el mercado del Jockey Plaza, ha permitido que este conozca los gustos y preferencias de los consumidores, desarrollando una estrategia comercial en base a tres pilares. En primer lugar, un mix óptimo de marcas/productos para maximizar la rentabilidad. En segundo lugar, la diferenciación por marca y experiencia de compra basada en *flagship*. Por último, se enfocan en tiendas menores, teniendo un mayor interés en el sector entretenimiento. Esta estrategia le ha permitido contar con una tasa de vacancia menor a 1%.

Así también, la estrategia del centro comercial comprende el crecimiento del área arrendable para el ingreso de locatarios nacionales e internacionales, lo cual generó la construcción del Segundo Hall o Nueva Nave y un centro financiero continuando la actual tendencia de países más desarrollados (Apoyo & Asociados, 2018, p. 1). De acuerdo a lo comentado por los gerentes del Jockey Plaza (comunicación personal, 18 de octubre, 2018), estos indican que si bien han considerado una expansión en otras regiones, resulta más rentable expandirse en su único local, considerando que aún tienen cinco hectáreas por desarrollar.

6.4. Mix de tiendas

Jockey Plaza actualmente tiene clasificado su mix de tiendas de tal manera que las distingue entre las siguientes grandes categorías: anclas, accesorios, arte y cultura, cine, comidas

y bebidas, cuidado personal, deportes, entretenimiento, hogar, niños, salud, servicios bancarios y financieros, tecnología, vehículos, vestimenta y calzado, viajes y otros. Cuenta con nueve tiendas ancla, las cuales cuentan con contratos de alquiler de largo plazo y el resto son de todo tipo (Apoyo & Asociados, 2018, p. 2). De acuerdo a su memoria anual a diciembre del 2017 posee 590 locales comerciales y aproximadamente 5000 estacionamientos (Jockey Plaza, 2018). Entre sus principales locatarios resaltan las tiendas anclas las cuales son Saga Falabella, Ripley, Oechsle, Plaza Veá, Tottus, Sodimac, Paris, Cinemark y Divercity (Apoyo & Asociados, 2018, p. 3).

6.5. Análisis de factores de atracción

A partir de los seis factores de atracción mencionados en este apartado se muestra un análisis del Jockey Plaza en base a las variables de cada uno de estos factores. De esta manera, se aprecia con mayor claridad las características del centro comercial en mención y la situación actual de este con respecto a la gestión realizada en este ámbito.

El centro comercial Jockey Plaza está ubicado en la avenida Javier Prado, una de las avenidas más importantes de Lima ya que une varios distritos de la capital. Un punto destacable sobre esta variable es la reciente habilitación del Jockey bus el cual te puede transportar de manera gratuita al centro comercial. Asimismo, el servicio de estacionamiento es brindado por el centro comercial de manera gratuita, mejorando la experiencia de los consumidores que asisten con vehículo particular. Cabe resaltar Para Renato Fiestas (comunicación personal, 18 de octubre, 2018), Gerente de Inteligencia Comercial del Jockey Plaza, la ubicación del centro comercial es lo más importante, por ejemplo en el caso del Jockey el 50% de la gente que asiste proviene de un distrito cercano.

Con respecto a la variedad de locatarios del Jockey Plaza resulta un punto destacable del centro comercial, pues congrega diversidad de tiendas para satisfacer a sus exigentes consumidores, quienes principalmente pertenecen a Lima Moderna y demandan productos acorde a las últimas tendencias. De acuerdo a Claudia Aller (comunicación personal, 18 de octubre, 2018), Gerente de Marketing, el centro comercial Jockey Plaza se enfoca en tener las versiones *flagship* de las marcas. Es decir, este centro tiene la mejor versión de algunas tiendas o las más completas. Asimismo, diferentes marcas que ingresan al país acostumbran inaugurar su primera o única tienda en el Jockey Plaza. Asimismo, se puede apreciar en la amplia variedad de categorías que abarca el centro comercial, mencionados en el apartado anterior, las cuales cuentan con gran variedad de marcas cada una. Posee el supermercado Tottus como socio estratégico y tiendas ancla como Ripley y Falabella.

Por otro lado, el posicionamiento e imagen se aprecia en la modernidad de su infraestructura y las aperturas de nuevas áreas comerciales. Asimismo, las piletas con las que cuenta el centro comercial le brinda un atractivo en la infraestructura, las cuales sirven asimismo como zonas de descanso, ubicadas a lo largo del centro comercial. Con respecto a la señalización del área comercial, Jockey Plaza cuenta con dos aparatos tecnológicos ubicados estratégicamente para facilitar a los clientes encontrar las tiendas que buscan. Cabe recalcar que el Jockey cuenta con más de 2 décadas en el mercado, que ha permitido ser reconocido uno de los centros comerciales más importantes de Lima.

Con respecto al factor entretenimiento, es importante mencionar que Jockey Plaza tiene un enfoque de negocio de diversión y entretenimiento (Apoyo & Asociados, 2018, p. 4). Uno de sus pilares de negocio es la maximización del potencial de sus operaciones y para ello ha invertido en ampliaciones en los cuales muchos son espacios de entretenimientos como espacios para restaurantes y patios de comida (Jockey Plaza, 2018). En la actualidad, el centro comercial cuenta con la presencia de Cinemark, bowling, diversos restaurantes, bares y zonas de recreación.

En cuanto al factor de publicidad y promoción, Jockey Plaza tiene como segundo pilar de negocio a la omnicanalidad como complemento a la oferta inmobiliaria con lo cual busca explotar publicidad y comunicación, posee una revista llamada revista J, el canal J, social media, medios BTL, buscando respaldarse en la solidez de la marca Jockey (Jockey Plaza, 2018). Finalmente, el factor servicio en Jockey Plaza. A través de la variable de buen servicio al consumidor se puede evidenciar que posee personal capacitado distribuido a lo largo del centro comercial dispuesto a ayudar a los clientes en cualquier inquietud que presenten. Asimismo, posee servicios higiénicos limpios, con personal que realiza de manera constante el aseo de estos espacios. Dentro de esta variable también se puede considerar la disposición reciente para transportar gratuitamente a los clientes. Con respecto a la variable presencia de quejas o reclamos, la página de Facebook del Jockey Plaza funciona como una buena manera para sean centralizadas y atendidas (Jockey Plaza, 2018).

De acuerdo a lo expuesto en el presente capítulo, se observa las principales características de los jóvenes adultos y su relación con los centros comerciales, así como el contexto de los mismos partiendo de un nivel macro hasta llegar a la situación nacional. Adicional a ello, se realizó un análisis externo e interno del objeto de estudio, el centro comercial Jockey Plaza, lo cual será utilizado en el último capítulo para establecer conclusiones y recomendaciones. Luego de conocer el entorno donde se desarrolla el objeto de estudio, es

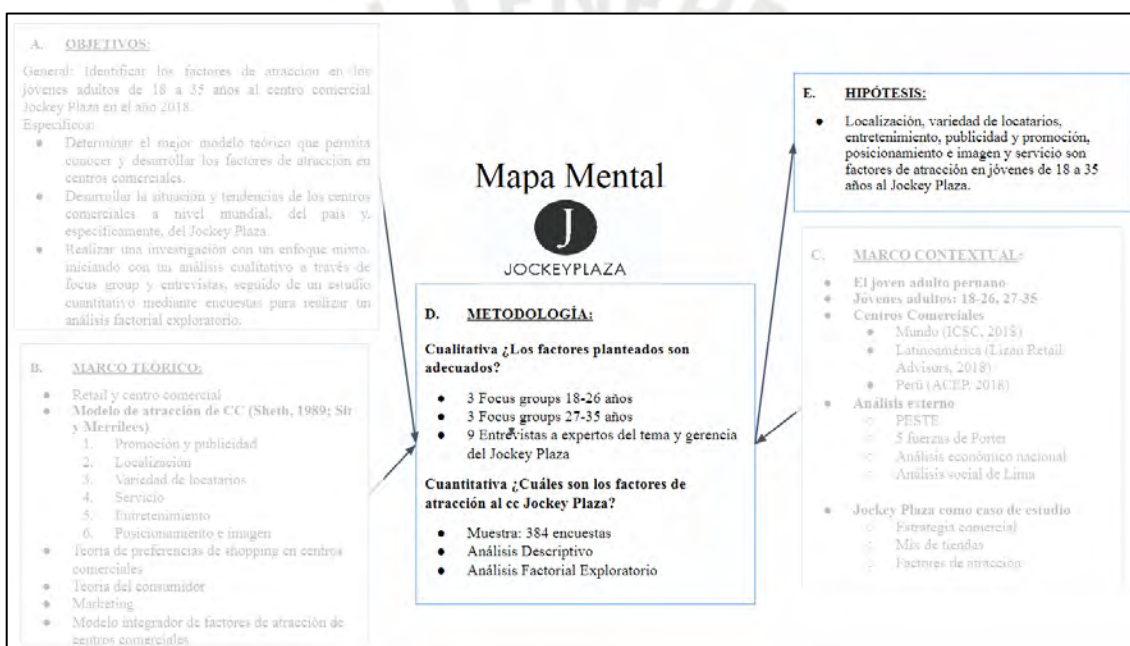
importante identificar el alcance, enfoque y herramientas de investigación que se utilizaron durante la investigación.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se han analizado los diferentes modelos de determinantes de atracción en centros comerciales, de los cuales algunos han sido adaptados para lograr un estudio que se ajuste a un contexto como el presente, así como teoría del consumidor y las tendencias actuales sobre centros comerciales. En el presente capítulo se desarrolla el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación, lo cual “implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar la hipótesis previamente establecida” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43). En la figura 8, se puede ver ilustrada la metodología utilizada en la presente investigación.

Figura 8: Mapa mental – Metodología



1. Hipótesis

- Hipótesis (H): Localización, variedad de locatarios, entretenimiento, publicidad y promoción, posicionamiento e imagen y servicio son factores de atracción en jóvenes adultos de 18 a 35 años al Jockey Plaza.

2. Alcance de la investigación

A partir de la revisión de estudios previos de factores de atracción en empresas del Perú y la exhaustiva revisión de la literatura presentada en el anterior capítulo, se muestra que este concepto, junto al modelo, ha sido poco estudiados en el país y existe una reducida información

al respecto. Sin embargo, estos estudios sí se han realizado en otros países, sobre todo los más desarrollados, donde los centros comerciales han ocupado parte importante del día a día.

Por ello, la investigación tiene alcance del tipo descriptivo debido a que se orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas. Lo que se busca es tener una imagen clara del fenómeno que se está estudiando o recolectando información (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Por ende, estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado.

De esta manera, se ha buscado recopilar información sobre las preferencias de este segmento en específico y sus preferencias respecto a los centros comerciales, en especial el caso del Jockey Plaza con el fin de analizar dicha información bajo el enfoque de los factores de atracción en el contexto peruano.

Así, a partir de dicha información, se propone la utilización del Modelo Integrador de factores de atracción, enfocado en el segmento de los jóvenes adultos de 18 a 35 años para contribuir a conocer los factores de atracción hacia el centro comercial. Se espera que esta investigación establezca un punto de partida para investigaciones futuras que profundicen con estudios en segmentos y otros centros comerciales específicos como Plaza San Miguel o MegaPlaza.

3. Enfoque de investigación

La investigación se ha realizado bajo un enfoque mixto, el cual abarca el enfoque cuantitativo y cualitativo. Estos son, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4), procesos cuidadosos, metódicos y empíricos que ayudarán al análisis de la investigación. En primer lugar, como menciona Hernández et al. (2010, p. 7) el enfoque cualitativo por medio de la recolección de datos permite precisar las preguntas de investigación y la revelación de nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. De acuerdo a esto, en esta investigación se busca con este enfoque profundizar en los factores teóricos y sus respectivas variables aplicadas a través de entrevista a expertos como la plana gerencial del Jockey Plaza, entre otros, para luego dar lugar a las encuestas de las cuales se podrán obtener los datos cuantitativos.

Es así que se continúa con el enfoque cuantitativo, el cual se utilizará para la recolección de datos que permitirá conocer y determinar el modelo teórico que muestre los factores de atracción en centros comerciales en el caso elegido. Así se intenta respaldar la hipótesis antes desarrollada a partir de la medición numérica y el análisis estadístico para poder establecer patrones de comportamiento y confirmar teorías previamente investigadas por

expertos (Hernández et al., 2010, p. 4). En este sentido, este enfoque es primordial para esta investigación, ya que abarca el estudio de las variables que incurren en la atracción de jóvenes al centro comercial en cuanto a datos numéricos.

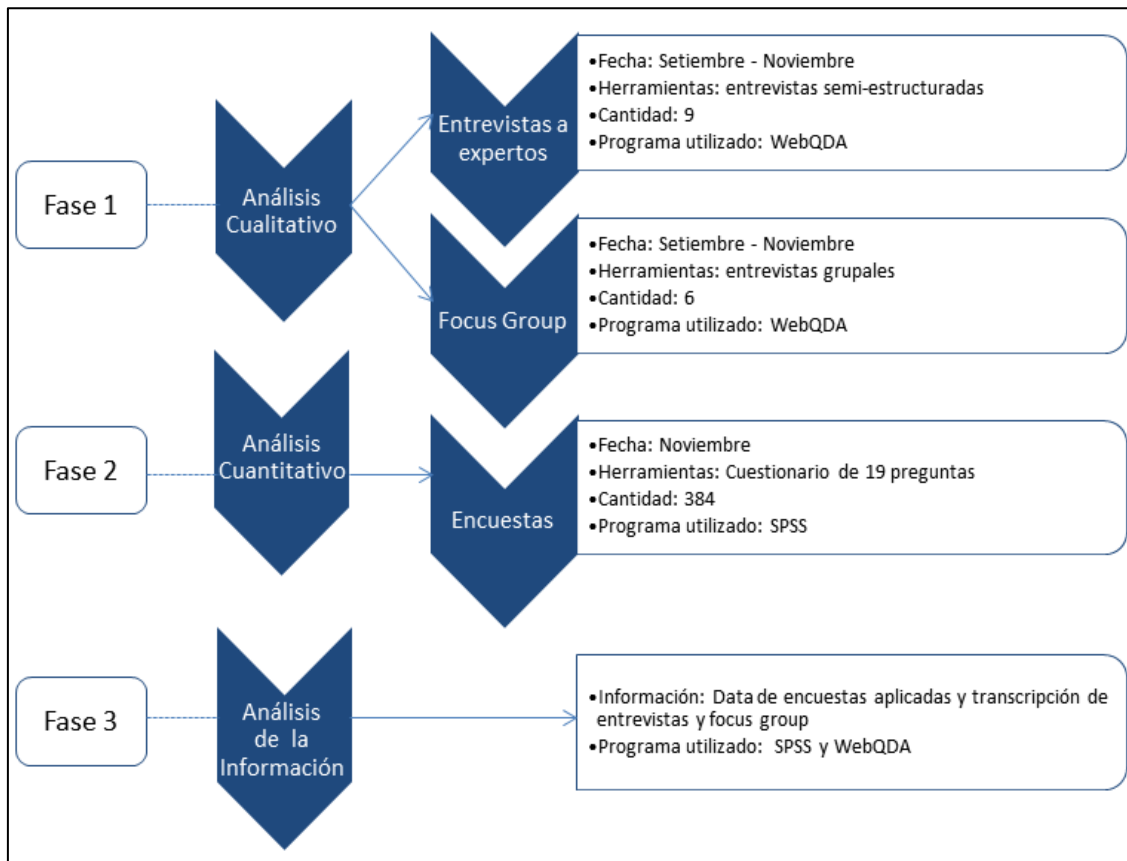
4. Diseño de investigación

La estrategia de la investigación es estudio de caso, ya que esta abarca la comprensión de un fenómeno de análisis dentro de su propio contexto abordando las diversas complejidades del mundo real y tratando de darles sentido (Harrison 2002 citado en Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Así, el investigador estudia a profundidad número limitado de casos específicos y/o un solo caso, como el de esta investigación, que ayudan a entender un fenómenos extensos (Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Cabe recalcar que estos se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado. Por ello, su duración es extensa y varía entre semanas o meses, ya que se usa diversas técnicas cuantitativas como cualitativas que permitirán obtener información de variedad de actores clave para identificar el fenómeno estudiado (Pasco & Ponce, 2015, p. 47).

En la presente investigación la estrategia a seguir es la de estudio de caso. Esta estrategia se define según Harrison (2002 citado en Pasco & Ponce 2015, p. 47) como aquella orientada a la comprensión de una unidad de análisis dentro de su propio contexto y para ello se aborda las complejidades del mundo real buscando darle sentido. En lineamiento a esta definición se estudia el caso del Jockey Plaza para entender en base a qué determinantes se edifica la atracción de los centros comerciales modernos.

Además, el presente estudio se realiza en un momento determinado considerando información actual, por lo que se define como una investigación con horizonte temporal del tipo transversal. En la figura 9, se muestra gráficamente las principales etapas de la investigación, las cuales si bien se han tomado en ciertos momentos siendo de horizonte temporal, cada uno de ellos se ha trabajado con información del momento recogida a través de las herramientas que se explican en el siguiente punto. Por último, el tamaño de la muestra es extensiva.

Figura 9: Flujograma de trabajo según diseño de investigación



5. Herramientas de levantamiento de información para la investigación

Para el desarrollo de la investigación se hace uso de entrevistas semiestructuradas a los directivos y especialistas del tema, así como *focus group* al público objetivo, con el fin de tener un conocimiento más profundo de las preferencias de los jóvenes que asisten al Jockey Plaza. Luego se utilizan las encuestas que dan el sustento cuantitativo de la investigación. Cabe recalcar que este punto es primordial para llegar al objetivo de la investigación.

5.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista se entiende como una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el objetivo de recabar información detallada sobre un tema en específico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). Es usual que esta técnica cualitativa use como instrumento a la guía de entrevista, la cual incluye una serie de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado, sino que enfatiza su libertad para expresar su punto de vista.

En ese sentido, esta herramienta ha permitido conocer información relevante en actores esenciales para nuestra investigación. Estas entrevistas se han realizado primero a directivos del Jockey Plaza, y fueron del tipo semiestructuradas, las cuales tienen preguntas tanto abiertas como cerradas. El objetivo es recabar información sobre sus políticas o estrategias de atracción y marketing, conocer sus perspectivas sobre el público joven y algunos indicadores que para el centro comercial son importantes. Se han realizado antes de las encuestas para tener la información en cuenta y poder contrastarlas con los resultados.

Así mismo, se realizó entrevistas a expertos del tema para validar y saber si se deben incluir variables o quitar algunas, así como obtener otra información relevante que deba ser incluida en la investigación.

5.2. Focus Group

A través del focus group se ha extraído información relevante para nuestra investigación, pues se ha podido entender “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción” (Hernández et al., 2010, p. 425), *insight* que ha aportado para alcanzar nuestro objetivo de investigación.

Así, los *focus group* han sido útiles para conocer un poco más de la dinámica de los asistentes del Jockey Plaza a través de sus rutinas, expectativas y las experiencias que han tenido hasta el momento. Los *focus group* han sido monitoreados por un moderador y un asistente el cual se encargó de filmar y transcribir toda la información relevante obtenida de cada sesión.

5.3. Encuestas

Las encuestas son consideradas de acuerdo a Pasco y Ponce (2015, p. 62) como aquellas que se encuentran orientadas hacia una investigación básicamente cuantitativa pero no pertenecen exclusivamente a este enfoque, por lo cual pueden ser utilizadas en una del tipo mixto. De acuerdo a los autores, su propósito es recolectar información precisa y estandarizada, comúnmente en formato de cuestionario respetando la formulación y orden de las preguntas en los encuestados para evitar variaciones (Pasco y Ponce, 2015, p. 62) Para esta investigación se ha utilizado un cuestionario con preguntas cerradas dirigidas a los jóvenes adultos de 18 a 35 años, con respuestas en escala de Likert con valoración del 1 al 7 previamente establecidas cuyo significado según la numeración se explica en la Tabla 13. Cabe resaltar que las preguntas fueron adaptadas de las subvariables especificadas por Calvo y Levy (2018) y modificadas de acuerdo a la revisión y comentarios por parte de profesores expertos en metodología.

Tabla 13: Criterio de calificación en Encuesta

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente determinante	Muy determinante	Determinante	Regularmente determinante	Ligeramente determinante	Poco determinante	Nada determinante

6. Selección muestral

En este apartado se detalla la selección muestral del caso, el centro comercial Jockey Plaza dividido según la herramienta como entrevista, *focus group* o encuestas.

6.1. Entrevista a profundidad

El tipo de muestra de las entrevistas es no probabilística. “El muestreo no probabilístico involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p. 53). En la presente investigación, se escoge a los expertos según su dominio en los temas correspondientes y facilidad de contacto.

Para llevar a cabo las entrevistas a profundidad, se elaboraron las Guías de Entrevistas (Ver Anexos K, O, S, Z, DD, HH), de acuerdo al objetivo de cada una de ellas realizando un total de 9 entrevistas (ver Tabla 14). En primer lugar, se llevó a cabo una entrevista grupal con la gerencia del Jockey Plaza. Entre ellos el Gerente General (ver Anexo Y), la Directora Comercial y de Marketing (ver Anexo Y), la Gerente de Marketing (ver Anexo Y) y el Gerente de Inteligencia Comercial (ver Anexo Y). Esta entrevista se realizó con la finalidad de conocer la actual gestión de esta organización con respecto a su gestión de atracción. En segundo lugar, se realizó entrevistas a especialistas en gestión de centros comerciales con la finalidad de conocer la importancia, las herramientas y las estrategias en atracción de clientes en este sector. Entre ellos tenemos a Pilar Bermúdez (ver Anexo GG), Directora de la Unidad de Negocio para Dichter y Neira; Oscar Ibazeta (ver Anexo CC), Presidente de Perú Retail; Sandra Tejada (ver Anexo KK), Jefa de Arriendos y Locatarios de Hipermercados Tottus; Javier Álvarez (ver Anexo R), Director de Ipsos; y Guillermo Boitano (ver Anexo N), ex Gerente de Administración y Finanzas del Grupo Wiese.

Además, se elaboraron las fichas técnicas de cada entrevistado (ver Anexo JJ, M, FF, X, Q, BB) indicando el instrumento de recolección, objetivos, moderador, observadores, participantes, ubicación, día y hora en que se realizaron.

En la Tabla 14 se muestra el detalle de las entrevistas realizadas. Asimismo, se presenta el objetivo, cantidad y fecha de los mismos. Es importante mencionar que los participantes firmaron un consentimiento informado autorizando el uso de la información proporcionada en cada herramienta de recolección de datos. Así fue para el caso de la gerencia del Jockey Plaza (ver Anexos T, U, V y W), para Sandra Tejada (ver Anexo II), para Guillermo Boitano (ver Anexo L), para Pilar Bermúdez (ver Anexo EE), para Javier Álvarez (ver Anexo P), para Oscar Ibazeta (Ver Anexo AA).

Tabla 14: Lista de entrevistas desarrolladas para la investigación

Instrumento	Entrevistado	Cargo	Cantidad	Objetivo	Fecha
Entrevista a profundidad	Juan José Calle Quirós	Gerente General del Jockey Plaza	1	Conocer la actual gestión de atracción en Jockey Plaza	18/10/2018
	Jimena Caso	Gerente Comercial del Jockey Plaza	1	Conocer las acciones que se realizan desde el área comercial	18/10/2018
	Claudia Aller	Gerente de Marketing del Jockey Plaza	1	Conocer las acciones que se realizan desde el área de marketing	18/10/2018
	Renato Fiestas López	Gerente de Inteligencia Comercial del Jockey Plaza	1	Conocer experiencia en marketing relacionado a empresas de consumo masivo, <i>retail</i> moderno y telecomunicaciones	18/10/2018
	Guillermo Boitano	Especialista en gestión de centros comerciales	1	Conocer la importancia, herramientas y estrategias de atracción	28/09/2018
	Sandra Tejada	Especialista en gestión de centros comerciales	1	Conocer la importancia, herramientas y estrategias de atracción	14/09/2018
	Oscar Ibazeta	Especialista en sector <i>retail</i>	1	Tener mayor conocimiento sobre el sector de centros comerciales	21/09/18
	Javier Álvarez	Especialista en investigación de mercado y <i>retail</i>	1	Conocer más sobre los jóvenes adultos peruanos y su relación con centros comerciales	2/10/2018
	Pilar Bermúdez	Especialista en investigación de mercado y <i>retail</i>	1	Conocer más sobre los jóvenes adultos peruanos y su relación con centros comerciales	3/10/2018

6.2. Focus Group

La muestra de personas de 18 a 35 años es no probabilística heterogéneo, ya que se resalta la conformación de una muestra con unidades de observación distintas (Pasco & Ponce, 2015, p. 53) en este caso por la etapa de vida en que se encuentran. Por ello, en el presente estudio, se realizaron dos tipos de *focus group* considerando jóvenes adultos asistentes al Jockey Plaza de 18 a 26 años de edad y de 27 a 35 años de edad. De este modo, se ha logrado extraer los *insights* de estos dos grupos para realizar un análisis más detallado de la información.

En primer lugar, se elaboraron las guías de preguntas de cada grupo estudiado, 18-26 años (ver Anexo B) y 27-35 años (ver Anexo F), mencionando los objetivos, moderador, indicaciones, día y hora en que se realizaron. Posterior a ello, se elaboraron las síntesis correspondientes según el rango de edad (ver Anexo J).

En la Tabla 15 se muestra el detalle de los *focus group* realizados. Asimismo, se presenta el objetivo, cantidad y fecha de los mismos. Es importante mencionar que los participantes firmaron un consentimiento informado autorizando el uso de la información proporcionada en cada herramienta de recolección de datos, tanto como para los jóvenes de 18-26 (ver Anexo C, D y E) como para el caso de jóvenes de 27 a 35 años (ver Anexo G, H, I).

Tabla 15: Focus group desarrollados para la investigación

Instrumento	Muestra	Cantidad	Objetivo	Fecha
<i>Focus Group</i>	Asistentes al Jockey Plaza de 18 a 26 años de edad	3	Conocer las preferencias, modelar la encuesta y adaptarla.	24/09/2018 al 10/11/2018
	Asistentes al Jockey Plaza de 27 a 35 años de edad	3		24/09/2018 al 10/11/2018

6.3. Encuesta

La principal fuente de información es la encuesta. Esta cuenta con un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que quiere decir que no se busca representar estadísticamente a la población sino que permite reflejar cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado (Pasco & Ponce, 2015, p. 53).

La población investigada son los jóvenes adultos de 18 a 35 años. Según datos obtenidos del INEI (2016), al día de hoy hay aproximadamente ocho millones de jóvenes que se encuentran en ese rango de edad a nivel nacional y en Lima son dos millones. Para ello, cabe recalcar que la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2017, p. 11)

indica en su reporte “Perú: Población 2017” que Lima Metropolitana se encuentra dividida en 7 zonas: Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur, Callao, Balnearios.

Para efectos de la presente investigación se utilizará a Lima Moderna, ya que es la principal zona de influencia del centro comercial estudiado, que según la encuestadora representa el 13% de la población total de Lima Metropolitana, teniendo como niveles socioeconómicos predominantes a los sectores A y B, en comparación de los otros distritos constituyentes de Lima Metropolitana, los mismos que ocupan el 75.5% de personas de Lima Moderna, continuando con el nivel socioeconómico C con un 20.8% de la población. Así, Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2007) utiliza en sus investigaciones los mismos distritos evaluados por Ipsos (2011, p. 9). En la Tabla 16 se muestra con mayor detalle la división poblacional de acuerdo a la zona.

Tabla 16: CPI, Lima Metropolitana, Personas por zonas geográficas según nivel socioeconómico, 2017

ZONAS	Personas		Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
	Miles	% sobre Lima Metropolitana	AB	C	D	E
Lima Norte: Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22	48.6	24.4	5
Lima Centro: Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57	16.9	4
Lima Moderna: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13	75.5	20.8	3.6	0.1
Lima Este: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,518.1	24.7	18	43.4	29.9	8.7
Lima Sur: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,908.6	18.7	14.7	40.8	31.7	12.8
Callao: Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,038.7	10.2	21.9	43.4	23.9	10.8
Balnearios: Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106.8	1	11.2	56.5	23.1	9.2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,209.3	100	26.49	44.36	21.93	7.23

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2017)

De acuerdo a Ipsos (2011), Lima Moderna es una de las 6 zonas geográficas de Lima. En el último informe realizado por esta investigadora de mercado, los niveles socioeconómicos predominantes en esta zona son el A y el B que representan el 33.1% y el 52.4% respectivamente de su población total (Ipsos, 2018). Por ello, el público objetivo del Jockey es el nivel socioeconómico A, B y C+. Lima Moderna representa a la mayoría de su target.

A inicios de la presente década Ipsos (2011) ya hablaba de esta división zonal la cual se viene utilizando hasta el día de hoy. Lima Moderna Incluye a los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo y según información proyectada por el INEI (2009) al 2018 habría aproximadamente 400,000 personas en el rango de edad de 18 a 35 años de los mencionados distritos. La información en mención indica que son aproximadamente 400,000 jóvenes adultos que viven en Lima moderna y podrían ser atraídos por Jockey Plaza.

Sabiendo que el universo de jóvenes adultos de Lima Moderna es aproximadamente 400,000 y ya que el muestro es no probabilístico por convivencia se consideró la muestra de 384 cuestionarios.

De acuerdo con Renato Fiestas (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) el día más concurrido en el centro comercial Jockey Plaza es el jueves, esto contabilizando el flujo peatonal y vehicular. Cabe recalcar que se realizó una encuesta piloto del 5% de la muestra, es decir a 20 jóvenes adultos en el centro comercial Jockey Plaza, la cual permitió reajustar preguntas de la encuesta que no quedaban claras o eran ambiguas.

Así, con los errores identificados y modificados se iniciaron las encuestas por interceptación dentro del centro comercial el jueves 08 de noviembre y culminaron el jueves 22 del mismo mes en horarios diferentes. El primero se dio de lunes a viernes de 3 pm a 8 pm y el segundo hace referencia a los fines de semana, en el cual se realizó de 2 pm hasta 5 pm, ya que según Renato Fiestas, la gente concurre más en dicho horario. Además, para la realización de las mismas en el área del Jockey Plaza, se tuvo en cuenta intervalos de tiempo respecto a las personas que transitan por el lugar para evitar encuestar grupos de personas con rasgos similares. En la Tabla 17, se puede observar de manera resumida qué herramientas han sido utilizadas y la cantidad de cada una de ellas.

Tabla 17: Herramientas de investigación utilizadas

Herramienta	Cantidad
Entrevista	9
Focus Group	6
Encuesta	384

7. Estrategia de análisis

La investigación es de enfoque mixto, por lo tanto la información recolectada debe ser tratada y analizada según su naturaleza. La información cualitativa, recolectada de los *focus group* (ver Tabla 15) y de las entrevistas a expertos (ver Tabla 14), se analizan con la herramienta webQDA para llevar a cabo este trabajo de manera metódica y eficiente. Los resultados obtenidos permiten encontrar datos relevantes sobre las características de los jóvenes adultos, el sector *retail*, información que sirve como base para el desarrollo del marco contextual de la investigación, e información para el desarrollo de las encuestas.

El análisis cuantitativo se realiza con la información recolectada con la aplicación de las encuestas en el Jockey Plaza, mediante un análisis descriptivo, así como un análisis factorial exploratorio utilizando el programa estadístico SPSS, para conocer los factores de atracción.

7.1. Análisis Cualitativo

Para lograr los objetivos de investigación, el análisis cualitativo es relevante, ya que se han realizado pocas investigaciones académicas en el Perú. Los *focus group* y las entrevistas permiten recoger información del tipo contextual, así como definir variables utilizadas en la herramienta cuantitativa, las encuestas.

El análisis cualitativo se inicia con la elaboración de la rúbrica, elaborando criterios y niveles de calidad. “Una rúbrica es una herramienta de evaluación que enumera los criterios para un trabajo” (Goodich, 2005, p. 27). Para la presente investigación, las subvariables evaluadas fueron calificadas con 0, 5 y 10 de acuerdo a lo indicado por los participantes de los *focus group*. En el capítulo 5, análisis de resultados, se muestra a mayor detalle la definición de las calificaciones mencionadas. En adición a la herramienta expuesta, se usó el gestor de contenido webQDA el cual es un software de análisis cualitativo, el cual puede ser utilizado para investigaciones rigurosas (Souza, Costa, & Moreira, 2011, p.3) como en la presente tesis. Este gestor de información cualitativa permite profundizar en el análisis y obtener datos precisos, incluso cuantificados. Los resultados obtenidos serán importantes para dar inicio al análisis cuantitativo.

El principal aporte del análisis cualitativo es el de recoger información del tipo contextual, gustos y preferencias de los asistentes, las tendencias de centros comerciales y, sobre todo, la investigación cualitativa permite el desarrollo de las sub-variables utilizadas para investigar cada uno de los seis factores de atracción.

7.2. Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo permite analizar los resultados de las encuestas y para ellos se realiza un análisis descriptivo para observar con detenimiento los datos recogidos. Luego se procede a realizar el análisis factorial exploratorio, debido a la naturaleza de la tesis que busca identificar los factores de atracción que influyen en los asistentes al centro comercial Jockey Plaza.

7.2.1. Análisis descriptivo

Permite describir los datos recolectados. Si bien este análisis no es complejo a comparación de un análisis factorial, nos permite para observar el comportamiento descriptivo de los datos mediante SPSS. Ejemplo de estos datos son la media, la moda, valores mínimo o máximos que permiten tener una idea más clara de hacia qué dirección apunta la data obtenida.

7.2.2. Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio (AFE) es, según Mavrou (2015, p. 1), una técnica que permite explorar los constructos o variables latentes de un conjunto de variables observables. En ese sentido, la variable latente o no observable que se está analizando es la atracción, la cual se expresa o se hace observable mediante los seis factores explicados. De acuerdo Mavrou (2015, p. 2), el propósito de esta herramienta es comprobar hasta qué punto los ítems utilizados en la herramienta de levantamiento de información representan adecuadamente a los constructos latentes. Cabe precisar que las sub-variables se construyen a partir de la literatura revisada y la información recogida por parte de los jóvenes entrevistados en los *focus group*.

Una definición más detallada es la de Chi6n y Charles (2016, p. 138), quienes dicen que el análisis factorial explotario tiene como objetivo reducir la dimensionalidad de las sub-variables analizadas, en este caso son 19 sub-variables, y así obtener factores cuya variaci6n incide en las variaciones de las sub-variables utilizadas en el cuestionario. Estos factores obtenidos explican la marcha conjunta de las sub-variables utilizadas (Chi6n & Charles, 2016, p. 138). Seg6n los autores, a trav6s del AFE se determina el n6mero de factores as6 como su composici6n, el cual est6 conformado por las sub-variables o ítems utilizados en la encuesta que se han agrupado, ya que han recogido o abordado informaci6n similar. Este an6lisis permite detectar posibles patrones subyacentes de la data analizada (Chi6n & Charles, 2016, p. 158).

Así también Raykov y Marcoulides (2008, p. 252) dicen que el análisis factorial fue desarrollado como un procedimiento que permite “revelar” rasgos latentes o no observados que están relacionados al desempeño de un sujeto en un conjunto dado de variables observadas. Es decir, el análisis factorial está enfocado en aquellos factores de “revelación”, pero no llega a encontrar una cuantificación, prueba o confirmación de una estructura hipotética como sí lo hace el análisis factorial confirmatorio (Raykov y Mercoulides, 2008, p. 252). El uso del análisis factorial exploratorio es oportuno para este trabajo de investigación ya que el objetivo es encontrar los factores de atracción al centro comercial, más allá de cuantificar si alguno es o no más importante que otro.

Previo al análisis factorial exploratorio, se verifica que exista representatividad de las variables mediante el Alpha de Cronbach que es otro indicador estadístico que se acepta cuando el resultado es mayor a 0.75 (Hernández et al., 2010, p. 344). Este análisis se realiza a cada constructo para verificar la representatividad de cada uno de ellos.

8. Principios éticos

En la presente investigación se aplican los principios éticos establecidos por el Comité de Ética de la Investigación de la PUCP (Pasco y Ponce, 2015, p. 144) para la realización del trabajo en todos sus ámbitos. En este sentido, se abordan las entrevistas, *focus group* y encuestas tomando como base ética a los principios de respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, responsabilidad y ética científica.

De este modo, se da a conocer a los participantes de la investigación sobre el propósito de la investigación, el carácter voluntario que posee, la solicitud expresa de consentimiento informado para el registro y uso de la información, y la posibilidad de retiro del estudio en cualquier momento que lo solicite y sin represalia alguna. Para esto se incluye, en la parte inicial de cada método empleado en esta investigación, el principio de respeto por las personas.

Por parte del principio beneficencia y no maleficencia, el estudio no genera daño alguno a los participantes ni genera efectos adversos. Esto debido a que consigue brindar información de utilidad para la gestión sin implicar daños en los actores de la investigación. Asimismo, se les informa de la posibilidad para el acceso a los resultados de la investigación en caso sea de su interés, garantizando la devolución de la información obtenida, de manera que cubrimos el principio de justicia.

En cuanto a la presentación por parte de los investigadores, se informa a los actores de la investigación sobre la casa de estudios a la cual se encuentran afiliados, se realiza la

presentación de cada responsable del estudio y a qué instancia podría acudir en caso de consultas o reclamos, abarcando el principio de responsabilidad

Por parte de la integridad científica, se especifica según sea el caso (entrevista, *focus group* o encuesta) si la participación es declarada, confidencial o anónima. Se informa sobre las medidas de seguridad respecto al almacenamiento de la información. Asimismo, se menciona de manera expresa todas las fuentes utilizadas al final del trabajo de investigación en el apartado de bibliografía.

9. Limitaciones metodológicas de la investigación

La información obtenida para la presente investigación se extrae de un solo momento determinado, por lo cual es de horizonte del tipo transversal. Sin embargo, para obtener resultados confiables y respetar la aleatoriedad de las encuestas, se escogió el mes de noviembre para llevar a cabo 384 cuestionarios de la encuesta, para lo cual los tiempos fueron respetados y pueden ser limitantes al momento de llevarlas a cabo.

Otra limitante ha sido la recepción del público para la aplicación de las encuestas ya que muchos de ellos no deseaban invertir su tiempo llenando encuestas, ya que van al centro comercial para realizar compras o entretenerse y les parece tedioso realizarlas.

Finalmente, es importante mencionar que a pesar de que se analiza cualitativamente la información en dos grupos de edades (18 a 26 años y 27 a 35 años) para el análisis cuantitativo no se repite esta metodología, ya que por temas de tiempo realizar 384 cuestionarios de la encuesta de cada grupo para realizar este análisis no es viable. Sin embargo, se puede llegar al objetivo de investigación analizando a todos los jóvenes adultos como un solo grupo etéreo.

El presente capítulo abordó desde la hipótesis de la investigación hasta las herramientas y estrategia de análisis utilizado. Como se expuso anteriormente, se elaboraron 9 entrevistas a profundidad a expertos en el tema, 6 *focus group* y 384 cuestionarios de encuesta. Además, el enfoque es mixto, lo cual abarca un análisis cualitativo y cuantitativo a realizarse gracias a la información levantada a través de las diferentes herramientas empleadas.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS

El propósito del presente capítulo es el análisis de los datos obtenidos a partir de la metodología descrita en el capítulo anterior con la finalidad de contrastar la hipótesis planteada y el modelo propuesto. Este capítulo se divide principalmente en análisis cualitativo y análisis cuantitativo.

El análisis cualitativo se ha realizado con la herramienta webQDA y análisis cuantitativo con SPSS, y se encuentra dividido en una sección descriptiva y una factorial exploratoria. Esta última es la que permite tener los resultados del objetivo general de la investigación la cual es hallar los factores de atracción para los jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza.

1. Análisis Cualitativo

1.1 Análisis de conteo y discusión de resultados

En la siguiente sección se pretende analizar la información recolectada de los seis *focus group* realizados en el marco de la investigación. El propósito del análisis cualitativo es describir información relacionada a los factores de atracción en centros comerciales modernos en jóvenes de 18-35 años de Lima Moderna. No obstante, para lograr un mayor detalle en las percepciones del público se ha dividido en dos grupos, jóvenes de 18 a 26 años y otro de 27 a 35 años para mejorar la calidad del análisis realizado.

En el proceso de análisis de la información de los *focus group* se utilizó el software de análisis cualitativo webQDA, el cual apoya el trabajo colaborativo al permitir el uso por varios investigadores en un mismo proyecto. Este software permitió, editar, ver, interconectar y organizar documentos. Así como, crear categorías y codificar de forma estructurada e interconectada para la construcción de síntesis y análisis que respondan a los objetivos de investigación (Souza, Costa & Moreira, 2011, p. 3). Por ello, se digitalizaron todos los resultados de entrevistas y *focus group* para continuar con el proceso de codificación, rescatando las ideas principales en cada oración o párrafo. Las categorías fueron realizadas en base a la metodología de la rúbrica, con lo cual se procesó la información de manera ordenada y fácil de entender. Así se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18: Rúbrica para análisis cualitativo

Autores	Variable	Sub-variable	Dimensiones	Forma de evaluación		
Sheth,1981	Localización	Ubicación	Me queda cerca	10		
			Es céntrico	5		
			Me queda lejos	0		
		Facilidad de acceso	El ingreso es complicado	0		
			El ingreso es sencillo	10		
		Estacionamiento	No hay estacionamientos libres	0		
Es complicado llegar al estacionamiento	5					
Hay estacionamientos libres/ Los estacionamientos son amplios	10					
Sheth,1981	Variedad de locatarios	Variedad de marcas	No encuentro variedad	0		
			Encuentro poca variedad	5		
			Hay variedad /Encuentro productos exclusivos	10		
		Posee supermercado	No compro en supermercados	0		
			Frecuento poco los supermercados	5		
			Compro en el supermercado	10		
		Presencia de servicios relacionados	No utilizo el banco	0		
			Voy al banco	10		
			No utilizo claro, movistar, variados	0		
			Voy a Claro, Movistar, etc	10		
		Seth,1989	Posicionamiento e imagen	Infraestructura atractiva	No me gusta el diseño, es pequeño, desordenado	0
					Es indiferente la infraestructura	5
Es agradable, moderno, grande	10					
Sentimiento de pertenencia	No me identifico			0		
	Es indiferente			5		
	Me identifico con el Jockey			10		
Posicionamiento	No tiene mucho tiempo en el sector			0		
	Es un centro comercial conocido			5		
	Es el mejor centro comercial / muy reconocido			10		
Sheth,1981	Publicidad y promoción	Promociones de ventas	Nunca encuentro promociones	0		
			Casi nunca encuentro promociones	5		

Autores	Variable	Sub-variable	Dimensiones	Forma de evaluación		
		Comunicación de actividades	Encuentro muchas promociones	10		
			No me entero de las actividades que realiza	0		
			Me entero en publicaciones en facebook/página web/publicidad	10		
		Canales de comunicación	No he visto publicidad	0		
			Rara vez veo publicidad del jockey	5		
			Sigo al jockey en instagram, facebook, etc	10		
		Sheth,1981	Servicio	Limpieza	Encuentro los baños y pasillos sucios	0
					Los baños y pasillos suelen estar limpios	5
					Los baños y pasillos siempre están limpios	10
Presencia de otros servicios adicionales	No conozco los servicios adicionales			0		
	He visto que hay servicios adicionales pero no los uso			5		
	Utilizo los servicios adicionales			10		
Servicio al cliente	Me han tratado mal			0		
	He visto que ayudan a la gente			5		
	Me trataron bien			10		
Sit y Merrilees (2005)	Entretenimiento	Presencia de cines	No voy al cine	0		
			A veces voy al cine	5		
			Me gusta ir al cine	10		
		Restaurantes	Considero que no hay mucha variedad	0		
			Hay variedad de restaurantes	10		
		Bares y cafés	Considero que no hay mucha variedad	0		
			Hay variedad de bares y cafes	10		
		Servicios adicionales para la familia	No conozco los servicios adicionales	0		
			He visto que hay servicios adicionales pero no los uso	5		
Utilizo los servicios adicionales	10					

La variable Localización, revisada en el capítulo de marco teórico, hace referencia a la distancia que lleva al consumidor a preferir ciertos centros comerciales, así como las vías de acceso que tienen los centros comerciales y el estacionamiento que brinda el centro comercial (Sheth, 1981). Esta variable se compone de 3 sub variables: ubicación, facilidad de acceso y estacionamiento. Se le asigna 3 valores a la primera sub-variable: la lejanía representa un valor de 0, considerarlo un lugar céntrico equivale a 5, mientras que a más cercanía se le asigna el máximo valor de 10. En segundo lugar, a la sub-variable facilidad de acceso se le asignan los valores de 0 y 10, si es sencillo o complicado el ingreso al centro comercial respectivamente. Finalmente, la sub-variable estacionamiento fue valorada con 0 cuando es complicado encontrar estacionamiento, 5 cuando los estacionamientos son accesibles y 10 cuando es fácil estacionarse en el Jockey Plaza.

La segunda variable, variedad de locatarios, está compuesta por 3 sub-variables, las cuales son: variedad de marcas, presencia de supermercados, presencia de servicios relacionados. La primera sub-variable hace referencia a la diversidad de productos que tiene el Jockey Plaza, valorando 0 con poca variedad, 5 equivalente a medio y 10 mucha variedad. La segunda sub-variable alude a la frecuencia con la que las personas consumen en los supermercados ubicados en el centro comercial en las visitas que realizan, valorando con 0,5 y 10. Siendo 0 la nula asistencia, 5 poca frecuencia y 10 reiterada asistencia. La tercera sub-variable menciona a la asistencia a bancos y compañías de teléfonos, los valores aplicados fueron 0 y 10 dependiendo del uso que se ocupe de los servicios mencionados en el centro comercial.

La variable posicionamiento e imagen está compuesta por tres sub-variables, las cuales son: infraestructura atractiva, sentimiento de pertenencia y posicionamiento. Similar a la variable anterior los ítems han sido valorados con 0, 5 y 10. En el primer caso, se refiere al diseño arquitectónico del centro comercial; en segundo lugar, la identificación que se tiene con el centro comercial y el último a como está posicionado en la mente de los clientes.

La variable publicidad y promoción comprende la difusión del centro comercial en los medios masivos, promociones y todo lo diseñado para atraer a los consumidores y motivarlos a comprar productos en específico (Sheth, 1981). La primera sub-variable se refiere a las promociones de ventas que brinda el centro comercial, la cual ha sido valorada con 0 la nula presencia de promociones, con 5 la poca presencia y 10 la gran cantidad de promociones. En segundo lugar, la sub-variable comunicación de actividades fue valorada con 0 y 10, dependiendo si los clientes se enteraban o no de las actividades. Por último, los canales de

comunicación utilizados por el centro comercial, valorando con 0 no ver publicidad, con 5 la poca publicidad y 10 mucha publicidad.

La variable servicio se refiere a todos los factores de compra en la tienda. Se divide en 3 sub-variables, las cuales son: limpieza, presencia de servicios adicionales y servicio al cliente. La primera valora con 0, 5 y 10 el nivel de higiene que se presenta en el centro comercial, cabe resaltar que 0 es sucio, 5 es promedio y 10 en perfectas condiciones. La segunda sub-variable alude al conocimiento de otros servicios que brinda el Jockey Plaza como guarda-compras, sillas de ruedas, zonas de lectura, entre otros. Valorando con 0 al nulo conocimiento, 5 en el caso de que conozcan, pero no usen y 10 cuando utilizan los servicios. Por último, la sub-variable servicio al cliente se refiere al trato que le brinda el personal del Jockey Plaza, calificando con 0, 5 y 10 la atención de los mismos.

La variable entretenimiento se compone de 4 sub-variables, las cuales son: presencia de cines, presencia de restaurantes, presencia de bares y cafés y servicios adicionales para la familia. La primera sub-variable busca conocer si el público asiste al cine ubicado en el Jockey Plaza, valorando con 0 ninguna visita, 5 poca visita y con 10 la alta frecuencia. Respecto a la 2da y 3er sub-variable se evalúan con 0 y 10 dependiendo de la variedad que tenga el centro comercial de las mismas. La última sub-variable se valora con 0, 5 y 10 dependiendo al uso del cliente sobre los servicios adicionales para la familia como Happy Land y Divercity en las visitas que realiza al centro comercial.

Los seis *focus group* se dividen en base al público participante: los primeros tres *focus group* se conformaron por jóvenes de 18 -26 años y los restantes por jóvenes de 27-35 años, esto con el objetivo de conocer las percepciones de ambos públicos.

1.2. Hallazgos de análisis

Luego de haber ingresado las transcripciones de los seis *focus group* realizados, se procedió a codificar todas las fuentes en el gestor de contenido, con el propósito de conocer a mayor profundidad las percepciones de ambos grupos de estudio respecto a los factores de atracción en centros comerciales.

1.2.1. Evidencia

Como se mencionó anteriormente, los *focus group* fueron ingresados al software para realizar el análisis cualitativo, gracias a ello se crearon las categorías que permitieron realizar la codificación y obtener las matrices que muestran el resultado de cada factor.

a. Factor localización

La Tabla 20 muestra los resultados del factor localización, en la cual se dividió por grupo de estudio, 18-26 y 27-35 años. Este factor tuvo una gran cantidad de referencias en los focus group realizados, obteniendo comentarios respecto a la ubicación como “voy al Jockey porque me queda cerca, es céntrico”, “está cerca a lugares estratégicos”. Asimismo, resaltaron el acceso complicado que tiene el centro comercial, lo cual se visualiza en frases como “entrar por la avenida Javier Prado es un caos”, “la Javier Prado siempre está congestionada”. Además, indicaron que los vendedores ambulantes ubicados en las puertas de ingreso obstaculizan el paso.

Por otro lado, hicieron menciones negativas respecto al estacionamiento, indicando que el centro comercial debería tener una mayor cantidad ya que no hay suficientes y la búsqueda de los mismos genera molestia en los usuarios. Es decir que, si bien la ubicación del centro comercial es valorada por los clientes al considerarlo un punto céntrico de encuentro, el acceso y estacionamientos son puntos importantes por mejorar. Como se puede apreciar en la Tabla 19, el grupo de 18 a 26 años tiene mayor cantidad de calificaciones 0 respecto al factor Localización a diferencia del grupo de 27 a 35 años.

Tabla 17: Resultados de calificación de factor localización

Variable	Grupo	Calificación			Total referencias
		0	5	10	
Localización	18-26	25	9	29	63
	27-35	16	5	24	45

b. Factor de variedad locatarios

Como se muestra en la Tabla 20, para el caso del factor variedad de locatarios, los resultados para el grupo de 18-26 años, obtuvieron una mayor cantidad de referencias 10 a diferencia del grupo de 27-35 años. No obstante, es importante resaltar que los usuarios perciben al centro comercial como un lugar con un gran mix de tiendas, además indican lo siguiente: “en el Jockey Plaza encuentro productos que no encuentro en otro centro comercial, a pesar de que tienen las mismas tiendas”, “hay bastante variedad en el centro comercial”, “hay una gran oferta de todo tipo y precio”.

Además, no consideran que el supermercado en el Jockey Plaza sea visitado por ellos ya que prefieren asistir a otros más cercanos a sus domicilios. Asimismo, la presencia de servicios adicionales con los que cuenta el centro comercial no es muy utilizado ya que tienen bancos o compañías de celulares más cercanas. Por otro lado, el grupo de 27 a 35 años refiere que el centro comercial posee una gran cantidad de marcas que lo diferencian de otros. No obstante, es

importante resaltar que para este grupo los servicios adicionales, como bancos, que brinda el Jockey Plaza son valiosos, ya que constantemente hacen uso de ellos.

Por ejemplo, un participante indicó que “es necesario porque, por ejemplo, mi hermano vive en Australia y hay un banco que manda dinero de acá a Australia sin tanto monto”, “tener una zona de bancos centralizado es seguro”. Respecto a la presencia de supermercados cuentan que en una salida familiar o visita al Jockey Plaza se puede aprovechar en hacer las compras de la semana.

Tabla 18: Resultados de calificación de factor variedad de locatarios

Variable	Grupo	Calificación			Total referencias
		0	5	10	
Variedad de locatarios	18-26	10	5	81	96
	27-35	17	2	43	62

c. Factor posicionamiento e imagen

Para el caso del tercer factor, posicionamiento e imagen, los participantes del grupo 18-26 años comentaron lo siguiente: “es un lugar ordenado”, “bien señalado y amplio”, que se renueva constantemente y posee sentimientos de pertenencia en algunos como “toda mi vida he ido desde chiquita”, “para mí siempre ha sido bien familiar, también de chiquita iba mucho con mi familia”. Por otro lado, el grupo de 27 a 35 años no comparte la idea de que sea un centro comercial ordenado, ya que indican que lo siguiente: “mal distribuido”, “no tiene secciones, es como que la Tommy Hilfiger está al costado de Wong”, “cuando veo me da un poco de cólera porque tanto espacio desperdiciado y me estresa un poco”. No obstante, ambos grupos coinciden en que está posicionado como uno de los centros comerciales más emblemáticos. Los resultados se muestran en la Tabla 21.

Tabla 191: Resultados de calificación de factor posicionamiento e imagen

Variable	Grupo	Calificación			Total referencias
		0	5	10	
Posicionamiento e imagen	18-26	4	4	20	28
	27-35	10	5	10	25

d. Factor publicidad y promoción

Para el caso del cuarto factor presentado en la Tabla 22, publicidad y promoción, los resultados muestran que los jóvenes de 18 a 26 años tienen una mayor cantidad de referencias totales respecto al otro grupo. La mayoría refiere que en el Jockey Plaza hay una gran variedad de ofertas en los productos, lo cual lo vuelve atractivo para ellos, también indican que hay

“descuentos a cada rato”, “en un mes recuerdo que fui y por día sacaban descuentos por tiendas. Tenían convenio con las tiendas y así sacaban”.

Además, resaltan los canales de comunicación con los que cuenta el centro comercial como que “el Jockey tiene su propio canal de televisión y ahí te brindan y ya usas los restaurantes, las tiendas”, “tienen una línea gráfica hablando como marca Jockey que también tiene su revista y todo ello”. Por otro lado, el grupo de 27 a 35 años refiere que el centro comercial brinda buenas promociones y además tiene una gran presencia en redes sociales.

Asimismo, indicaron que se enteran de las promociones por las redes sociales, “como yo sigo a muchos influencers en Instagram, yo suelo enterarme por ahí. A veces ellos suelen anunciar ciertos descuentos en Chanel o forever21, zara, entonces por eso yo me guío”.

Tabla 202: Resultados de calificación de factor publicidad y promoción

Variable	Grupo	Calificación			Total referencias
		0	5	10	
Publicidad y promoción	18-26	5	7	23	35
	27-35	10	3	20	33

e. Factor servicio

Para el caso del quinto factor, mostrado en la Tabla 23, servicio, los jóvenes de 18 a 26 años hicieron énfasis en la limpieza que tiene el centro comercial, ya que indicaron lo siguiente: “siempre está limpio”, “el Jockey si tiene los baños accesibles, bien higiénicos”, “siempre hay alguien ahí limpiando, toda la vida he visto una persona ahí limpiando”.

También comentaron sobre la presencia de servicios adicionales, por ejemplo un participante indicó lo siguiente sobre el bus que transporta a los clientes hacia el centro comercial: “unas amigas sí comenzaron a usarlo porque se mudaron cerca y aparte que está esta chica, Ximena Galeano, que hacía videos sobre el Jockey y sus novedades”, “también como salieron en estos videos de esta chica, personas que te ayudan a cargar tus maletas o los bolsos”.

En el caso del grupo de 27-35 años, indicaron que la limpieza en servicios higiénicos no era la adecuada para el Jockey Plaza, ya que según refieren los participantes “hay un baño que siempre está feo, pero es porque es el más afuerita”, “a los baños no les dan el mantenimiento que deberían, todas las veces que voy o está sucio o no está correctamente, no hay los implementos que tiene que haber, no lo limpian”. No obstante, resaltaron que hay servicios adicionales que otros centros comerciales no tienen como por ejemplo una participante indicó lo siguiente: “Yo he usado el coche para bebés porque mi hermana tiene su bebé y es terrible tenerlo en brazos así que mejor tenerlo en coche”.

Tabla 213: Resultados de calificación de factor servicio

Variable	Grupo	Calificación			Total referencias
		0	5	10	
Servicio	18-26	3	7	25	35
	27-35	12	12	14	38

f. Factor entretenimiento

Para el caso del último factor, ambos grupos indican que el cine del centro comercial no es el ideal y que deberían tener la presencia de otra cadena, por ejemplo, en los siguientes testimonios indican sus preferencias, “pienso que es bastante caro y, o sea yo vivo en Caminos del Inca, entonces tengo un cine más cerca”, “no es que me disguste, pero no lo prefiero. Prefiero Cineplanet”, “a pesar de que voy bastante al jockey, no voy al cine”.

No obstante, ambos grupos coinciden en resaltar la gran variedad de restaurantes que hay en el Jockey Plaza, indicando por ejemplo lo siguiente “hay muchos, tienes donde escoger la verdad, tienes de todo desde Chilli’s hasta Tanta”, “voy a restaurantes, pero sí puedes encontrar una gran variedad de comidas y precios. Si en restaurantes es mucho más caro, pero si es en el patio de comidas es mucho más económico. Depende de cada gusto”. Respecto a la presencia de bares y cafés, el grupo más joven no asiste mucho sin embargo indica que cuando lo hace, opta por Friday’s. Por otro lado, el grupo de 27 a 35 años, indican que han asistido y les gusta el servicio que brindan. Los resultados se muestran en la Tabla 24.

Tabla 224: Resultados de calificación de factor entretenimiento

Variable	Grupo	Calificación			Total referencias
		0	5	10	
Entretenimiento	18-26	10	1	31	42
	27-35	8	2	19	29

1.2.2. Principales hallazgos

El análisis de resultados expuesto previamente gracias al software webQDA, recopilación y transcripción de información, la rúbrica y metodología utilizada para la evaluación permitieron que se expongan los siguientes hallazgos:

a. Jóvenes de 18 a 26 años

Según los *focus group* realizados a jóvenes entre 18 y 26 años de edad, estos consideran que la variable variedad de locatarios es una característica importante que posee el centro comercial Jockey Plaza, ya que es el factor de atracción con mayor cantidad de menciones en las dinámicas.

Respecto a la variable servicio, los jóvenes de 18 a 26 años valoran el trato que les brindan los centros comerciales, así como la limpieza de las instalaciones y la presencia de servicios adicionales. Como se puede observar en el Anexo J, los jóvenes indican que el Jockey Plaza tiene un buen cuidado de los servicios higiénicos y, además, afirman haber utilizado los servicios adicionales que brinda el centro comercial para realizar alguna tarea o asistir al centro comercial.

Por otra parte, se puede observar a la variable posicionamiento e imagen en los comentarios que brindan los jóvenes respecto al centro comercial como que “tiene muchas áreas bonitas”, “me parece muy agradable y es armoniosa la decoración que tienen”, “los espacios son amplios” (ver Anexo J). Luego, se encuentra la variable publicidad y promoción, la cual es valorada por los jóvenes gracias a las promociones, actividades y publicidad que brinda el centro comercial para poder asistir al mismo.

Si bien, la variable entretenimiento es considerada importante por los participantes, los jóvenes de 18 a 26 años no utilizan con frecuencia el cine y bares que brinda el centro comercial. No obstante, resaltan la gran variedad de restaurantes que tiene el Jockey Plaza.

Por último, la variable localización ha obtenido la mayor cantidad de menciones negativas, en su mayoría debido a los estacionamientos y acceso al centro comercial. Sin embargo, es importante notar que gran parte de los participantes considera al centro comercial como un lugar céntrico.

b. Jóvenes de 27 a 35 años

La variable variedad de locatarios en los *focus group* realizados a personas entre 27 y 35 años de edad, es altamente considerada debido a la diversidad de tiendas que posee el centro comercial Jockey Plaza y esto se puede observar en algunas frases como: “Tiene gran variedad de tiendas, diferentes marcas”, “la variedad de las tiendas que están ahí son importantes como las de ropa tienen prendas especiales que no tienen otras tiendas”, “puede ofrecer ropa de mejor calidad” (ver Anexo J).

Asimismo, el factor entretenimiento es valorado por el público resaltando mayormente la variedad de restaurantes que tiene el Jockey Plaza, lo cual se puede reflejar en algunas frases extraídas de los *focus group* realizados como “el Jockey Plaza de verdad que tiene una buena cartera de restaurantes, eso si tienes todo tipo de variedad”, “yo si voy a comer, siempre que voy al Jockey termino comiendo porque si hay variedad y no solo lo clásico de la comida rápida común, sino que hay otras opciones”.

Respecto a la variable publicidad y promoción, como bien indican algunos participantes (ver Anexo J) hay una amplia gama de ofertas, eventos u publicidad en general del Jockey Plaza, y se enteran de ello a través de las redes sociales. Por otro lado, la variable localización se observa en las siguientes frases: “está cerca a lugares estratégicos”. Es decir, consideran que el centro comercial tiene una buena ubicación, es céntrico, sin embargo con algunos problemas en el acceso y en el tema de estacionamientos.

La variable servicio fue resaltada en los *focus group* realizados ya que los participantes resaltaron que hay servicios adicionales que otros centros comerciales no tienen como por ejemplo una participante indicó lo siguiente “yo he usado el coche para bebés porque mi hermana tiene su bebé y es terrible tenerlo en brazos así que mejor tenerlo en coche” (ver Anexo J). El grupo de 27 a 35 años considera que el posicionamiento e imagen del centro comercial, no es el adecuado ya que indican que la distribución de las tiendas es desordenada. Sin embargo, están de acuerdo en que el diseño arquitectónico es moderno, estilo europeo y se ve bien.

2. Análisis Cuantitativo

Con los resultados obtenidos del previo análisis cualitativo se procede a realizar el cuantitativo con los seis factores previamente utilizados ya que según la información recogida en *focus group* y entrevistas a profundidad, los seis factores tienen cierto nivel de influencia en los jóvenes adultos por lo que ahora se cuantifica esta data con el programa estadístico SPSS acorde a lo propuesto en el acápite de El principal aporte del análisis cualitativo es el de recoger información del tipo contextual, gustos y preferencias de los asistentes, las tendencias de centros comerciales y, sobre todo, la investigación cualitativa permite el desarrollo de las sub-variables utilizadas para investigar cada uno de los seis factores de atracción.

7.2. Análisis Cuantitativo en el Capítulo 4 de Metodología de la Investigación. Esto a partir de los resultados que se obtuvieron de la encuesta (ver Anexo LL).

Por otro lado, la información recolectada con la encuesta ha sido analizada en conjunto y no en dos grupos (18 a 26 años y 27 a 35 años) ya que como se explicó anteriormente el tiempo es limitado y se logra alcanzar el objetivo de investigación analizando la información en conjunto con 384 cuestionarios de la encuesta.

2.1. Análisis descriptivo

Se realiza el análisis descriptivo de la información recolectada que se obtuvieron de la muestra de jóvenes, a través de la encuesta, que asisten al centro Comercial Jockey Plaza a las sub-variables relacionadas a cada uno de los factores propuestos en el Modelo Integrador utilizado en la investigación, localización, variedad de locatarios, publicidad y promoción,

entretenimiento, posicionamiento e imagen y servicio. Cabe resaltar que, como se propuso en el capítulo 4 de Metodología, la escala utilizada para la encuesta es una escala de Likert de 1 al 7 como se muestra en la Tabla 13 donde 1 es totalmente determinante y 7 es nada determinante.

2.1.3. Análisis descriptivo de factor localización

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de las sub-variables que hacen referencia a localización. En la Tabla 25, se observan dos estadísticos descriptivos, media (Me) y moda (Mo) de la muestra con relación a dicha variable. Se observa que el promedio de los tres ítems evaluados se encuentran en un rango de 2.13 a 2.75 puntos. Es decir, que la muestra considera como opción la respuesta de “muy determinante” con que la localización es un factor decisivo al momento de asistir al Jockey Plaza. Por otro lado, la moda (Mo) resultante fue 1 en los tres ítems; es decir, que la mayoría de los jóvenes que acuden al Jockey Plaza consideran “totalmente determinante” a las tres sub-variables referentes que hacen referencia a la localización.

Tabla 23: Análisis descriptivo de factor localización

Factor evaluado	Ítem	Me	Mo
Localización	¿Cuán determinante es la ubicación del Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	2.13	1
	¿Cuán determinante es la facilidad de acceso del Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	2.15	1
	¿Cuán determinante es la presencia de estacionamiento disponible?	2.75	1

2.1.2. Análisis descriptivo de variedad de locatarios

Sobre las sub-variables propuestas para la variedad de locatarios, en la Tabla 26 se muestra que el promedio de los tres ítems evaluados se encuentran en un rango de 1.89 a 2.60 puntos. Es decir, que la muestra considera en promedio “muy determinante” las sub-variables variedad de marcas y presencia de servicios financieros. La moda (Mo) resultante fue 1; es decir, que para la mayoría de los jóvenes también consideran “totalmente determinante” los ítems consultados.

Tabla 246: Análisis descriptivo de factor variedad de locatarios

Factor evaluado	Ítem	Me	Mo
Variedad de locatarios	¿Cuán determinante es la variedad de marcas del Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	1.89	1
	¿Cuán determinante es la presencia de supermercados del Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	2.60	2
	¿Cuán determinante es la presencia de servicios financieros en el Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	1.99	1

2.1.3. Análisis descriptivo de factor de posicionamiento e imagen

Sobre el factor posicionamiento e imagen, esta fue medida con tres ítems. En la Tabla 27, se observa que el promedio de los tres ítems evaluados se encuentran en un rango de 2.07 a 2.84 puntos. Es decir, que la muestra considera como opción la respuesta de “muy determinante” cada uno de las sub-variables medidas. Por otro lado, la moda resultante fue 2 en el ítem sobre la presencia de supermercados. Las personas consideras esta sub-variable en promedio, “muy determinante” mientras que las demás obtuvieron 1 o “totalmente determinante”.

Tabla 257: Análisis descriptivo de factor posicionamiento e imagen

Factor evaluado	Ítem	Me	Mo
Posicionamiento e imagen	¿Cuán determinante es la infraestructura del Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	1.88	1
	¿Cuán determinante es que se sienta identificado con el Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	2.15	2
	¿Cuán determinante es el posicionamiento del Jockey Plaza para asistir al centro comercial?	2.19	2

2.1.4. Análisis descriptivo de entretenimiento

Los resultados del factor entretenimiento se muestra en la Tabla 28. Se muestra que el promedio de los tres ítems se encuentran en un rango de 1.98 a 3.15 puntos, entendiendo que la variable restaurantes es la más preferida frente al cine y, luego, bares. Es decir, que la muestra considera como opción la respuesta de “muy determinante” con que entretenimiento es un factor decisivo al momento de elegir al Jockey Plaza.

Tabla 268: Análisis descriptivo del factor entretenimiento

Factor evaluado	Ítem	Me	Mo
Entretenimiento	¿Cuán determinante es la presencia del cine UVK al momento de decidir asistir al centro comercial Jockey Plaza?	2.71	1
	¿Cuán determinante es la presencia de restaurantes al momento de decidir asistir al centro comercial Jockey Plaza?	1.98	1
	¿Cuán determinante es la existencia de bares al momento de decidir asistir al centro comercial Jockey Plaza?	2.50	2
	¿Cuán determinante es la presencia de servicios adicionales de entretenimiento al momento de decidir asistir al centro comercial Jockey Plaza?	3.19	2

2.1.5. Análisis descriptivo de publicidad y promoción

En la Tabla 29, se observa los resultados del factor publicidad y promoción. Primero, se muestra que el promedio de los tres ítems evaluados se encuentran en un rango de 2.84 a 3.17 puntos. Por otro lado, la moda resultante fue 2 para las tres sub-variables.

Tabla 27: Análisis descriptivo del factor publicidad y promoción

Factor evaluado	Ítem	Me	Mo
Publicidad y Promoción	¿Cuán determinante son las promociones de los locatarios al momento de asistir al centro comercial Jockey Plaza?	2.84	2
	¿Cuán determinante es la comunicación de actividades del Jockey Plaza al momento de decidir asistir al centro comercial?	3.11	2
	¿Cuán determinante es la presencia del Jockey Plaza en redes sociales, aplicaciones, páginas web, revistas o en su propio canal al momento de decidir asistir al centro comercial Jockey Plaza?	3.17	2

2.1.6. Análisis descriptivo de servicio

En el factor servicio, en la Tabla 30, se puede ver que el promedio de los tres ítems evaluados se encuentran en un rango de 1.61 a 2.38 puntos. Es decir, que la muestra considera como opción la respuesta de “determinante” con que entretenimiento es un factor decisivo al momento de elegir al Jockey Plaza. Por otro lado, la moda resultante fue 1 en dos ítems; es decir, que la mayoría de los jóvenes de 18 a 35 años que acuden al Jockey Plaza consideran “totalmente determinante” las sub-variables limpieza y trato que ofrece.

Tabla 280: Análisis descriptivo del factor servicio

Factor evaluado	Ítem	Me	Mo
Servicio	¿Cuán determinante es la limpieza de las instalaciones del Jockey Plaza para asistir a este centro comercial?	1.61	1
	¿Cuán determinante considera que el centro comercial cuente con servicios adicionales (fortachones, sala de lectura, zona de trabajo) al momento de decidir asistir al Jockey Plaza?	2.38	2
	¿Cuán determinante es para usted el trato que ofrece el personal del Jockey Plaza para que usted asista a este centro comercial?	1.76	1

2.2. Análisis Factorial

Se ha realizado el análisis de fiabilidad, para corroborar la validez de la información recogida, así como el análisis factorial exploratorio, para entender de qué manera se revelan los factores y realizar el contraste con los factores establecidos “a priori”. Como se indicó en la

estrategia de investigación, ambos análisis se realizaron utilizando el programa estadístico SPSS.

2.2.1. Análisis de fiabilidad

Primero, se analiza la fiabilidad de los factores estudiados para determinar el grado en el cual los ítems, o variables utilizadas para los cuestionarios, miden efectivamente los constructos que representan (Churchill, 1979, p. 70). Para ello se ha utilizado el coeficiente Alpha de Cronbach que permite conocer la consistencia de los datos recopilados. Con ello se conoce si la base de datos utilizada es confiable para luego revelar los constructos o factores a través del análisis factorial exploratorio.

En la Tabla 31, se muestra el resultado del análisis de fiabilidad realizado a cada uno de los factores utilizados. Los resultados son mayores a 0.75 y según Hernández et al. (2010, p. 344) si el resultado es mayor a 0.75 es del nivel aceptable por lo cual la fiabilidad de la encuesta está dentro del rango esperado para poder continuar con el análisis.

Tabla 291: Alpha de Cronbach por constructo

Factor (variable latente)	Sub-variable	Alpha de cronbach por constructo
Localización	L1: Ubicación estratégica	0.757
	L2: Facilidad de acceso	
	L3: Estacionamiento disponible	
Variedad de locatarios	V1: Variedad de marcas	0.807
	V2: Posee supermercado	
	V3: Presencia de servicios relacionados	
Posicionamiento e imagen	PI1: Infraestructura atractiva	0.866
	PI2: Sentimiento de pertenencia	
	PI3: Posicionamiento	
Entretenimiento	E1: Presencia de cines	0.764
	E2: Presencia de restaurantes	
	E3: Presencia de bares	
	E4: Presencia de servicios adicionales para la familia	
Publicidad y promoción	PP1: Atractivas promociones de ventas	0.863
	PP2: Frecuente comunicación de actividades	
	PP3: Presencia de canales de comunicación	
Servicio	S1: Limpieza de instalaciones	0.786
	S2: Presencia de servicios extras (zona de lectura, trabajo, carros para bebés)	
	S3: Servicio al cliente	

De esta manera, se sabe que cada factor cumple lo requerido al superar 0.75 (Hernández et al., 2010, p. 344) por lo que se procede a realizar el siguiente paso planteado en la estrategia de análisis, el análisis factorial exploratorio.

2.2.2 Análisis factorial exploratorio

Como fue explicado anteriormente, el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) es una herramienta estadística que explora e identifica los factores comunes y variables observables, con el objetivo de explicar los resultados de las encuestas realizadas en la investigación (Rositas, 2014). Es así que mediante este análisis se busca identificar las variables o factores relevantes de la investigación.

Al realizar el análisis factorial, se ha cumplido dos principios que muestran que el modelo se adecua correctamente a la investigación: el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), y la prueba de esfericidad de Barlett. Con respecto al KMO, este indicador muestra si las variables tienen o no relación significativa que aporte información al análisis. Se espera que la magnitud del KMO tenga un valor cercano a cero para aceptar la significancia que existe una relación entre las variables (De la Fuente, 2011, p. 8). En la Tabla 32 se muestra los resultados de ambos indicadores.

Tabla 302: Prueba de KMO Y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,759
Prueba de esfericidad de Barlett	Aprox. Chi-cuadrado	3247,313
	Gl	171
	Sig.	,000

Al ser el KMO 0.759 se rechaza la hipótesis y se acepta la adecuación del modelo de la presente investigación. Con la prueba de Barlett se pretende ver si el modelo tiene una matriz de identidad y esto se rechaza, según De la Fuente (2011, p. 7), cuando el P es menor a 0.05. En la investigación al ser 0.00 se puede afirmar que las variables reúnen las condiciones adecuadas para el análisis realizado.

Con estos resultados que muestran que la encuesta ha sido correctamente aplicada, se procede a analizar la reducción de dimensionalidad de escalas para apreciar de qué manera las sub-variables (preguntas) utilizadas en la encuesta se agrupan. En esta etapa de la investigación se observa si se agrupan o revelan de acuerdo a los factores inicialmente planteados o si se

forman otros factores aún no identificados. Para realizar el análisis mostrado en la Tabla 32, se han utilizado las sub-variables de los seis factores inicialmente plantados en la investigación. Para facilitar su visualización se les ha otorgado los siguientes nombres mostrados en la Tabla 33: “V” es variedad de locatarios; “L”, localización; “PP” es publicidad y promoción; “PI” es posicionamiento e imagen; “E” es entretenimiento y “S” es servicio.

Tabla 31: Abreviatura de variables

Variable	Abreviatura
Variedad de locatarios	V
Localización	L
Publicidad y promoción	PP
Posicionamiento e Imagen	PI
Entretenimiento	E
Servicio	S

Tabla 32: Matriz de factores rotados

	1	2	3	4	5	6
L1						,856
L2						,869
L3						,747
V1				,782		
V2				,838		
V3				,827		
PI1		,844				
PI2		,908				
PI3		,884				
E1			,773			
E2			,856			
E3			,800			
E4	,324		,502			
PP1	,852					
PP2	,883					
PP3	,844					
S1					,864	
S2					,799	
S3					,827	

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales / Método de rotación: Varimax con

normalización de Kaiser. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Como se observa en la Tabla 34, se han formado seis factores; sin embargo, la variable E4 se agrupó con PP1, PP2 y PP3 lo cual parece indicar que esa pregunta de la encuesta tenía una connotación asociada a la publicidad y promoción. Se ha realizado el análisis pero sin el ítem E4 y sus resultados se muestran en la Tabla 35.

Tabla 33: Matriz de factores rotados (sin sub-variable E4)

	1	2	3	4	5	6
PI1	0,845					
PI2	0,909					
PI3	0,885					
PP1		0,845				
PP2		0,909				
PP3		0,885				
V1			0,782			
V2			0,844			
V3			0,831			
S1				0,864		
S2				0,804		
S3				0,824		
E1					0,766	
E2					0,870	
E3					0,808	
L1						0,857
L2						0,870
L3						0,749

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales / Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Los seis factores previamente planteados en la investigación se han agrupado de la misma forma en el análisis factorial exploratorio y esto se corrobora en que cada uno de estos factores contiene a las sub-variables o ítems tal cual fueron planteados a priori. Adicionalmente, en la Tabla 36 se ve la varianza total explicada del modelo obtenido del análisis factorial.

Tabla 346: Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de las cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,244	23,579	23,579	4,244	23,579	23,579	2,412	13,398	13,398
2	2,213	12,292	35,871	2,213	12,292	35,871	2,358	13,102	26,500
3	2,026	11,258	47,128	2,026	11,258	47,128	2,198	12,213	38,713
4	1,888	10,488	57,617	1,888	10,488	57,617	2,166	12,032	50,744
5	1,650	9,165	66,782	1,650	9,165	66,782	2,145	11,919	62,664
6	1,358	7,545	74,327	1,358	7,545	74,327	2,099	11,663	74,327
7	0,678	3,765	78,091						
8	0,635	3,527	81,618						
9	0,468	2,602	84,220						
10	0,431	2,394	86,614						
11	0,420	2,331	88,845						
12	0,380	2,111	91,056						
13	0,325	1,808	92,864						
14	0,318	1,764	94,628						
15	0,291	1,615	96,243						
16	0,253	1,404	97,647						
17	0,223	1,237	98,884						
18	0,201	1,116	100,000						

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales

Se observa una varianza total explicada del 74% por los seis factores resultantes del análisis factorial exploratorio. Estos son los seis factores que los jóvenes de 18 a 36 años de Lima Moderna consideran al momento ir al centro comercial Jockey Plaza. En el presente capítulo se ha analizado la data recogida del trabajo de campo realizado desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo.

Después del exhaustivo análisis, se llega al objetivo principal de investigación el cual es conocer o revelar los factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza. El análisis cualitativo permitió conocer que si bien hay factores menos importantes que otros, los seis factores sí son elementos de atracción al centro comercial y este es el objetivo principal de la utilización de webQDA, tener una herramienta que gestione los datos y validar la pertinencia de los factores para desarrollar el análisis cuantitativo. El análisis

cuantitativo ha mostrado que la confiabilidad del trabajo realizado es adecuada, lo cual permitió llegar al objetivo general que es encontrar los factores de atracción. El modelo hallado con la utilización del sistema estadístico SPSS explica la agrupación de las sub-variables en los factores de atracción y la varianza de cada uno de ellos.

Como se mencionó líneas arriba, la hipótesis planteada en el estudio fue validada por el análisis realizado, cualitativo y cuantitativo, obteniendo información relevante que se plasmará en las conclusiones de la investigación y recomendaciones hacia el centro comercial Jockey Plaza.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presentan las conclusiones resultado de la investigación realizada. Se realizó en dos etapas, iniciando con el análisis cualitativo y finalizando con el análisis cuantitativo. El primero estuvo compuesto por seis *focus group* y nueve entrevistas a expertos en los temas analizados, así como a los gerentes estratégicos del Jockey Plaza. Este fue el punto de partida para constatar que las variables planteadas tenían influencia en la decisión de asistir al centro comercial. Al finalizar esta primera etapa, se continuó con el análisis cuantitativo iniciando con la aplicación de cuestionarios a asistentes del centro comercial, para luego ingresar la información al programa estadístico SPSS, para comprobar la hipótesis planteada. En conjunto, el análisis mixto permitió encontrar las variables y sub-variables principales para la atracción de jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza, que puede servir como un precedente para estudios posteriores.

Como se mencionó en el marco teórico, no existe un modelo que explique los factores de atracción necesarios para un entorno actual. Por este motivo se tuvo que adaptar la Teoría de Preferencias de Sheth (1981) y el Modelo de Entretenimiento de Sit y Merrilees (2005) para poder tener los factores de atracción estudiados en un modelo integrador. Este modelo sirvió como referente teórico para realizar el análisis factorial exploratorio que permitió revelar los factores de atracción en jóvenes y contrastarlos con los propuestos a priori, y así lograr el objetivo principal de investigación. Asimismo, es importante resaltar que los estudios en instituciones similares a nivel internacional y local fueron de ayuda para conocer los factores de atracción que los autores aplicaron en sus investigaciones. De esta manera, se logró entender que los factores difieren dependiendo del contexto en el que se encuentran.

La investigación permitió conocer el entorno en el que se desarrollan los centros comerciales a nivel internacional y local, específicamente el Jockey Plaza, así como las características y preferencias del joven adulto peruano que se encuentra entre los 18 a 35 años. Como resultado del estudio, se identificaron nuevas tendencias en la industria como el *e-commerce* y entretenimiento. En adición, se prevé un incremento en la oferta de centros comerciales en los próximos cuatro años dada la baja penetración de los mismos. Además, gracias a una mayor confianza empresarial y mejores condiciones financieras a nivel nacional, se espera una recuperación en la inversión privada, sobre todo en la industria de centros

comerciales ya que la situación política y social del país en los últimos años conllevó a una reducción de las inversiones privadas en el sector *retail* (Perú Retail, 2018).

Por otro lado, es importante mencionar que el joven adulto peruano representará el 60% de la fuerza del consumo del país entre los años 2025 y 2030 según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2015 citado en Begazo & Fernández 2015). De acuerdo a la Universidad del Pacífico (2017), el joven adulto es un consumidor conectado, que utiliza con frecuencia las redes sociales. No obstante, de acuerdo a Cuestas et al. (2009), estos buscan relacionarse no solo a nivel de redes sociales sino también con su entorno físico, por lo que el entretenimiento es parte de la búsqueda de satisfacción de necesidades sociales. Según Ipsos (2017) en su estudio sobre las principales alternativas de entretenimiento fuera del hogar, se resalta salir a comer, cine, bailar, entre otras actividades. De esta manera, se observa que el centro comercial puede satisfacer las necesidades de entretenimiento de estos jóvenes.

Luego de analizar el objeto de estudio, se identificó que el centro comercial Jockey Plaza tiene aspectos positivos y oportunidades de mejora que realizar para continuar desarrollándose en la industria. En primer lugar, dentro de sus principales características se encuentra el respaldo económico que tiene, la gran trayectoria en el mercado, la ubicación estratégica, entre otros.

En cuanto al análisis realizado el posicionamiento e imagen, el cual incluye las sub-variables infraestructura, identificación con el centro comercial y posicionamiento, los jóvenes indican que la distribución de tiendas no es la adecuada a pesar de tener un gran espacio que desarrollar. No obstante, coinciden en que el Jockey Plaza se encuentra posicionado como un centro comercial emblemático reconocidos por su trayectoria en el mercado. De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a la gerencia, este es un centro comercial que busca destacarse por ser un punto de encuentro social y que hace énfasis en la familia.

Según jóvenes entrevistados, en muchos casos asocian al centro comercial a experiencias de cuando eran pequeños e iban en familia al centro comercial y actualmente a un punto de encuentro con familiares y amigos. Además, el Jockey Plaza tiene la ventaja de ser uno de los primeros centros comerciales dando como resultado la recordación en estos jóvenes adultos. En el análisis factorial exploratorio se revela como factor de atracción ya que las sub-variables propuestas se agrupan según lo propuesto

El factor variedad de locatarios, que está compuesto por la sub-variables variedad de marcas, presencia de supermercados y de servicios relacionados, es un factor de atracción formado en el análisis factorial por estas sub-variables. Del análisis cualitativo se destaca que la

presencia de marcas que posee el centro comercial es amplia y variada, ya que se encuentra dirigida para toda la familia. Además, destacan la exclusividad de marcas y la presencia de tiendas *flagship* que son reconocidas por los jóvenes, ya que en ocasiones encuentran productos en el Jockey Plaza que no hay en otro centro comercial. La mayoría de entrevistados menciona que el centro comercial tiene una gran cantidad de tiendas de marcas nacionales e internacionales de primera categoría y de gran prestigio, lo cual es uno de sus principales atractivos. En ese sentido, esta tendencia es una de las características del Jockey Plaza que es reconocido por poseer las principales marcas internacionales.

Con respecto al factor servicio, este es valorado por los jóvenes adultos de 18 a 35 años ya que consideran importante el trato que reciben por parte del centro comercial, así como la presencia de ciertos servicios adicionales como carga celulares, zonas de lecturas, de trabajo y guarda-compras. Sin embargo, quienes no le daban mucha valoración a estos servicios adicionales era porque desconocían de su existencia o no estaban informados de cuáles son sus ubicaciones. De darse a conocer mejor estos servicios, su valoración podría cambiar e incentivar a la asistencia al centro comercial por este motivo. Por otro lado, con respecto al análisis factorial exploratorio se revela como factor de atracción al estar conformado por las sub-variables previamente propuestas.

En cuanto al factor localización, el análisis cualitativo muestra que la ubicación del centro comercial es considerada en la atracción para los jóvenes adultos, sin embargo, el acceso y los estacionamientos muchas veces originan incomodidades en los clientes ya que usualmente es complicado acceder por el alto tránsito del público que se ubica en las puertas de ingreso. Así también, si bien el Jockey Plaza tiene una localización estratégica al estar ubicado entre dos de las principales avenidas de la ciudad de Lima, que son la avenida Javier Prado y Evitamiento se ve opacado por el tráfico en distintos momentos del día.

Así también, los usuarios mencionan que la poca disponibilidad de estacionamientos, sobre todo en fines de semana, genera molestia en los usuarios ya que el tiempo para ubicar un espacio disponible se prolonga acortando el tiempo que podrían utilizar en otras actividades dentro del centro comercial. No obstante, cabe recalcar que la gerencia del centro comercial ha identificado esta problemática iniciando con los días de mayor tráfico vehicular dentro de las instalaciones, para continuar con una mejora en la disponibilidad de estacionamiento, que resalta frente al resto de sub-variables como el punto débil del factor localización. Por otro lado, mediante el análisis factorial exploratorio se confirma que es uno de los seis factores de atracción, ya que es formado por las sub-variables propuestas.

Por otro lado, con respecto al factor publicidad y promoción mediante el análisis cualitativo se concluye que las promociones generadas por parte del centro comercial, así como la comunicación de actividades son consideradas, pero en menor magnitud a comparación de los factores mencionados anteriormente. Los jóvenes adultos comentaron que, si bien existen distintos canales de comunicación como el canal Jockey, la presencia en redes sociales como Facebook e Instagram no suelen seguir el contenido publicado en estos medios. Sin embargo, son conscientes de la última estrategia emitida por el centro comercial “Jockey te quiere feliz” que ha sido transmitido por radio, televisión y redes sociales. Asimismo, indican que las promociones las conocen en su mayoría través de redes sociales gracias a influencers o a las propias tiendas que publican novedades en sus páginas de Facebook e Instagram. El análisis cuantitativo muestra a esta variable como uno de los factores de atracción formado por las sub-variables propuestas.

Finalmente, en el caso de la variable entretenimiento, el público valora el entretenimiento que les brinda el Jockey Plaza, resaltando la diversidad de restaurantes. Asimismo, el público entrevistado expresó su descontento con el cine ubicado en el Jockey Plaza, por lo cual se recomienda evaluar la opción de ingreso de otras cadenas de cine. Por otro lado, indicaron que les gustaría encontrar entretenimiento dirigido a adultos como por ejemplo bowling, juegos mecánicos, gimnasio, zona de deportes, teatro, juegos laser, paintball, entre otros. Además, sí bien se considera positivo la presencia de servicios adicionales para la familia no se realizan muchas referencias de esta sub-variable.

En cuanto al análisis cuantitativo, se eliminó la cuarta sub-variable de presencia de servicios adicionales para la familia puesto que en la matriz de factores rotados se asociaba con el factor publicidad y promoción con valores por debajo del 0.75. Se formó el factor entretenimiento con las sub-variables restantes presencia de cines, presencia de restaurantes y presencia de bares y cafés concluyendo así que es un factor de atracción al centro comercial Jockey Plaza.

De la información recolectada, se sabe que el Jockey Plaza cuenta con terreno para construir tiendas o estacionamientos. Se recomienda que se evalúe cuán eficientes son los estacionamientos que posee actualmente y sobre la base de esos datos construir los estacionamientos necesarios para satisfacer la demanda del flujo de autos que visitan al centro comercial.

Uno de los puntos que se mencionó en la entrevista con la gerencia es que por el momento no se puede dejar de cobrar por los estacionamientos ya que están considerados dentro del retorno a las inversiones realizadas por el accionariado, como ocurre en muchos centros

comerciales. En ese sentido, los estacionamientos son espacios que generan flujo de caja y los visitantes están dispuestos a pagar por ellos y esto se respalda en la saturación de estos espacios.

Adicionalmente, se concluye que gran parte de la publicidad generada por el centro comercial a través de sus canales modernos no están llegando de la manera deseada al público, quienes mencionan conocer poco o nada sobre las nuevas ferias, exposiciones, eventos, los diferentes “barrios” o los servicios adicionales que posee el Jockey. Bajo esta premisa, se recomienda potenciar el alcance de la página de Facebook generando actividades o concursos para que los futuros visitantes se enteren con mayor facilidad los servicios que brinda el centro comercial.

Los jóvenes de ambos rangos de edad reconocen al Jockey Plaza como un lugar de encuentro social, de descanso y/o entretenimiento. Los estudiantes de la universidad que está junto al Jockey Plaza atraviesan las instalaciones del centro comercial y mencionan que se quedarían más tiempo si hubiesen sabido con anticipación de espacios de estudio y trabajo. Así también mencionan los más grandes que de haber sabido que hay encargados para ayudarte con las compras, aplicaciones que facilitan a ubicar tiendas y productos, y que hay zonas clasificadas de acuerdo a lo que busca el cliente, hubiesen asistido con mayor frecuencia al centro comercial.

El centro comercial también podría darse a conocer en sus canales de comunicación como el centro comercial con las principales tiendas *flagship* del país ya que este es uno de los puntos más fuertes que sin duda ningún otro centro comercial posee. Se debe considerar que la cantidad de marcas extranjeras del Jockey Plaza supera a la mitad del total de tiendas y se debe sacar provecho partiendo de esa idea. El centro comercial lleva años en la industria de centros comerciales y conoce a sus visitantes mejor que cualquier otro centro comercial.

2. Recomendaciones metodológicas de investigación

Mediante la presente investigación se logró alcanzar el objetivo planteado al inicio de la investigación, lo cual representa una oportunidad pues puede servir de base para futuras investigaciones que busquen expandir el campo trabajado sobre centros comerciales y el sector *retail* en general. Sin embargo, para dar otro enfoque al análisis propuesto, se sugiere desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales -considerando preguntas adicionales en la encuesta realizada- dado que se podría evidenciar con mayor profundidad la interrelación de factores mediante la ayuda de programas estadísticos especializados en la captura y análisis de datos.

Además, para mejorar accesibilidad a información, la investigación ha utilizado como fuentes de información las entrevistas a expertos del tema como Guillermo Boitano, Pilar

Bermúdez, Sandra Tejada, etc, y expertos en metodología. Por ello, se recomienda utilizar herramientas digitales como LinkedIn, que fue de gran ayuda tanto para facilitar el contacto con personas conocedoras del tema, como para acortar los tiempos de respuesta a las comunicaciones, haciendo la comunicación más fluida entre ambas partes. Este tipo de herramientas han facilitado en gran medida la realización del trabajo de campo cualitativo.

Por otro lado, para obtener un mayor detalle entre el público de 18 a 26 años y 27 a 35 años respecto a los factores de atracción, se podría realizar un análisis cuantitativo para cada grupo, es decir, realizar un número de encuestas para cada segmento con el objetivo de obtener las diferencias entre ambos y establecer estrategias que permitan atraer a un mayor número de visitantes al centro comercial. No obstante, se debe considerar que para realizar lo antes mencionado se requiere un plazo mayor en la investigación, así como los recursos necesarios para realizarlo.



REFERENCIAS

- América economía. (2018). *Sector retail en Perú proyecta mantener su expansión en 2018 tras crecer 12,6% en los últimos años*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-retail-en-peru-proyecta-mantener-su-expansion-en-2018-tras-crecer-126-en>
- América Retail. (2016). *Los centros comerciales en EEUU sufren un importante declive*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/usa/usa-los-centros-comerciales-en-eeuu-sufren-un-importante-declive/>
- Apoyo & Asociados. (2018). *Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A.* Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/10/Jockey-jun-18.pdf>
- Arellano Marketing. (2018). *Retail*. Obtenido de Arellano Marketing: <https://www.arellano.pe/retail/>
- Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP]. (2017). *Los centros comerciales del Perú: Oportunidades de inversión*. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>
- Balra, A. (1973). *Teoría económica (3ª ed.)*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Banco Mundial. (2018). *Perú Panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barroso, C., & Martin, A. (1999). *Marketing relacional*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.
- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-2(36), 9-15. Recuperado de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/11699-Texto%20del%20art%C3%ADculo-40821-1-10-20160421.pdf>
- Bianchi, R., Cermak, M. & Dusek, O. (2016). *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer>
- Braidot, N. (2013). *Neuromarketing en acción ¿Por qué tus clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti?* Buenos Aires: Gránica.
- Calvo, C., & Calvo, D. (2013). Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor español. *Ciencia Ergo Sum*, 20 (2), 107-120. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/104/10426848003.pdf>
- Calvo, C., & Lévy, J. (2018). Pull factors of the shopping malls: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46 (2), 110-124. doi: 10.1108/IJRDM-02-2017-0027
- Camacho, J. (2008). *Marketing de servicios*. España: B-EUMED.
- Cámara Comercio de Lima. (2018). Comercio en expansión. *La cámara*. Recuperado de <https://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion842/edicion%20842.pdf>

- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Ruido político afectó la economía en 2017. *La cámara*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion809/edicion_809.pdf
- CBRE Research. (2018). *Real estate market outlook, España*. Recuperado de <https://www.cbre.es/-/media/cbre/countryspain/documents/research/spain/outlook2017doc.pdf>
- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural* (1ª ed.). Perú: Pearson.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi: 10.2307/3150876
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Consejo Internacional de Centros Comerciales. (2015). *Reporte 2015 de la industria de centros comerciales en América Latina: Datos relevantes y tendencias*. Recuperado de https://www.icsc.org/uploads/event_presentations/Reporte_de_la_industria-Industry_Report_2015.pdf
- Criteo. (2017). *The Shopper Story 2017*. Recuperado de http://www.criteo.com/wp-content/uploads/2017/10/TheShopperStory_US_Final.pdf
- Cuanti 2.0. (2018). *Muestreo*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/cuanti20/materiales/muestreo/>
- Cuesta, M., Ibañez, M., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barabarói*, 2 (31). doi: <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v2i31.479>
- Datum. (2018). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Deloitte. (2017). *Encuesta Millennials de Deloitte 2017*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/about-deloitte/2017_Millennials_Survey_Hallazgos%20ESP.pdf
- Dordan, K. (2017). Proyecto Inmobiliario: “Centro Comercial en el terreno del Cuartel San Martín” (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9306>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teor a y experiencia* (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- El-Adly, M. (2007). Shopping malls attractiveness: A segmentation approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (11), 936-950. doi: [10.1108/09590550710828245](http://dx.doi.org/10.1108/09590550710828245)
- Equilibrium. (2017). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>
- Equilibrium. (2018). *Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A.* Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/JockeyPlazaDic2017.pdf>
- Equilibrium. (2018). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailset18.pdf>

- Estudio Nacional del Fenómeno del Niño [ENFEN]. (2019). *Comunicado Oficial ENFEN N° 03-2019*. Recuperado de https://www.dhn.mil.pe/comunicado_oficial_enfen
- Fajardo, A., Cornejo, E., Morales, C., & Rojas, S. (2010). Estudio cualitativo sobre el comportamiento del consumidor de vino en Lima (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/estudio-cualitativo-sobre-el-comportamiento-del-consumidor-de-vino-en-lima/>
- Fantoni, R., Hoefel, F., & Mazzarolo, M. (2014). *The future of the shopping mall*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>
- García, E. (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gasca, J. (2017). Centros comerciales de la Ciudad de México: el ascenso de los negocios inmobiliarios orientados al consumo. *Revista de Estudios Urbano Regionales*, 43 (130), 73-96. Recuperado de <http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/2246/1019>
- Gestión (2015). *Inversionistas de malls a la 'caza' de zonas con 200,000 habitantes*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1350554/inversionistas-malls-caza-zonas-200000-habitantes>
- Gestión. (2017). *Crisis Política: ¿Qué impacto tendrá en la economía para el 2018?*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crisis-politica-impacto-economia-2018-223528>
- GfK. (2016). *La experiencia de los centros comerciales*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Informe_especial_sobre_centros_comerciales.pdf
- Goodrich, H. (2005). Teaching with rubrics. The good, the bad and the ugly. *College Teaching*, 53 (1), 27-30.
- González, E., & Orozco, M. (2012). A segmentation study of mexican consumers based on shopping centre attractiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (10), 759-777. doi: [10.1108/09590551211263173](https://doi.org/10.1108/09590551211263173)
- Hartman, J., & McCambridge, J. (2011). Optimizing Millennials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*, 74 (1), 22-44. doi: [10.1177/1080569910395564](https://doi.org/10.1177/1080569910395564)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.) México D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población total, por años calendarios y edades simples, 1950-2050*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Más de 8 millones de jóvenes viven en el Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-8-millones-de-jovenes-viven-en-el-peru-9325/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2018). *¿Qué le espera al sector retail en el 2018?*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018-2/>
- Ipsos. (2011). *Perfiles zonales de la gran Lima 2011*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/373887268/Perfiles-Zonales-2011>

- Ipsos. (2014). *Ante la desaceleración, retener clientes con experiencias memorables*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-la-desaceleracion-retener-clientes-con-experiencias-memorables>
- Ipsos. (2015). *Perfil del adulto joven 2015*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/millennials-perfil-del-adulto-joven-2015>
- Ipsos. (2016). *Perfiles socioeconómicos en Lima 2015*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-en-lima-2015>
- Ipsos. (2017). *29% de millennials trabaja en oficio diferente a la profesión que estudió*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-10/gestion_pdf-2017-10_Adultojuven.pdf
- Ipsos. (2018). *Perfiles Zonales Lima 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle>
- Jockey Plaza. (2018). *Mapa de tiendas*. Recuperado de <https://jockeyplaza.com.pe/mapa>
- Jockey Plaza. (2018). *Memoria anual 2017*. Lima: Jockey Plaza. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa71320_SIBMQVoxQkMxQQ.html
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11a ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kushwaha, T., Ubeja, S., & Chatterjee, A. (2017). Factors Influencing Selection of Shopping Malls: An Exploratory Study of Consumer Perception. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21 (3), 274-283. doi: [10.1177/0972262917716761](https://doi.org/10.1177/0972262917716761)
- Leftwich, R. (1972). *Microeconomía. 1a ed.* México D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Lizan Retail Advisors. (2018). *Los centros comerciales enfrentando el cambio. ¿Qué sigue?* Recuperado de <http://lizanretail.com/pdf/los-centros-comerciales-enfrentando-el-cambio.pdf>
- Mansilla, M. (2000). Etapas del desarrollo humano. *Revista de Investigación en Psicología*, 3 (2), 106-116. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n2/pdf/a08v3n2.pdf
- Marchand, E. (2014). *Todo lo que necesitas saber sobre los millennials peruanos*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-todo-que-necesitas-saber-sobre-los-millennials-peruanos-498836.aspx>
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, (19), 1-10. Recuperado de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_56583a3b9a601.pdf
- Mayer, S. (2018). *Perú está preparado para seguir la tendencia mundial*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r855_2/informe%20especial.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Marco macroeconómico multianual 2019-2022. *El Peruano*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

- Ministerio de la Producción. (2018). *PRODUCE: Ventas del sector retail crecerán 8% este año por el impulso de supermercados y homecenters*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/947-produce-ventas-del-sector-retail-creceran-8-este-ano-por-el-impulso-de-supermercados-y-homecenters>
- Mohd Ali, K. (2013). A structural equation modeling approaches on factors of shopping mall attractiveness that influence consumer decision-making in choosing a shopping mall. *Journal of Global Business & Economics*, 6 (1) ,63-76.
- Molinillo, S. (2002). *Centros comerciales de área urbana*. Madrid: ESIC.
- Moore, M. (2012). Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29 (6), 436-444. doi: 10.1108/07363761211259241
- Mora, J. J. (2002). *Introducción a la teoría del consumidor*. Cali: ICESI.
- Morandé, F., & Doña, J. (2011). *Libre competencia y regulación*. Santiago de Chile: Universitaria S.A.
- Munuera, J., & Cuestas, P. (2006). Factores de atracción de los centros comerciales en España. *ICE*, 828, 99-116. Recuperado de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/907/907>
- Nair, R., Shasani, S., Joshi, T., & Chopra, K. (2015). Entertainment-A Leverage or a Distraction for the Retail Outlets in Shopping Malls. *Journal of Applied Management*, 7(2), 9-21. Recuperado de <http://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/122175/0>
- Nicholls, J., Li, F., Mandokovic, T., Roslow, S., & Kranendonk, C. (2000). US-Chilean mirrors: shoppers in two countries. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (2) , 106-119. doi: [10.1108/07363760010317187](http://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/122175/0)
- Nicholson, W. (2008). *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones* (9a. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Nielsen. (2015). *6 Tendencias del retail en América Latina* . Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>
- Pasco, M., & Ponce, M. d. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Paul, J. (2017). What determine shoppers' preferences for malls in an emerging market?. *Young Consumers*, 18(1), 70-83. doi: [10.1108/YC-09-2016-00632](https://doi.org/10.1108/YC-09-2016-00632)
- Peñaranda, C. (2018). *Más de 778 mil peruanos podrían ingresar a la clase media*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r828_1/informe%20economico.pdf
- Perú Retail. (2016). *¿Cómo elegir la ubicación de una tienda en un mall de manera acertada?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/como-elegir-ubicacion-tienda-mall/>
- Perú Retail. (2017). *Apoyo Consultoría: "El 2017 será un año retador para el sector retail"*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/apoyo-consultoria-el-2017-sera-un-ano-retador-para-el-retail/>
- Perú Retail. (2018a). *Economía peruana continúa su crecimiento positivo pese al ruido político*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/economia-peruana-crecimiento-positivo-pese-ruido-politico/>
- Perú Retail. (2018b). *El e-commerce en Perú crecería 30.2% en el 2018*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>

- Perú Retail. (2018c). *Perú: 15 nuevos malls se desarrollarán en los próximos cuatro años*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-15-nuevos-malls-proximos-cuatro-anos/>
- Perú21. (2018). *Confiep: "Tenemos que defender la institucionalidad del sector privado"*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/confiep-defender-institucionalidad-sector-privado-443412>
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. Recuperado de http://www.business.uwm.edu/gdrive/Goranova_M/Readings_712/Porter%205%20forces.pdf
- Public Interest Research Group. (2014). *Millennials in motion*. Colorado: Frontier Goup.
- Radio Programa del Perú [RPP]. (2016). *Siete de cada 10 peruanos suele ir a un centro comercial, según sondeo*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/siete-de-cada-10-peruanos-suele-ir-a-un-centro-comercial-noticia-946459>
- Rajasree, R., & Concha, A. (2008). Antecedents to Shopping Online: A Shopping Preference Perspective. *Journal of Internet Commerce*, 4(1), 63-78. doi: 10.1300/J179v04n01_03
- 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*. Lima: ESAN ediciones.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. (2008). *An introduction to applied multivariate analysis*. New York: Taylor & Francis Group.
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2000). *Conducta del consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12605/1/11.22%20Art4%20pp%20235%20-%20268.pdf>
- Ruiz, S., & Munuera, J. (1993). Las preferencias del consumidor: estudio de su composición a través del análisis conjunto. *Estudios sobre consumo*, 28, 27-43. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Salvador_Ruiz_de_Maya/publication/28245079_Las_preferencias_del_consumidor_estudio_de_su_composicion_a_traves_del_analisis_conjunto/links/02e7e522f44df392ed000000.pdf
- Sánchez, C. (2016). *Diseño de un indicador de efectividad de comunicación para la página web zona escolar (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)*. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7940/SANCHEZ_DA_VILA_CARLOS_DISE%C3%91O_DE_UN_INDICADOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sarmiento, A. (2016). *4 facetas del coeficiente emocional de los Millennials*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/4-facet-as-del-coeficiente-emocional-de-los-ana-sarmiento/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5ª ed.). Essex: Prentice Hall.

- Schnure, C. (2018). *Retail REITs Successfully Adapting to New Shopping Environment*. Recuperado de [https://www.icsc.org/uploads/t07-subpage/Retail_REITs_Successfully_Adapting_\(Schnure\).pdf](https://www.icsc.org/uploads/t07-subpage/Retail_REITs_Successfully_Adapting_(Schnure).pdf)
- Sheth, J. (1981). *An integrative theory of patronage preference and behavior*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/4834934.pdf>
- Silva, M. (2012). Shopping center: sobre el consumo, la ciudad y los centros comerciales en Portugal y Europa. *Ciudades*, 15(1), 257-268. Recuperado de <https://revistas.uva.es/index.php/ciudades/article/view/1155/989>
- Singh, H., & Sahay, V. (2012). Determinants of shopping experience: exploring the mall shoppers of national capital region (NCR) of India. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (3), 235-248. doi: [10.1108/09590551211207184](https://doi.org/10.1108/09590551211207184)
- Sit, J., & Merrilees, B. (2005). Understanding satisfaction formation of shopping mall entertainment seekers: a conceptual model. ANZMAC 2005 Conference. Recuperado de <https://eprints.usq.edu.au/417/1/4-Sit-1.pdf>
- Souza, F., Costa, P., & Moreira, A. (2011). *Análise de Dados Qualitativos Suportada pelo Software WebQDA*. Recuperado de <https://www.webqda.net/wp-content/uploads/2016/05/AnaliseDadosQualitativos.pdf>
- The New Strategist. (2015). *Millennials: americans born 1997 to 1994*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=1925021>.
- Tubridy, M. (2017). *Click-and-Collect Seamlessly Merges Physical, Digital Consumer Channels*. Recuperado de <https://www.icsc.org/uploads/t07-subpage/Click-And-Collect-Seamlessly-Merges.pdf>
- Universidad del Pacífico. (2017). #PerúConectado: Los millennials están revolucionando la forma de comunicarnos. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/prensa/noticias/peru-conectado-millennials-revolucionando-forma-comunicarnos>
- Wakefield, K., & Baker, J. (1998). Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of Retailing*, 74 (4), 515-539. doi: [10.1016/S0022-4359\(99\)80106-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80106-7)
- Ward, E. (2005). El diseño de centros comerciales en América. *Revista de Arquitectura*, 07, 71-82. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/18030>
- White, R. (2008). *The role of entertainment in shopping centers & malls*. Recuperado de https://www.whitehutchinson.com/leisure/articles/Role_of_Entertainment.shtml
- Winograd, M., & Hais, M. (2008). *Millennial Makeover: MySpace, YouTube, and the Future of American Politics*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/reader.action?docID=348832&query=winograd>

ANEXO A: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo específicos de investigación	Problema específicos de investigación	Conceptos específicos	Hipótesis	Variables teóricas específicas	Técnicas de recolección	Conclusiones
¿Qué herramientas de investigación permiten encontrar los factores de atracción al centro comercial Jockey Plaza?	Analizar los factores de atracción y sus variables mediante un estudio multifactorial para determinar los más relevantes que influyen en los jóvenes de 18 a 35 años en la decisión de asistir al centro comercial.	Hay poca información sobre las preferencias de los jóvenes adultos respecto a sus demandas en centros comerciales	Atracción en centros comerciales	Los factores de atracción a jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza son posicionamiento e imagen, variedad de locatarios, servicio, localización, publicidad y promoción, entretenimiento.	Factor localización Factor Variedad de locatarios Factor posicionamiento o e imagen Factor Entrenamiento o Factor Publicidad y promoción Factor Servicio	Encuestas, entrevistas, focus group	Los factores de atracción a jóvenes de 18 a 35 años al centro comercial Jockey Plaza son posicionamiento e imagen, variedad de locatarios, servicio, localización, publicidad y promoción, entretenimiento.
Objetivo específico de investigación							

	Pregunta de investigación	Objetivo teórico	Problema teórico	Conceptos principales	Técnicas de recolección de información	Conclusiones teóricas
Objetivo teórico	¿Cuál es el modelo teórico que permite conocer los principales factores de atracción en los centros comerciales?	Determinar el modelo de preferencias y entretenimiento como bases teóricas para conocer y desarrollar los principales factores de atracción en centros comerciales.	Desarrollar el modelo teórico que permita estudiar la atracción en centros comerciales.	<p>Concepto de centro comercial tradicional</p> <p>Concepto de centro comercial moderno</p> <p>Definición de Millennials</p> <p>Teoría del consumidor</p> <p>Preferencias del consumidor</p> <p>Teoría de preferencias de shopping</p> <p>Modelo de entretenimiento</p> <p>Modelo de relación de factores de atracción en centros comerciales</p>	<p>Artículos académicos, libros, artículos online, bases de datos</p>	<p>Se requiere un modelo integrador para determinar los factores de atracción necesarios para su aplicación e investigación en el contexto actual.</p>

	Pregunta de investigación	Objetivo contextual	Problema contextual	Factores	Factores externos e internos	Técnicas de recolección de información
<p>Objetivo de contextual</p>	<p>¿De qué manera el contexto influye en el atractivo de los centros comerciales para el caso peruano?</p>	<p>Comprender la situación y tendencias de los centros comerciales a nivel mundial, del país y específicamente Jockey Plaza.</p>	<p>Alto nivel de competencia por la apertura de nuevos centros comerciales y la necesidad de mantenerse atractivo en dicho contexto</p>	<p>Factores externos</p>	<p>Creciente tendencia al uso de herramientas tecnológicas como el e-commerce</p> <p>Tendencias de centros comerciales a presentar formatos de entretenimiento para ser más atractivos</p> <p>Desaceleración económica reflejada en tasas menores de crecimiento del consumo y del sector comercio.</p> <p>Baja penetración en el Perú de centros comerciales respecto a otros países</p> <p>Crecimiento del sector retail en ventas como en número de tiendas</p> <p>Elevada preferencia por mercados tradicionales</p> <p>Situación política afectada por temas de corrupción y cambio de gobierno</p> <p>Inversiones afectadas por el contexto político</p> <p>Alta variedad de locatarios</p> <p>Eficiente administración traducida en elevadas ventas por parte del centro comercial</p> <p>Actual expansión de sus instalaciones</p>	<p>Artículos académicos, blogs de consultoras, página web de Jockey Plaza</p>

ANEXO B: Guía de focus group a jóvenes de 18 a 26 años

En este apartado se presenta la guía de focus group utilizada en el primer focus realizado a millennials de 18 a 26 años.

Objetivo: Conocer cuáles son los factores de atracción que predominan entre un centro comercial frente a otro, específicamente en el caso de Plaza San Miguel.

Presentación del Moderador: Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis acerca de la gestión de atracción de millennials a centros comerciales, específicamente el caso del Jockey Plaza. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración por participar de este focus group. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada sólo para fines académicos.

Indicaciones Previas:

- a) Se grabará la entrevista, la cual ayudará a obtener buenas respuestas de ustedes
- b) Por favor que hable una sola persona a la vez, se indicará en qué orden se realizarán las respuestas.
- c) Si tienen una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.

Público objetivo:

- Edad: 18-26
- Que visiten como mínimo 1 veces al mes el centro comercial

Preguntas Generales:

1. ¿Con qué regularidad asistes a centros comerciales? ¿A cuáles has ido?
2. ¿Cómo eliges a qué centro comercial ir frente a otro?
3. ¿Qué es lo que te agrada de ir a un centro comercial?
4. ¿Crees que los centros comerciales satisfacen tus necesidades? ¿O qué les cambiarías?

Factor Localización

5. ¿Qué opinas de la ubicación del Jockey Plaza?
6. ¿Cómo calificas la facilidad de acceso al Jockey Plaza?
7. ¿Cómo calificas el estacionamiento gratuito de Jockey Plaza si es que lo usa?

Factor variedad de locatarios

8. ¿Qué opinas de la variedad de marcas de Jockey Plaza?
9. ¿Cuáles son tus tiendas favoritas? ¿Por qué?
10. ¿Qué te gustaría ver en el Jockey Plaza? ¿Agregarías alguna tienda?
11. ¿Cómo evalúa el supermercado Tottus de Jockey Plaza?
12. ¿Cómo evalúa los servicios como bancos, compañías de celulares, u otros de Jockey Plaza?

Factor posicionamiento e imagen

13. ¿Cuál es la imagen o esencia que le transmite el Jockey Plaza?
14. ¿Visitas Jockey Plaza con amigos? ¿Qué hacen? ¿Crees que es un buen punto de encuentro?
15. Si los centros comerciales fuesen una persona, ¿cómo describirías al Jockey Plaza?
16. ¿Cómo describiría a los demás centros comerciales en general?

Factor entretenimiento

17. ¿Qué es para ti entretenimiento en un centro comercial? ¿Cómo lo definirías o a qué lo asocias?
18. ¿Consideras que Jockey Plaza tiene espacios de entretenimiento?
19. ¿Cómo califica los cines de Jockey Plaza?
20. ¿Cómo califica los restaurantes y bares del Jockey Plaza? ¿Algo que mejoraría?
21. ¿Cómo evalúa los servicios de entretenimiento adicionales para la familia de Jockey Plaza como Divercity, eventos o actividades recreativas?
22. ¿Qué servicio de entretenimiento le gustaría que tenga el Jockey Plaza?

Factor publicidad y promoción

23. ¿Cómo te enteras de las promociones en Jockey Plaza? ¿Conoces su plataforma multicanal?
24. ¿Cómo evalúa las promociones de ventas de Jockey Plaza? ¿Crees que son buenas? ¿Qué agregarías para mejorar?
25. ¿Cómo evalúa la comunicación de actividades de Jockey Plaza? ¿Agregarías alguna otra forma?

Factor servicio

26. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente dentro de Jockey Plaza?
27. ¿Alguna vez has sufrido un incidente en el centro comercial?
28. ¿Qué opina de la limpieza de los baños del centro comercial?
29. ¿Sabías que Jockey Plaza cuenta con servicios adicionales como guarda compras, espacio de trabajo, centro médico, entre otros? ¿Alguna vez lo usaste?

ANEXO C: Consentimiento informado de focus group N°1 (18 a 26 años)

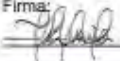
CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado por los estudiantes de la Facultad de Gestión de la PUCP; Wendy Crisóstomo, Diego Quispe y Karla Ortiz, acerca del interés de realizar la tesis de investigación sobre el tema "Factores de atracción en jóvenes millennials en centros comerciales modernos", la cual posee como objeto de estudio al centro comercial Jockey Plaza.

Para el desarrollo de la investigación doy mi consentimiento y disposición para brindar información pertinente al tema de estudio durante el focus group en el cual participaré. Además, autorizo la grabación de audio y video del mismo. Dicha información será trabajada y utilizada por los estudiantes de forma confidencial con fines estrictamente académicos. Los resultados obtenidos, así como comentarios, sugerencias o recomendaciones, serán proporcionados a la institución para su uso, observación y/o beneficio.

Con mi firma autorizo este consentimiento,

Nombre: Tito Fernando Muñoz Enciso

Firma: 

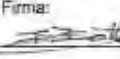
Nombre: Osvaldo Villanueva Almagro

Firma: 

Nombre: José Luis Ruiz

Firma: 

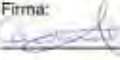
Nombre: Erwin Botto Jiménez

Firma: 

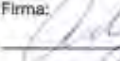
Nombre: Isabel Rosa Pérez

Firma: 

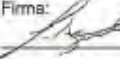
Nombre: Cecilia Camacho Torres

Firma: 


Nombre: Andrés Samarré

Firma: 

Nombre: José Aguilar Luna

Firma: 

Guillermo Andrés Silva Toranzo

Firma: 
Fecha: 24/09/18

ANEXO D: Consentimiento informado de focus group N°2 (18 a 26 años)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado por los estudiantes de la Facultad de Gestión de la PUCP, Wendy Crisóstomo, Diego Quispe y Karla Ortiz, acerca del interés de realizar la tesis de investigación sobre el tema "Factores de atracción en jóvenes millennials en centros comerciales modernos", la cual posee como objeto de estudio al centro comercial Jockey Plaza.

Para el desarrollo de la investigación doy mi consentimiento y disposición para brindar información pertinente al tema de estudio durante el focus group en el cual participaré. Además, autorizo la grabación de audio y video del mismo. Dicha información será trabajada y utilizada por los estudiantes de forma confidencial con fines estrictamente académicos. Los resultados obtenidos, así como comentarios, sugerencias o recomendaciones, serán proporcionados a la institución para su uso, observación y/o beneficio.

Con mi firma autorizo este consentimiento,

Nombre: Stephanie Babuello Huanayhuayo

Firma: 

Nombre: Joselyn Huaricoto Ruiz Ompaña

Firma: 

Nombre: Diego Javier Bejar Rovayifo

Firma: 

Nombre: Scarlett Córdoba Chirco

Firma: 

Nombre: Ronald Ventura Venturo

Firma: 

Nombre: Natalia Valenzuela Villegas

Firma: 

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: 01/10/18

ANEXO E: Consentimiento informado de focus group N°3 (18 a 26 años)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado por los estudiantes de la Facultad de Gestión de la PLUCP; Wendy Crisóstomo, Diego Quispe y Karla Ortiz, acerca del interés de realizar la tesis de investigación sobre el tema "Factores de atracción en jóvenes millennial en centros comerciales modernos", la cual posee como objeto de estudio al centro comercial Jockey Plaza.

Para el desarrollo de la investigación doy mi consentimiento y disposición para brindar información pertinente al tema de estudio durante el focus group en el cual participaré. Además, autorizo la grabación de audio y video del mismo. Dicha información será trabajada y utilizada por los estudiantes de forma confidencial con fines estrictamente académicos. Los resultados obtenidos, así como comentarios, sugerencias o recomendaciones, serán proporcionados a la institución para su uso, observación y/o beneficio.

Con mi firma autorizo este consentimiento.

Nombre: <u>David Alberto Espinoza</u>	Firma: 
Nombre: <u>Yancy Pineda</u>	Firma: 
Nombre: <u>Thomson Loreto Rizo</u>	Firma: 
Nombre: <u>Maribel Antonia Espinal</u>	Firma: 
Nombre: <u>Valeria Vargas</u>	Firma: 
Nombre: <u>Carolina Rojas Arroyo</u>	Firma: 
Nombre: <u>Diego Emilio Domínguez</u>	Firma: 
Nombre: <u>Paula Flores</u>	Firma: 

ANEXO F: Guía de focus group a jóvenes de 27 a 35 años

En este apartado se presenta la guía de focus group utilizada en el primer focus realizado a millennials de 27 a 35 años.

Objetivo: Conocer cuáles son los factores de atracción que predominan entre un centro comercial frente a otro, específicamente en el caso de Plaza San Miguel.

Presentación del Moderador: Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis acerca de la gestión de atracción de millennials a centros comerciales, específicamente el caso del Jockey Plaza. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración por participar de este focus group. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada sólo para fines académicos.

Indicaciones Previas:

- a) Se grabará la entrevista, la cual ayudará a obtener buenas respuestas de ustedes
- b) Por favor que hable una sola persona a la vez, se indicará en qué orden se realizarán las respuestas.
- c) Si tienen una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.

Público objetivo:

- Edad: 27-35
- Que visiten como mínimo 1 veces al mes el centro comercial

Preguntas Generales:

1. ¿A qué centros comerciales asistes normalmente? ¿Por qué?
2. ¿Cómo eliges a qué centro comercial ir frente a otro?
3. ¿Qué es lo que te agrada de ir a un centro comercial?
4. ¿Crees que los centros comerciales satisfacen tus necesidades? ¿O qué les cambiarías?
5. Con respecto al Jockey plaza ¿qué opinas de este centro comercial?
6. ¿Visitas Jockey Plaza con amigos? ¿Qué hacen? ¿Crees que es un buen punto de encuentro?

Factor Localización

7. ¿Qué tan importante es para ti la localización de un centro comercial?
8. ¿Qué opinas de la ubicación del Jockey Plaza?
9. ¿Cómo calificas la facilidad de acceso al Jockey Plaza?
10. En caso usen el estacionamiento ¿Qué nos puedes comentar sobre este?

Factor variedad de locatarios

11. ¿Qué opinas de la variedad de tiendas en un centro comercial en general?
12. ¿Qué opinas de la variedad de tiendas que posee el Jockey Plaza? ¿Por qué?
13. ¿Agregarías alguna tienda?

14. ¿Cómo influye la presencia de los supermercados Tottus y Plaza Vea para asistir al Jockey Plaza?
15. ¿Qué nos podrías comentar de los servicios como bancos, compañías de celulares, u otros de Jockey Plaza? ¿Son atractivos?

Factor posicionamiento e imagen

16. ¿Para ti que es el posicionamiento e imagen de un centro comercial?
17. ¿Cuál es la imagen que le transmite el Jockey Plaza? ¿A quién crees que está dirigido el Jockey plaza?
18. ¿Qué opinas de la infraestructura del Jockey Plaza?
19. ¿Te sientes identificado con el Jockey Plaza?
20. Si los centros comerciales fuesen una persona, ¿cómo describirías al Jockey Plaza?
21. ¿Cuál crees que es la principal competencia del Jockey Plaza? ¿Cómo describiría a este centro comercial?

Factor entretenimiento

22. ¿Qué es para ti el entretenimiento en un centro comercial? ¿Cómo lo definirías o a qué lo asocias?
23. ¿Es para ti el centro comercial un lugar al que solo vas a realizar compras o tiene otra función (espacio de interacción social)?
24. ¿Consideras que Jockey Plaza tiene espacios de entretenimiento?
25. ¿Qué opina del cine del Jockey Plaza?
26. En cuanto a los restaurantes y bares del Jockey Plaza. ¿Qué nos podrías comentar de estos? ¿Son lo que esperas cuando vas?
27. ¿Influye en tu asistencia la presencia de servicios de entretenimiento adicionales para la familia como Divercity y otros eventos?
28. ¿Qué servicio de entretenimiento adicional le gustaría que tenga el Jockey Plaza?

Factor publicidad y promoción

29. ¿Cuánto influye la publicidad y promoción para que asista a un centro comercial?
30. ¿Cómo te enteras de las promociones en Jockey Plaza? ¿Conoces su plataforma multicanal?
31. ¿Qué debería agregar la publicidad que genera el Jockey Plaza para dar a conocer su oferta?

Factor servicio

32. ¿Cómo influye el servicio del centro comercial en su asistencia a este?
33. ¿Cómo describiría el servicio al cliente dentro del Jockey Plaza?
34. ¿Conoces los servicios adicionales que brinda el Jockey Plaza? (Guarda compras, zonas de lectura, zonas de trabajo, coches para bebés, carga celulares, entre otros)
35. ¿Alguna vez has sufrido un incidente en el centro comercial? Si es así, pueden contarme qué es lo que ocurrió
36. ¿Qué opina de la limpieza de los baños del centro comercial?

ANEXO G: Consentimiento informado de focus group N°1 (27 a 35 años)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado por los estudiantes de la Facultad de Gestión de la PUCP: Wendy Crisóstomo, Diego Quispe y Karla Ortiz, acerca del interés de realizar la tesis de investigación sobre el tema "Factores de atracción en jóvenes millennials en centros comerciales modernos", la cual posee como objeto de estudio al centro comercial Jockey Plaza.

Para el desarrollo de la investigación doy mi consentimiento y disposición para brindar información pertinente al tema de estudio durante el focus group en el cual participaré. Además, autorizo la grabación de audio y video del mismo. Dicha información será trabajada y utilizada por los estudiantes de forma confidencial con fines estrictamente académicos. Los resultados obtenidos, así como comentarios, sugerencias o recomendaciones, serán proporcionados a la institución para su uso, observación y/o beneficio.

Con mi firma autorizo este consentimiento.

Nombre: Jessica Araoz Caspedes

Firma: 

Nombre: Mariana Ramos Lopez

Firma: 

Nombre: Carlos Alejandro Carrasco

Firma: 

Nombre: Melissa Crisóstomo Beltrán

Firma: 

Nombre: Lorena Diez Lopez

Firma: 

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

ANEXO H: Consentimiento informado de focus group N°2 (27 a 35 años)

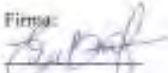
CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado por los estudiantes de la Facultad de Gestión de la PUCP; Wendy Crisóstomo, Diego Quispe y Karla Ortiz, acerca del interés de realizar la tesis de investigación sobre el tema "Factores de atracción en jóvenes millennials en centros comerciales modernos", la cual posee como objeto de estudio al centro comercial Jockey Plaza.

Para el desarrollo de la investigación doy mi consentimiento y disposición para brindar información pertinente al tema de estudio durante el focus group en el cual participaré. Además, autorizo la grabación de audio y video del mismo. Dicha información será trabajada y utilizada por los estudiantes de forma confidencial con fines estrictamente académicos. Los resultados obtenidos, así como comentarios, sugerencias o recomendaciones, serán proporcionados a la institución para su uso, observación y/o beneficio.

Con mi firma autorizo ese consentimiento,

Nombre: Evelyn Bravo

Firma: 

Nombre: Carlo Rojas

Firma: 


Nombre: Franshany Wilchez

Firma: 

Nombre: Jepresy Villareal

Firma: 

Nombre: Juan Pizarro

Firma: 

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

ANEXO I: Consentimiento informado de focus group N°3 (27 a 35 años)

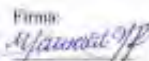
CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informada por los estudiantes de la Facultad de Gestión de la PUCP; Wendy Crisóstomo, Diego Quispe y Karla Ortiz, acerca del interés de realizar la tesis de investigación sobre el tema "Factores de atracción en jóvenes millennials en centros comerciales modernos", la cual posee como objeto de estudio al centro comercial Jockey Plaza.

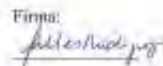
Para el desarrollo de la investigación doy mi consentimiento y disposición para brindar información pertinente al tema de estudio durante el focus group en el cual participaré. Además, autorizo la grabación de audio y video del mismo. Dicha información será trabajada y utilizada por los estudiantes de forma confidencial con fines estrictamente académicos. Los resultados obtenidos, así como comentarios, sugerencias o recomendaciones, serán proporcionados a la institución para su uso, observación y/o beneficio.

Con mi firma autorizo este consentimiento,

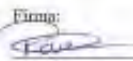
Nombre: Monsabel Gaspar Piraro

Firma: 

Nombre: Almendra Telles Rodríguez

Firma: 

Nombre: Paola Dominguez Gonzalez

Firma: 

Nombre: WALTER QUISPE NAVAARO

Firma: 

Nombre: Caral León Pardo Figueroa

Firma: 

Nombre: Cristhian Gonzalez Aranda

Firma: 

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

ANEXO J: Síntesis de focus groups

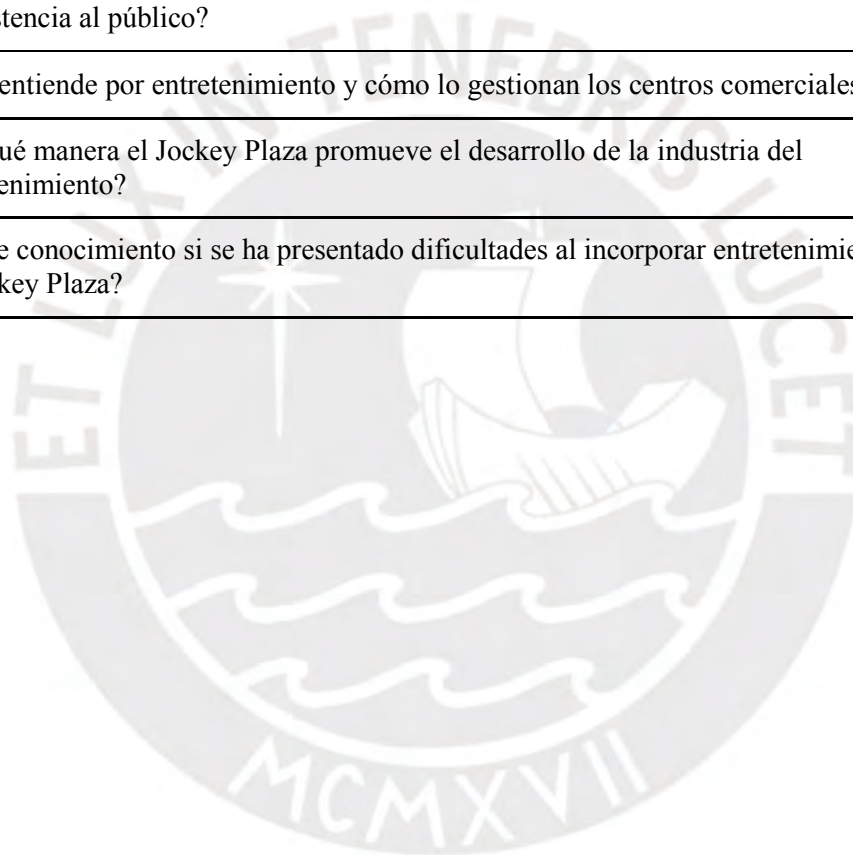
Variable	Focus groups 18 - 26 años	Focus groups 27 - 35 años
Localización	<ul style="list-style-type: none"> * lo tengo super cerca a 5 minutos creo y para mí es genial que esté ahí. * Yo voy al Jockey porque está cerca a mi casa * está en un lugar accesible y además tiene diferentes puertas el Jockey entonces puedes entrar desde diferentes direcciones. * los estacionamientos ya no son suficientes y tienes que buscar media hora buscando un estacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Yo asisto al Jockey Plaza o algunas tiendas por departamento que estén cerca de mi trabajo. * Porque está cerca de mi casa y me queda de camino al trabajo. * Está en un lugar que tiene varias entradas. Puedes llegar más rápido por cualquier lugar. * cuando voy con carro con mi mamá es horrible.
Variedad de locatarios	<ul style="list-style-type: none"> * en el Jockey encuentras casi todas y ya como que matas varios pájaros de un tiro. * Yo creo que el Jockey como es uno de los pocos centros comerciales que tiene todas las tiendas. * Generalmente ir al Jockey Plaza es como que ya si vas a ir a buscar algo ahí lo puedes encontrar, no hay necesidad de ir a otro centro comercial. * a veces voy al supermercado que está ahí en Tottus porque tiene más productos que en otros Tottus que quedan cerca. * Yo creo que es seguro, en cuanto a los bancos es seguro 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiene gran variedad de tiendas, diferentes marcas. * La variedad de las tiendas que están ahí más importante como las de ropa tienen prendas especiales que no tienen otras tiendas. * puede ofrecer ropa de mejor calidad. Tienen más variedad. * Yo no compro ahí, pero si realmente estoy por ahí y necesito hacer una compra que recién me acordé me saca de un apuro. Es realmente bastante bueno * mi caso si me gusta que haya una zona de bancos porque yo tengo varias tarjetas, entonces si veo que la cola está muy larga en esta puedo ir a la otra.
Posicionamiento e imagen	<ul style="list-style-type: none"> * Es buena, tiene varias áreas que son muy bonitas. * Me parece muy agradable, los espacios son amplios, es armoniosa la decoración que tienen. * toda mi vida he ido desde chiquita. * La variedad de marcas y organización. Le da un buen aspecto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Si tiene un estilo moderno, las fuentes. Se ve bien. * Me parece que es el único de los que yo conozco que tiene esa infraestructura, esa distribución * Entonces siempre decíamos para ir al Jockey. Ha sido muy familiar para mí desde siempre. * en general es uno de los centros comerciales más emblemáticos, es uno de los más grandes que hay en Latinoamérica.
Publicidad y promoción	<ul style="list-style-type: none"> * descuentos a cada rato. * En mi caso yo sí estoy inscrita al mailing * hay ofertas pero de esas mejores cosas en cambio en Plaza Norte no se ve eso. * El Jockey tiene su propio canal de televisión y ahí te brindan ya usas los restaurantes, las tiendas. * O sea netamente por las propias tiendas, en general no necesariamente del Jockey. * por la publicidad me entero si hay cierra puertas o fin de temporada cosas así. 	<ul style="list-style-type: none"> * hay buenas ofertas y asisto al Jockey Plaza * me entero cuando tal vez estoy siguiendo a alguien en Instagram o por alguna red social y la persona directamente te comenta que hay una promoción. * unas amigas sí comenzaron a usarlo porque se mudaron cerca y a parte que está esta chica, Ximena Galeano, que hacía videos sobre el Jockey y todas estas cosas. Por ese lado podría ser que ella también haya influido un poco. * Como yo sigo a muchos influencers en Instagram, yo suelo enterarme por ahí. A veces ellos suelen anunciar ciertos descuentos en Chanel o forever21, zara,

		entonces por eso yo me guío.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> * El Jockey si tiene los baños accesibles, bien higiénicos. * En cambio el jockey y el mall del sur si lo tienen bien limpios excepto como comentaron por un baño. * He usado el guarda compras y la zona de trabajo. Tenía que avanzar tesis. * Muy bueno. O sea son educados, tienen tendencia a ayudarte. Siempre están dispuestos 	<ul style="list-style-type: none"> * Yo creo que cuidan mucho la limpieza. * Son muy higiénicos * Yo he usado el coche para bebés porque mi hermana tiene su bebé y es terrible tenerlo en brazos así que mejor tenerlo en coche. * me parece genial la atención que tienen porque son tanto adentro como afuera de las instalaciones tienen un trato muy amable, tratan de ayudarte, te llevan las cosas si es necesario
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Yo casi nunca voy a Cinemark. No es que me disguste pero no lo prefiero. Prefiero Cineplanet. * A mí no me gusta mucho el cine del Jockey, sus asientos son muy altos, los cambiaron hace poco como 5 años porque antes eran los normales. El cine del jockey no me gusta mucho. * La variedad de restaurantes es la mejor que hay. * voy a restaurantes pero sí puedes encontrar una gran variedad de comidas y precios. Si en restaurantes es mucho más caro pero si es en el patio de comidas es mucho más económico. Depende de cada gusto. 	<ul style="list-style-type: none"> * No me gusta mucho el cine del Jockey Plaza, veo que se ha quedado un poco en el tiempo y me imagino que debe ser por la marca del cine, no lo sé en específico. * Yo igual, a pesar de que voy bastante al jockey, no voy al cine. * Yo si voy a comer, siempre que voy al jockey termino comiendo porque si hay variedad y no solo lo clásico de la comida rápida común, sino que hay otras opciones. * El Jockey Plaza de verdad que tiene una buena cartera de restaurantes, eso si tienes todo tipo de variedad.

ANEXO K: Guía de entrevista para Guillermo Boitano

ENTREVISTA A EXPERTO EN GESTIÓN DE CENTROS COMERCIALES	
	
<p><i>Buenas tardes, le saluda Wendy Crisóstomo y Diego Quispe, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer sobre su opinión y experiencia acerca de la gestión de centros comerciales modernos de acuerdo a su trayectoria como Gerente de Administración y Finanzas en el Grupo Wiese.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradecemos por su tiempo brindado.</i></p>	
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Guillermo Boitano Castro
Nombre de la institución:	Pontificia Universidad Católica del Perú
Cargo	Docente de la Rama Financiera
Edad	57
Ocupación	Docente
Nivel de instrucción	Magíster
Distrito de residencia	La Molina
Fecha	27 de setiembre de 2018
Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.	
1	¿Cómo se ha desempeñado usted en el sector de los centros comerciales?
2	¿Cuál es la situación de este sector en el Perú?
3	¿Qué nos podría comentar sobre la gestión de centros comerciales?
4	¿Qué estrategias cree que están aplicando los centros comerciales para atraer a los jóvenes de 18 a 35 años?
5	¿Considera al <i>millennial</i> un público atractivo para los centros comerciales? ¿Por qué?
6	Con respecto a los años pasados, ¿la asistencia del público se ha incrementado? ¿Cuáles cree que han sido los principales factores?

7	¿Qué tan importante considera que el centro comercial posea variedad de locatarios?
8	¿Qué tan importante es la ubicación y facilidad de acceso del centro comercial?
9	¿En qué medida considera que la imagen que transmite el centro comercial es importante para el asistente?
10	¿Cómo se realiza publicidad y promoción en un centro comercial?
11	¿Qué tan importante considera el servicio al cliente que brinda el centro comercial en la percepción de los asistentes? ¿Cree que esto genera lealtad en los consumidores? ¿Cómo influyen las quejas y/o reclamos de los clientes en el centro comercial?
12	¿Considera que implementar servicios adicionales en un centro comercial aumentaría la asistencia al público?
13	¿Qué entiende por entretenimiento y cómo lo gestionan los centros comerciales?
14	¿De qué manera el Jockey Plaza promueve el desarrollo de la industria del entretenimiento?
15	¿Tiene conocimiento si se ha presentado dificultades al incorporar entretenimiento en el Jockey Plaza?



ANEXO L: Protocolo de consentimiento informado Guillermo Boitano

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Guillermo Boitano Castro, perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el cargo de Docente, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@pucp.pe, diego.quispet@pucp.pe y ortiz.patricia@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Guillermo Boitano Castro

DNI 079008572

Docente

Pontificia Universidad Católica del Perú



**ANEXO M: Ficha técnica a experto en gestión de centros comerciales,
Guillermo Boitano**

Tesis	Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza 2018
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experto en centros comerciales
Entrevistado	Guillermo Boitano Castro
Cargo de entrevistado	Docente de la rama financiera
Empresa	Pontificia Universidad Polítca del Perú
Entrevistador	Wendy Crisóstomo
Fecha	27 de septiembre de 2018
Lugar	Pontificia Universidad Católica del Perú
Duración de entrevista	65 minutos

ANEXO N: Matriz resumen de entrevista Guillermo Boitano

Preguntas	Respuestas Guillermo Boitano
¿Cómo se ha desempeñado en el sector de centros comerciales?	Yo empecé en el tema de centros comerciales cuando se estaba planificando la construcción del centro comercial Jockey Plaza, participé en los estudios iniciales, el estudio de mercado inicial y adicionalmente el primer estudio financiero. El Jockey Plaza fue hecho por un grupo chileno que tenía en Chile no negocios comerciales, pero si financieros que vinieron al Perú y quisieron hacer un negocio comercial, ahí fue mi primera aproximación al sector de centros comerciales, ya posteriormente trabajé para el grupo Wiese y tuve a mi cargo lo que vendría a ser la transformación de un terreno en Lima Norte que era un almacenera llamada almaceneras Panamericanas en un centro comercial y lo que hicimos fue el centro comercial Megaplaza. Luego de ello, me quedé trabajando en Megaplaza como gerente de administración y finanzas hasta que la gente de parque Arauco de Chile que tiene centros comerciales en Chile, vino al Perú y negocio la adquisición de un paquete accionario equivalente al 50% de la propiedad del centro comercial, yo fui el que negoció el valor con los de Parque Arauco, y una vez que Parque Arauco adquirió el paquete accionario ya yo me retiré de los centros comerciales. Fui entrenado en Brasil por una empresa llamada Victorin Sheleng Berger que administra centros comerciales a nombre de las AFP en este caso en Brasil, entonces yo continuamente tenía que ir a Brasil, a Sao Paulo y diferentes lugares a visitar centros comerciales y entraba a la administración y ellos me iban mostrando todas las áreas, no solo las áreas financieras sino también el área de Marketing, Comercial, Operaciones porque en realidad gestionar un centro comercial más allá de que uno desempeña la laborar financiera es ver todo el centro comercial en su conjunto, entonces digamos que ese es mi perfil dentro de centros comerciales, yo me retiré de este sector en el año 2007.
¿Cuándo inició en el sector?	En el caso del Jockey Plaza, un año antes de que el Jockey Plaza existiera y en el caso del Megaplaza desde el año 97, desde ese año iniciamos el planeamiento de lo que sería el Megaplaza y básicamente demoró tanto tiempo el planeamiento del Megaplaza porque el grupo Wiese era un grupo eminentemente financiero y ellos no tenían en su mente desarrollar un negocio de tipo comercial, es más cada vez que se conversaba con el señor Wiese respecto de hacer un centro comercial, el señor Wiese siempre decía lo mismo: “¿qué sabemos nosotros de centros comerciales? Solo sabemos de temas financieros, hagamos un banco, hagamos un fondo, pero un centro comercial no. Entonces venderle la idea a la familia Wiese, fue bastante dura y eso demoró hasta el año aproximadamente 2000 donde recién ellos nos dieron el go para poder empezar todo el proceso de contratación y búsqueda de financiamiento y por eso demoró tanto todo el tema de planeamiento.
¿Qué fue lo que generó que ellos al final acepten la idea de hacer el centro comercial?	Les cuento un caso de Argentina. Ustedes saben que muchas veces han tenido crisis terribles y ningún centro comercial en Argentina ha quebrado, y cada uno de los centros comerciales que existen en Argentina han diseñado una estrategia o mecanismo para poder afrontar la crisis, uno de ellos fue por ejemplo Alto Palermo, cuando empieza la crisis en Argentina en los 80 uno de los grandes problemas que tuvo fue una reducción importante del número de visitantes. Entonces a raíz de la crisis, la visita al centro comercial empezó a disminuir con lo cual comenzó a disminuir las ventas, el primer impacto cuando hay una reducción de las ventas es cuando los locatarios empiezan a retrasarse en los pagos y ese retraso termina afectando al dueño del centro comercial, entonces ¿qué hizo en este caso Alto Palermo? Creó un billete que

	<p>es el billete Alto Palermo, entonces hacía lo siguiente: pusieron al inicio del centro comercial un stand entonces le vendía los billetes con descuento a todos los que quisieran entrar a comprar al centro comercial, entonces por ejemplo yo iba y decía ok quiero 1000 pesos, pero en vez de pagar ello pagaba 800 o 700 pesos, dependiendo de cuál era el descuento pero con esos billetes podía comprar en las tiendas de Alto Palermo por el valor que decía el billete, una vez a la semana se reunía el administrador del centro comercial con los locatarios en una especie de cámara de compensación y lo que hacían es decir: trae todos los billetes Palermo que tú has generado a lo largo de la semana y yo te doy el efectivo, pero si tienes deuda conmigo te voy descontando los arriendos que tú me estás debiendo y Alto Palermo sigue como está hasta ahorita, funcionando perfectamente, es uno de los centros comerciales más importantes en Argentina.</p>
<p>¿Actualmente cuál es la situación de este sector en el Perú?</p>	<p>El Perú es todavía una economía en donde los centros comerciales no tienen un alto nivel de penetración. La mayor parte de centros comerciales están ubicados en Lima. Provincias recién están empezando a explotar pero todavía falta, y si nosotros nos comparamos con países como Ecuador, el grado de penetración de centros comerciales en el Perú es aún bajo. Si mal no recuerdo está alrededor del 30%, 26% más o menos. Entonces todavía tenemos, en teoría, campo o espacio para poder, digamos, para que se puedan construir y operar más centros comerciales. El problema que está ocurriendo en el Perú es, para mí dos problemas que creo que son los centrales. El primer problema es que hay una sobre expectativa en términos del valor del terreno. Es decir, para yo poder construir un centro comercial yo tengo que buscar un terreno aparente. Ese terreno lamentablemente en el Perú está con un sobreprecio porque todos los propietarios quieren vender su terreno por encima del valor real de venta de ese terreno. Ustedes saben perfectamente que el valor real de un activo es el valor presente de los <i>cash flow</i> futuros descontados. Por lo tanto, yo puedo sacar el valor de mi terreno según lo que yo pueda construir encima. Calcular los <i>cash flow</i> de eso que yo construyo encima, traerlos a valor presente y obtengo el valor del terreno. Pero hay muchos propietarios de terrenos que tienen una sobre expectativa del valor de su terreno y eso hace imposible el valor de un centro comercial por que el centro comercial requiere que el valor del terreno no supere ciertos márgenes para que el centro comercial tenga la capacidad de poder recuperar su dinero. Por otro lado tenemos la concentración. Es decir, los centros comerciales empiezan a estar concentrados en un punto lo cual hace una posible o potencial saturación de esa zona donde se ubiquen los centros comerciales. Digo potencial o posible porque aún no está demostrado. Por ejemplo, en La Molina, hay o tenemos hasta hoy el Molina Plaza. Sin embargo, Cencosud que es propietario de Wong tiene un terreno al frente del Molina Plaza en donde está construyendo su centro comercial. Entonces, ¿qué pasa? es muy probable que entre fines de este año y mediados del próximo año se creen o empiecen a funcionar dos centros comerciales en paralelo en La Molina en un radio que es, digamos, cercano porque por un lado el Molina Plaza y Cencosud van a estar uno frente al otro. Entonces, todo va a depender de cuáles son las espaldas financieras que tienen cada uno de estos centros comerciales como para soportar que el consumidor, que el consumo en estos centros comerciales empiece a crecer. Quien complete la mayor cantidad de estos factores de atracción va a ser quien va a tener más éxito obviamente. Por ejemplo en Brasil hay centros comerciales que están uno en una acera y otro en la otra acera, y es más, los centros comerciales se han puesto de acuerdo para construir un puente que los unan, y ambos venden y</p>

	<p>ambos funcionan. Pero eso toma tiempo, eso no es inmediato. Uno de los problemas, de los temores principales es el tema de la concentración, el otro tema es la sobrevaloración por los terrenos.</p> <p>Hay un tercer tema que también es importante para analizar y tomar en consideración y es la poca cantidad de locatarios que hay en el Perú. Es decir, si nosotros hablamos de supermercados, nosotros sabemos perfectamente que está Wong, que tiene Wong y Metro que es Cencosud. Está Tottus, que tiene Tottus, y hay otra marca más que es para segmento bajo que no me acuerdo el nombre. Tienes Plaza Veá, que tiene su segmento alto que es Vivanda, su segmento medio con Plaza vea, y su segmento bajo con Mass. Y de ahí paras de contar, no hay más mientras en otros países hay cinco, seis, siete locatarios que tienen la característica de supermercado. Entonces ya tenemos un tercer problema vinculado dentro de todo este contexto, definitivamente hay potencialidad de desarrollo, de mayores centros comerciales.</p>
<p>¿Y en el caso de la poca cantidad de locatarios que nos comenta, cuál cree que es lo que ocasiona esto o la causa principal?</p>	<p>Desde mi punto de vista es que el mercado peruano es demasiado pequeño y en realidad es un mercado totalmente imperfecto entonces eso genera que no exista suficiente masa crítica como para pensar en la entrada de otros locatarios o de otros retailers. Yo me acuerdo haber estado en una reunión con gente de una marca, de lujo, no puedo mencionar el nombre pero es una marca de lujo. Vinieron los representantes y recuerdo que en ese entonces estaba asesorando a un grupo que quería en ese entonces hacer un centro comercial de lujo y me acuerdo perfectamente que al término de la reunión, porque estos señores estuvieron 1 semana en el Perú visitando, al cabo de la última reunión nos sentamos en una mesa grande y estos señores decían: “¿Qué vemos en el Perú? Vemos que en el Perú todavía no hay mercado para marcas, todavía estamos en un mercado muy pequeño, muy reducido, yo no puedo entrar con una de mis tiendas, abriendo una sola yo tengo que entrar con 20 o 30 tiendas para que esto me sea rentable y no veo en el Perú esa masa, por lo tanto no es todavía el momento propicio para entrar al Perú” y eso es lo que sucede en muchos casos.</p>
<p>Cuando se refiere a mercado pequeño e imperfecto ¿se refiere al nivel de capacidad de adquisición?</p>	<p>Me refiero al número de consumidores, mira Brasil y date cuenta la diferencia y en segundo lugar es la capacidad adquisitiva porque finalmente lo que te va a interesar es el PxQ porque mientras más ingreso tenga mayor capacidad para consumir pero también me interesa la masividad, mientras más masa tenga el PxQ también va a ser alto. Entonces me interés tanto el número de consumidores como el nivel de ingreso de los consumidores, adicionalmente a eso la imperfección del mercado viene por el hecho de que hay demasiadas trabas para el desarrollo de proyectos comerciales, municipalidades que te ponen excesivas trabas burocráticas que te demora la aprobación de un proyecto, así como también un tema de corrupción, en el que tiene la mayor llegada puede lograr obtener un beneficio que no necesariamente el otro lo va a conseguir porque es mucho menos corruptible, entonces hay temas ligados también a temas legales, temas de burocracia que afectan el desarrollo del sector. Entonces estos factores terminan influenciando, impactando negativamente en la industria de centros comerciales.</p>
<p>¿Qué nos podría comentar sobre la gestión en centros comerciales</p>	<p>Yo lo que les podría decir el día de hoy es que en el Perú al día de hoy ya se aprendió a gestionar centros comerciales, hay gente especializada que conoce todo el manejo, en realidad no hay nada oculto que alguien podría decir esto es conocimiento privado, especial, no, se necesita mucho criterio, mucha lógica y también se necesita el entendimiento de lo que yo como centro comercial quiero ofrecer al mercado actual yo pretendo atender que esa es quizás la variable más importante. Yo creo que lo importante para que un centro</p>

<p>en el Perú?</p>	<p>comercial sea gestionado correctamente sea que los gestores entiendan que cosa es lo que mi público quiere y yo como centro comercial voy a dar al público, y que ese público haga el centro comercial como suyo. Es decir, se sienta identificado con ese centro comercial, pero creo que hoy por hoy los que están gestionando centros comerciales están perfectamente capacitada. Hay hoy por hoy una asociación de centros comerciales del Perú que agrupa a todos estos centros comerciales y de que una u otra forma los representa aunque una de las grandes dificultades que hay en Perú es la carencia de información porque todos tratan de manejar la información de forma confidencial y eso es un problema porque yo creo que todo esto mejoraría si todos compartiéramos la información abiertamente.</p>
<p>¿Qué estrategias cree usted que se están aplicando para atraer a Millennials, entendiéndolos a estos como jóvenes entre 18 -35 años?</p>	<p>Yo creo que el tema de atracción y creo que me voy a adelantar algunas preguntas que están más adelante. Yo me acuerdo perfectamente cuando estaba en Brasil y conversaba con los señores de Victory Sheling Berger me dijeron en tono de broma “¿cuál es el primer punto que tu tendrías que tomar en cuenta para construir un centro comercial?” y les dije “bueno el primer punto es el mercado”, “entonces, ¿el primer punto serán los locatarios? Les dije: No, el primer punto que tienes que tener en consideración para hacer un centro comercial es la ubicación, es de todo, tiene que ser fácilmente accesible en vehículo, caminando, accesible para todos. Y la segunda es ubicación y la tercera es ubicación, esa es la clave del éxito para un centro comercial. Todo lo demás viene a raíz de la ubicación y por eso te digo que me estoy adelantando porque la pregunta es qué estrategia crees, o sea en primer lugar si yo ya tengo satisfecha la necesidad de ubicación, lo siguiente que me tengo que preguntar es a partir del 4to, 5to o 6to nivel que tengo que ofrecer para atraer a todos estos jóvenes. En el mundo la industria de centros comerciales, está mutando hacia entender el centro comercial como un espacio de interacción, es decir un espacio donde voy e interactúo con otros seres humanos. Recordemos que estamos en un mundo donde, recordemos que hoy en la universidad caminamos y todos están mirando su teléfono y contestando su chat o haciendo videoconferencia, pero la interacción de forma visual que puedan hacer las personas no existe. Para eso, los centros comerciales lo que tienen que hacer es preguntarse: ¿Qué debo hacer para que este ambiente sea propicio para esta interacción? Y ahí es donde viene el famoso tema de 1, qué quieren los millennials y que quieren los jóvenes. Tecnología, un espacio agradable, en donde visualmente yo me sienta cómodo, confortable en donde pueda yo realizar este proceso social de interacción. Pueda conversar, pueda tomar, comer algo, disfrutar de este momento de interacción, es más inclusive donde pueda disfrutar de un momento de lectura agradable y donde finalmente si necesitas una compra vaya y la hagas. Creo que todavía hay deficiencias repito no porque no conozcamos o seamos malos, sino porque estamos en otro estadio respecto al mundo, estamos atrasados con respecto de cómo están los centros comerciales en otros lugares del mundo. Pero creo que hoy por hoy lo que se está buscando es entender que entrar a un centro comercial es entrar a una experiencia y eso es lo que creo que están aplicando los centros comerciales como principal estrategia en el Perú.</p>
<p>¿Considera al millennial un público atractivo para los centros comerciales?</p>	<p>Yo creo que hoy los millennial no deben de ser atractivos para los centros comerciales básicamente por el nivel de ingresos que pueden tener en este momento, pero creo que sí son un público objetivo que en el futuro va a convertirse en el consumidor primario, desde ese punto de vista creo que los centros comerciales si deberían de tener en consideración este público al futuro y por lo tanto desde hoy deberían de ir preparando para convertirse en o mejor</p>

<p>¿Por qué?</p>	<p>dicho utilizar los elementos de atracción suficientes como para poder hacer que estos millennials atiendan al centro comercial y se conviertan en usuarios y consumidores desde el día de hoy y sean fieles o leales a ese centro comercial, porque uno de los problemas de los millennials es la posibilidad de migrar muy rápidamente de un lugar a otro. Entonces si yo quiero mañana más tarde tener un público cautivo y se tiene a ese público cautivo permanentemente tengo que preocuparme por las generaciones que vengan, entonces yo lo veo desde ese punto de vista. Yo considero que sí son importantes no como consumidores actuales quizás, pero si como consumidores en el futuro. Así como por ejemplo otras marcas como McDonald's ven a los niños como el potencial comprador en el futuro y desde hoy van tratando de fidelizarlo, entonces yo creo que eso es lo que debería de pasar.</p>
<p>Con respecto a los años pasados, ¿la asistencia del público se ha incrementado? ¿Cuáles cree que han sido los principales factores que han generado esto?</p>	<p>Definitivamente todos los años lo que se observa es que el público que asiste a centros comerciales cada vez es mayor, es decir, más número, las visitas aumentan. ¿Por qué las visitas aumentan? Ha habido un fenómeno que es muy interesante en el Perú y es el siguiente, los centros comerciales al inicio eran como bichos raros donde la gente tenía todavía reparos de ingresar a un centro comercial porque lo miraba y decía: “pucha esto es caro, me van a cobrar por todo” Entonces en una primera etapa, lo que han tenido que buscar los centros comerciales es que la gente se acostumbre al centro comercial y una vez que la gente se ha acostumbrado al centro comercial, entonces ya que empiece a venir a visitarlo regularmente , haga suyo el centro comercial y yo creo que eso es lo que ha estado pasando o lo que ha pasado en los últimos tiempos.. Esto se ha visto tanto de la perspectiva de un centro comercial en sí mismo como de la perspectiva de que hay más centros comerciales que han empezado a crearse, construirse y operar y que han significado el acercamiento a este comercio moderno hacia este público objetivo, entonces de hecho si ha habido un incremento en asistencia del público pero lo importante más que el incremento per se es la efectividad en las compras y creo que ese es un punto sumamente importante que hay que considerar, dentro de ese punto de vista entonces yo debería decir que para los principales factores de atracción de los centros comerciales y que han motivado que la gente no solo vaya sino que también compre tienen que ver con el hecho de: Ubicación, que para mí es el primer punto; el segundo punto tiene que ver la variedad de tiendas o mix comercial, el tercer punto tiene que ver con el ambiente es decir qué tipo de ambiente me ofrece el centro comercial, es un centro comercial amistoso, es un centro comercial donde me encuentro liberado, relajado y puedo hacer mis cosas tranquilo, es un centro comercial que me brinda facilidades como estacionamiento amplio, baños gratis, internet gratis, yo creo que esos son los factores principales que han influenciado en el hecho de que la gente vaya. Hoy en día tú puedes ver en centros comerciales como el Molina Plaza que es punto de reunión los fines de semana de chiquillos, cuando te hablo de chiquillos me refiero a chicos de colegio probablemente de 14 o 15 años, que se reúnen, que probablemente tengan una pequeña propina, pero esa pequeña propina la consumen en el cine o en el Burger King o en el Pizza Hut , entonces creo que eso es un poco de lo que está pasando y creo que esos son los factores, que de una u otra forma son los factores de atracción de los centros comerciales.</p>
<p>En el caso que nos acaba de contar sobre el</p>	<p>No, básicamente el cine y Starbucks, Starbucks es modismo, está Burger King, Pizza Hut, KFC y no hay más porque el otro el plaza vea.</p>

<p>Molina Plaza, ¿hay algo peculiar en ese mall por lo que asisten los jóvenes de ese rango de edad?</p>	
<p>Este tipo de comidas, ¿se puede considerar como entretenimiento o también?</p>	<p>Sí, claro. Las comidas son entretenimiento porque tú vas y no solo vas a comer, no es que tú vas y te sientas en tu mesa y agachas la cabeza empiezas a comer sino que vas con alguien y comienzas a conversar y disfrutar de la estancia con otra persona u otras personas. En el mismo Starbucks se suelen hacer muchas veces reuniones de trabajo o se cierran contratos en el mismo Starbucks, definitivamente el restaurant o la misma zona es una zona de entretenimiento, okay está asociada al consumo pero es una zona de entretenimiento porque comer es un entretenimiento.</p>
<p>¿Qué tan importante considera que el centro comercial posea una determinada cantidad de locatarios?</p>	<p>El mix comercial es sumamente fundamental porque el mix comercial como dije hace un rato, ubicación es lo primero, debo estar ubicado en una zona, en un lugar donde la gente pueda llegar en vehículo, pueda llegar a pie pueda llegar en transporte público donde sea visible, donde tenga entradas y salidas fáciles, sencilla y rápidas. Lo otro es el mix comercial, me va a permitir aprovechar un concepto, comprar todo en un solo lugar, o sea el consumidor tiene por naturaleza tratar de ir a un solo lugar y en ese lugar tratar de satisfacer todas las necesidades que él tiene por lo tanto el mix comercial hace eso, atrae al consumidor y ve la posibilidad de poder cerrar la compra en un solo porque si yo le doy esa facilidad, “mostro” porque si no estos señores van a terminar yéndose a otro centro comercial que puede estar dando la facilidad que yo no le estoy dando. Entonces mix comercial es importante porque eso va a ayudarme a atraer la mayor cantidad de público y a su vez a ayudarme en la efectividad que tenga la venta, que es básicamente lo que me interesa para yo poder tener un rendimiento adicional</p>
<p>¿En qué medida considera que la imagen que le trasmite el centro comercial es importante para el asistente?</p>	<p>No, definitivamente es importante porque por ejemplo yo te puedo categorizar de la siguiente manera, si yo veo al Jockey Plaza y a Larcomar, ¿qué diferencias yo podría observar? y esta es una discusión que tuvimos en algún momento con Arellano. Si yo te preguntara cómo caracterizarías a un jockey plaza o un Larcomar y la respuesta que se dio cuando se hizo este estudio fue: “yo veo al Larcomar como un BMW y al Jockey Plaza como un Mercedes Benz” lo veo BMW porque es más deportivo, es más de jóvenes, es más vistoso para cierto nivel de personas. A Larcomar lo veo como un centro comercial donde me voy a entretener, me voy a divertir, es un centro comercial sport, es un centro comercial donde puedo respirar juventud mientras que el Jockey lo veo más enseñoreado, más formal, más de edad. Entonces definitivamente el consumidor se da cuenta de eso y por esa razón es que de hecho la imagen que me trasmite el centro comercial va a hacer que traiga más o menos a un determinado público. Si yo tengo un centro comercial que lo lleno con discotecas y bares, no voy a pensar en atraer familias, voy a atraer personas jóvenes o personas adultas que quieren divertirse y tomar, no voy a pretender hacer una campaña de marketing para atraer familias porque las familias no van a ir porque a las familias no les gusta cruzarse con borrachos ni fiesteros. En cambio, si yo tengo un centro comercial donde tengo entretenimiento de niños, en donde no hay este tipo de actividades de discotecas, bares, le estoy dando un ambiente más familiar y por lo tanto lo</p>

	que yo pretendo es atraer principalmente familias y lo que implica es atraer mamá, papá e hijos y todos los que vienen alrededor de ellos entonces la imagen que trasmite el centro comercial es importante porque el consumidor los califica, los clasifica y determina cual es el mejor para él.
¿Cómo se realiza la publicidad y promoción de un centro comercial?	La publicidad y promoción de un centro comercial básicamente sigues algunas reglas que son particulares para cada centro comercial, en primer lugar, la primera fuente de promoción y publicidad son las tiendas grandes, las tiendas anclas, si tu centro comercial tiene Ripley, Saga, Paris, Oeschle, Tottus, plaza vea , ellos de por sí van a ser los primeros que te publicitan y cuando publicitan sus locales van a decir Jockey Plaza, Megaplaza, Plaza Norte, entonces ellos son tus primeros elementos de publicidad y promoción, los cines también, porque en la pantalla en los intermedios o a la hora de ingresar cuando pasan publicidades normalmente pasan publicidades del centro comercial y eso lo hacen como parte de la aportación de los cines al programa de marketing del centro comercial, ¿de qué otra forma hago yo publicidad y promoción en un centro comercial? Con las actividades que puedo realizar, puedo realizar sorteos, por ejemplo sortear automóviles o pasajes en fiestas patrias, puede hacer eventos como desfiles de moda o puedo traer cantantes dependiendo del mercado al que yo me dirija, esto es un mecanismo para hacer promoción y publicidad, también puedo hacer mail directo o puerta a puerta o las redes sociales hoy por hoy, puedo tener mi canal o tener mi revista, todos esos son los elementos que yo podría utilizar para publicitar y promover un centro comercial.
¿Cuál de estos cree que es más efectivo en el caso de Jockey Plaza que trata de enfocarse a temas familiares?	En el caso de jockey plaza yo creo que es muy efectivo todo lo vinculado a redes sociales, revistas y televisión creo que esos son los fuertes por el tipo de consumidor que se tiene, entonces digamos que publicidad y promoción esta por ahí, todo depende de cada centro comercial cada centro comercial tiene su público objetivo y cada centro comercial tiene que conocer cuáles son sus características. En el Megaplaza se utiliza más eventos, los eventos son los que más atrae, pero en el jockey plaza yo lo veo más por el lado tecnológico.
¿Qué tan importante considera el servicio al cliente que brinda el centro comercial en la percepción de los asistentes?	De hecho algo que uno tiene pensar es en lo siguiente, yo lo tengo que promover es que la visita de mis clientes potenciales sea una visita que les genere satisfacción, o sea el placer de ir al centro comercial, justo hoy pasaba por el centro comercial que está en Salaverry y en una de las puertas veo un letrero: “entra y se feliz” , eso es lo que tú tienes que promover, tú tienes que promover un ambiente en el que el consumidor se sienta liberado, satisfecho feliz, una experiencia que lo lleve a querer consumir en el centro comercial porque se siente que está en su ambiente. Por ejemplo en el caso del Megaplaza, se posicionó como este centro comercial es tuyo, te entiende, nuestro punto de encuentro y así sucesivamente, cada centro comercial tiene su propia manera de poder posicionarse dentro de ese consumidor, por lo tanto este tema del servicio al cliente es fundamental, que el cliente se sienta que es el rey.
¿Considera que este servicio genera lealtad en los consumidores ?	Sí claro, definitivamente si yo encuentro, hablemos por ejemplo baños, limpios, que no me cuesta obviamente es un atractivo para el centro comercial porque sé que voy a encontrar baños limpios y atractivos que tienen especialidad o espacios para niños. Hoy por hoy que es un riesgo enviar a un niño a un baño por las posibles situaciones que todos nosotros ya conocemos, imagínense en un centro comercial implementar un baño exclusivamente para niños. Si nosotros consideramos un baño para niños estoy dando un servicio


	<p>adicional donde estoy promoviendo la familia, quiero que la familia venga y que cuando venga encuentre en mi centro comercial todas las comodidades del caso, entonces los niños pueden ir y los padres van a estar tranquilos porque los niños van a ir a un baño donde solo hay niños, yo me acuerdo que esto se discutía hace muchos años con Victor y Shering Berger, los brasileños que nos asesoraron en el Megaplaza porque sus centros comerciales tenían baños especializados para niños, con todas las comodidades del caso. Toys arrasa en EEUU, tenía zonas especializadas exclusivamente para que vayan los niños, bebés y niños y los padres tenían salas de espera donde se sentaban y los niños entraban a sus baños y ellos solos iban a sus inodoros. Si yo tenía un bebe entraba a los cambiadores de bebe, me permitían y me daban todas las facilidades, inclusive ponían paños húmedos y una serie de cosas que normalmente uno necesita para estos casos, entonces yo creo que todas estas cosas si fidelizan, porque yo sé que encuentro la comodidad entonces no tengo miedo de ir y donde cambio a mi bebe, donde va a entrar mi hijo, mi hijo va a entrar al baño común, yo creo que esas cosas son importantes y favorecen la lealtad.</p>
<p>¿Cómo influyen las quejas y/o reclamos de los clientes en el centro comercial?</p>	<p>A ver definitivamente al principio si es que uno no le da curso a una queja o reclamo, definitivamente te afecta en términos de boca a boca, el retiro de centro comercial como una alternativa de visita, es decir si viene alguien a decir tu centro comercial está sucio y yo no soluciono ese problema, esa percepción de suciedad va a empezar boca a boca a transmitirse y varios consumidores van a empezar a pensar en lo mismo y eso al final va a terminar influenciando en mi asistencia. En otras palabras, no entender las quejas ni darle solución a los reclamos, va a generar un retiro de público.</p>
<p>¿Considera que implementar servicios adicionales en un centro comercial aumentaría la asistencia del público?</p>	<p>De hecho si, como dije hace un rato, si tú le das alternativas como, vamos a hablar de dos tipos de servicios: personales o individuales como las áreas de niño o las áreas de descanso o reposo, definitivamente eso ayuda pero también vemos servicios como guarderías, también ayudan mucho para las personas que trabajan y hoy por hoy que hablamos de proyectos mixtos donde hay edificios de oficina y donde hay centros comerciales, las guarderías vendrían a ser un servicio adicional que el centro comercial puede dar y tendría un espacio importante y un agrado importante sobre todo para aquellos padres que no tienen en este momento la capacidad económica para poder dejar al niño con una nana o porque no tienen familiares para que se puedan quedar con el niño hasta que esté en edad escolar, entonces hay otros servicios adicionales que al consumidor le agradaría encontrar en un centro comercial, las zonas de bancos, cajeros automáticos, municipalidad, en general estos servicios son complementarios que probablemente no generen mucho ingreso al centro comercial pero si ejercen una atracción a los consumidores porque como dije hace un rato, encuentran todo en un solo lugar, y el consumidor lo que quiere es eso tratar de resolver todas sus necesidades en un solo lugar y no estar pululando de un lado a otro.</p>
<p>¿Qué entiende por entretenimiento y como gestiona el entretenimiento en los centros comerciales?</p>	<p>El entretenimiento es un tema que cada día que pasa ejerce mayor presión sobre los centros comerciales, originalmente los centros comerciales fueron pensados como un lugar donde voy a comprar, pero hoy al ser considerados como espacios de interacción social y al ser considerados como unidades de negocio donde yo puedo atraer familias y donde yo debo de brindar la mejor experiencia posible, el entretenimiento termina siendo una variable súper importante para atraer a todo este público. El entretenimiento puede venir desde los juegos infantiles que pueden ser divididos para kidies, de mediana edad y niños hasta 10 años, como puede ser dividido para adolescentes donde</p>

	<p>puedo tener carritos chocones, montaña rusa y también puedo tener entretenimiento para el adulto joven o el adulto mayor como son los cines, restaurants, todo eso es el conjunto de entretenimiento y ese conjunto es el que hoy los centros comerciales necesitan más porque eso es lo que más está atrayendo a la población que asiste a los centros comerciales, ahora ¿cómo gestionan el entretenimiento en el centro comercial? como habrás escuchado el entretenimiento básicamente viene por parte de los locatarios, dentro de mi mix comercial, yo como centro comercial debo tener un espacio para este entretenimiento y ver si mi posicionamiento es para jóvenes entonces las áreas de entretenimiento estarán vinculadas para atraer público joven por ejemplo el <i>bowling</i> funcionaria, las heladerías, los <i>fast food</i>. Si lo que yo quiero es atraer más, adulto mayor entonces probablemente, las cafeterías, restaurantes y cines tendría más sesgos en mi mix comercial. Si yo quiero más a niños y con los niños, papas y mamas, entonces probablemente la guardería, <i>wanabe</i> o la ciudad de los niños son entretenimiento que atraerán a ese tipo de gente. entonces el entretenimiento se gestiona según el mix comercial , el cual a su vez depende de cuál es mi posicionamiento y que público quiero atraer.</p>
<p>¿De qué manera el Jockey Plaza promueve el entretenimiento o desarrollo de esta industria?</p>	<p>Yo creo que en el caso del Jockey Plaza, la figura por la tipología del centro comercial es mi apreciación, al ser un lugar de encuentro el <i>food court</i> que es bastante grande y los restaurants resultan ser el punto focal , ahí es donde la gente se reúne y ese creo que es el fuerte en la parte entretenimiento, esto adicionado con el tema de cines Cinemark y adicionalmente con el juego de niños, pero lo que yo más veo en el Jockey Plaza es alimentación y este tema de atraer gente digamos desde jóvenes porque tengo todo tipo de alimentación hasta gente más sofisticada con restaurant que son muchos más sofisticados y creo que de esa forma el jockey plaza está manejando el tema del entretenimiento.</p>
<p>¿Se han presentado dificultades al incorporar la industria del entretenimiento en el centro comercial?</p>	<p>Definitivamente sí, porque hay entretenimiento que nosotros lo llamamos come cancha y paga poco, come cancha porque requieren espacios muy grandes y paga poco porque la renta es muy baja por ejemplo es el caso de los cines, no hay estudio de mercado que diga que la gente no quiere cine, todos los estudios dicen que quiere cine porque la gente quiere mayor cantidad, mayor variedad pero el problema de los cines es que por lo menos necesitas el más chiquito de todos los cines 2000 m2 hasta 4500 m2 y altura entre 12 y 14 metros, entonces come cancha y paga poco porque la renta de un cine suele ser baja por ser considerado un ancla y el cine no hace renta variable a menos que tenga un blockbuster, es decir a menos que tenga una película como por ejemplo la guerra de las galaxias, es una película que genero una taquilla alucinante en los cines y si no hay un blockbuster, de ese impacto, entonces los cines siempre van a pagar mínimo. Entonces en términos prácticos, mucho del entretenimiento suele ser de esa naturaleza. Yo busco en la colocación de un local 15 o 16% y un local de entretenimiento me dé una rentabilidad de 8 o 9 %, entonces yo como centro comercial tengo que apostar a que esa rentabilidad debe ser cubierta con otras alternativas pero que no puede faltar el entretenimiento porque esa es base fundamental para mí. Yo recuerdo que en el caso de Megaplaza la gente pedía más entretenimiento pero los directores del Megaplaza decían no porque eso me quita rentabilidad, no me es rentable pero a la larga lo que se supo hacer es combinar esto poco rentable con actividades más rentable como lo es el caso de restaurantes.</p>
<p>En ese sentido habría una relación entre</p>	<p>Claro de hecho el entretenimiento es parte de mi mix comercial, yo debo de tener si quiero, por ejemplo si yo digo quiero atraer a las mujeres, para atraerlas no solo debo mostrarle tiendas para ellas, la mujer compra para ella,</p>

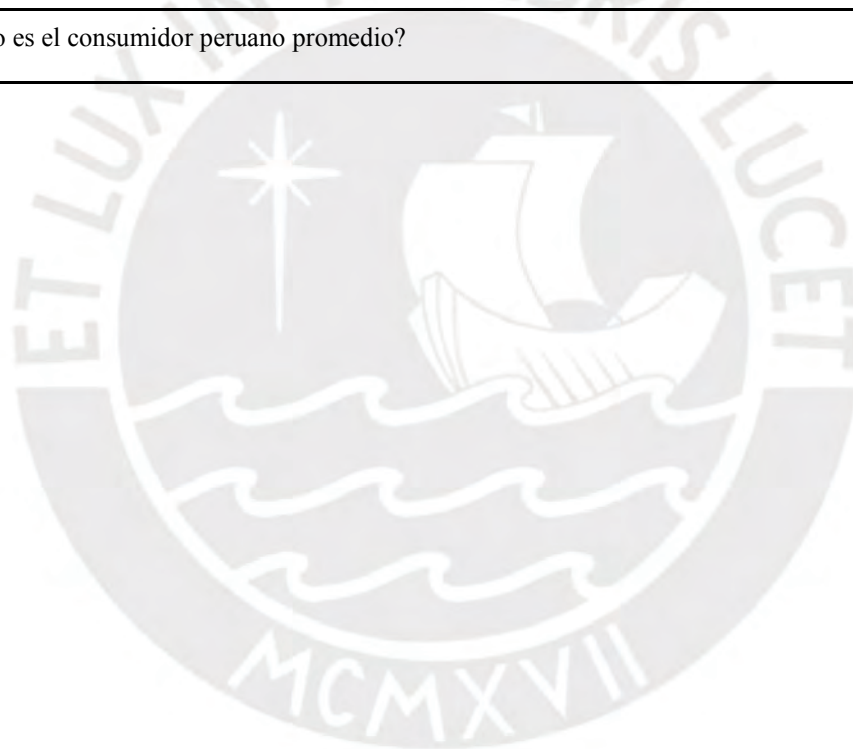
<p>entretenimiento y la variedad de locatarios.</p>	<p>para los hijos, para la mascota, para su familia mamá papa y finalmente al esposo. Entonces la mujer es altamente decisoria en compra, entonces yo tengo que mostrarle un centro comercial que a la mujer la satisface en todos esos criterios o variantes, es decir donde ella pueda encontrar tiendas con variedad, pero si va con sus hijos tengo que mostrarle lugares donde ella pueda entretenerse con sus hijos o donde sus hijos se puedan entretener y si va con el esposo un lugar donde ella se pueda sentar y conversar con su esposo mientras va disfrutando de un vino o de un café, o donde se pueda reunir con sus amigas a tomar desayuno o a cenar . De hecho el mix comercial debe involucrar no solo temas vinculados estrictamente a compra pura sino también entretenimiento.</p>
---	--



ANEXO O: Guía de entrevista para Javier Álvarez

ENTREVISTA A EXPERTO EN INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
<p><i>Buenas tardes, le saluda Karla Ortiz y Diego Quispe, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer sobre su opinión y experiencia acerca de la gestión de centros comerciales modernos gracias a su trayectoria en investigación de mercado en Ipsos Perú.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradecemos por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Javier Álvarez	
Nombre de la institución:	Ipsos	
Cargo	Director de Estudios Multiclientes	
Edad	36	
Nivel de instrucción	Magíster	
Distrito de residencia	Miraflores	
Fecha	2 de octubre de 2018	
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	¿Qué es la generación millennial y qué año de nacimiento se le considera a esta generación?	
2	¿Cómo escribiría al millennial peruano?	
3	¿Qué medios utilizan para informarse en su día a día?	
4	¿Cómo ha cambiado la forma de sociabilización de los millennial?	
5	¿Cómo influyen los padres en este tipo de generación?	
6	Con respecto a las relaciones afectivas, ¿cómo se comporta el millennial?	
7	¿Qué nos podría comentar sobre la lealtad de los millennials como consumidores?	

8	¿Cuáles crees que son los espacios que el millennial prefiere como lugar de encuentro social?
9	¿Cuáles son sus pasatiempos?
10	¿Qué es el entretenimiento para el millennial?
11	¿Cuál es el rol que cumplen las redes sociales en este contexto?
12	¿Cuáles crees que sean los factores que impulsan al millennial a asistir a un centro comercial?
13	¿Cuál es la situación del sector retail en el Perú?
14	¿Cuál es el contexto político y social en el que se encuentra el país?
15	¿Cómo cree que será el desarrollo de los centros comerciales en el Perú en los próximos años?
16	¿Cómo es el consumidor peruano promedio?



ANEXO P: Protocolo de consentimiento informado Javier Álvarez

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Javier Álvarez Pecol, perteneciente a IPSOS con el cargo de Director de Cuentas Senior, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@puco.pe, diego.quispet@puco.pe y ortiz.patricia@puco.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Javier Álvarez Pecol
DNI 08103589
Director de Cuentas Senior
IPSOS



ANEXO Q: Ficha técnica experto en investigación de mercado, Javier Álvarez

Tesis	Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza 2018
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experto en jóvenes de 18 a 35 años
Entrevistado	Javier Álvarez Pecol
Cargo de entrevistado	Director de Cuentas Senior
Empresa	IPSOS
Entrevistador	Diego Quispe
Fecha	2 de octubre
Lugar	IPSOS Sede Miraflores
Duración de entrevista	35 minutos

ANEXO R: Matriz resumen de entrevista Javier Álvarez

Preguntas	Respuestas Javier Álvarez
<p>¿Cuál es la situación del sector <i>retail</i> en el Perú? Específicamente de centros comerciales, si es que usted conoce un poco del tema.</p>	<p>Conozco poco, no es mi ámbito de investigación. Bueno, se ha desarrollado en los últimos años enormemente ¿no?, se ha descentralizado, en las principales ciudades hay ahora <i>retail</i> moderno. Acabo de leer una noticia de que Oxxo llega al Perú y parece que empieza por, parece que una estrategia es empezar por provincia para después penetrar la ciudad capital. En fin habrá que esperar después a los directivos que lo confirmen. Y en Lima principalmente que tiene más tiempo ha cambiado la dinámica de decisión y de comportamiento de compra ¿no? Los fines de semana o fin de mes, tú ves a la gente volcada en los centros comerciales comprando, paseando, comiendo, así que ha revolucionado mucho todo este sector, ¿no?.</p>
<p>¿Cuál es el contexto político y social en el que se encuentra el país y cómo esto de alguna manera está influyendo en este sector?</p>	<p>Bueno, económicamente no estamos como hubiéramos querido en las proyecciones de hace dos años cuando empezaba el gobierno de PPK pero estamos en una tasa de crecimiento, digamos, decente y esto, claro, esto debería mejorar con una inversión privada y pública que permita pues que la generación de ingresos haga que la gente vuelva a consumir y vuelva a nuevamente como hace unos años atrás ¿no? Y que eso dinamice un poco más y que eso responda un poco a la inversión del empresario privado. Lo que tengo entendido es que este año no ha sido muy bueno para <i>retail</i> salvo algunos formatos salvo de repente supermercados, no le han ido a todos bien ¿no? Y creo que esto viene un poco desde el año pasado; pero igual hay objetivos y planes de seguir abriendo locales y seguir creciendo y eso en principio no se ha parado y yo creo que más allá de lo político y ahora a una semana de las elecciones las municipales no van a afectar tanto digamos ¿no?. Quizá sí a las nuevas inversiones porque hay un tema de licencias, de obras, de funcionamiento eso puede ser a veces trabas pero después en lo que es gobierno central las cosas en principio deberían ir mejorando ¿no? Encuestas que tenemos nosotros este año, indican que la población como nosotros, sienten que, son bien optimistas, sienten que va a cerrar el año un poco mejor que el 2017. De hecho las encuestas decían que este año iba a ser un poquito mejor que el año pasado. Hombres y mujeres, digamos, adultos nos decían que este era un año de ahorro, de búsqueda de descuentos, de promociones. En eso un poco nos hemos orientado ¿no?, de la inversión reflexiva, o sea que antes de gastar, uno iba a evaluar bien.</p>
<p>¿Y cómo cree que será el desarrollo de los centros comerciales en los próximos años? O tal vez, hasta fin de año, el siguiente año...</p>	<p>Yo creo que ya comenzamos con el desarrollo y esto va a seguir ¿no? Hay todavía lugar en Lima, el problema es la falta de espacios de terrenos. Seguramente irán apareciendo formatos más pequeños, más reducidos, más especializados pero seguirá creciendo, Lima sigue creciendo. No necesariamente es baja porque falte oferta, oferta hay, lo que ocurre es que hay otros factores como, por ejemplo, la costumbre de los peruanos a no abandonar el canal tradicional, la gente sigue yendo a bodegas, sigue yendo a los mercados de barrio, sigue yendo a los mayoristas. Eso no ha cambiado, y claro y cuando además hay algún, no lo sé, algún movimiento en las arcas familiares, lo primero que la gente hace es se aprieta el bolsillo y regresa el canal tradicional, por ejemplo, ¿no? Los estudios ahora nos siguen indicando que el canal tradicional sigue tan fuerte como antes. Entonces yo creo que no</p>

	necesariamente es oferta, pero sí creo que el abrir nuevos locales en nuevas zonas de desarrollo contribuirá a la modernidad también de la gente ¿no? en fin.
¿Y cómo cree usted que es el consumidor peruano? ¿Cómo lo calificaría o cómo la caracterizaría?	El consumidor... primero antes que nada hay que, un poco, ubicarnos en el contexto de quiénes somos los peruanos hoy. Peruanos y peruanas ¿no? Hoy, la mitad de los peruanos, la mitad del país, es una población millennial o Y, y Z. El promedio de edad de un peruano o peruana es 33 años ¿ya? Antes era 28, 27, lo que ocurre es que estamos envejeciendo en el sentido de que hoy, la población adulta, en promedio, tira más, eleva más el promedio que la población joven. Esto es porque ya no hay tantos niños y niñas, ya no hay tantos hijos como hace 50 años. Y hoy los hombres viven más que antes. Antes los hombres en el Perú vivían, morían en promedio de 50 años. Era un problema de calidad de vida, mucha gente moría evidentemente en el campo.
¿Puede ser por un tema de educación?	No, de servicios en general ¿no? En general, la salud, mal que bien, creo que ha dado pasos importantes. De hecho se ha reducido, también, la población andina. La población dedicada a actividades de cultivo, en fin, con lo cual han migrado los hijos o los nietos a las ciudades. Lo que más ha crecido es la costa del Perú. Todas las ciudades de la costa del Perú es lo que más ha crecido en los últimos años, entonces, se ha abandonado el campo. No digo el agricultor tradicional, pero los descendientes sí. Entonces claro, el índice de, la cantidad de gente en el campo, por las condiciones del campo no llegan. De alguna manera, hay un poquito mejor educación, de repente, del cuidado de algunas cosas, a pesar de que la salud todavía tiene sus vaivenes. Por otro lado, las mujeres en general en el Perú están más empoderadas ¿no? Hoy las mujeres ya no tienen tantos hijos. Retrasan un poco su maternidad. Entonces, eso hace, como les digo, es que hoy, de alguna manera haya más población adulta. Entonces, van a seguir habiendo nacimientos, pero ya no es en comparación como antes. Ha cambiado ¿no?
¿Sobre la generación millennial, cómo los definiría usted? ¿Qué rango de edad cree que tiene esta generación?	Mira, en el Perú y en Latinoamérica es una etiqueta, una marketera que les gusta a todos hablar de millennials y que no existen muchas diferencias la verdad, existen y muchas explicada a veces por el uso de la tecnología pero no es que existan grandes diferencias, por ejemplo, un millennial se parece más a un X, o sea sus padres o hermanos X que a un Z. Un millennial es alguien que al día de hoy tienen entre 23 a 37 años y cada año, por ejemplo alguien que mañana tenga 23 no va a ser millennial. Es por año de nacimiento, no es que es por edad. En este momento un millennial tiene 23 hasta 37 años. El próximo año el millennial que ahora tiene 37 tendrá 38, va a ser millennial nació millennial morirá millennial. ¿Okay? No es que sea por edad sino por año de nacimiento. ¿Okay? Entonces alguien de 23 años, seguramente de 23 o 24 años se parece a alguien de 20, 21 que son los Z's hasta los trece. Pero alguien de 28, 29, 30; que de repente ya tienen responsabilidades, es bastante más pegado a las costumbres y tradiciones de un X en general. El X es un migrante digital, nació digital, los millennials no todos nacieron digitales. También son gran parte de ellos, inmigrantes digitales solamente que se les fue más fácil porque eran más chicos. Entonces, como los defino yo, los defino como un segmento "Caballo de Troya", lo estoy definiendo yo, los "caballito de Troya en el Perú". Las encuestas dicen que seguimos siendo muy hogareños por ejemplo, no digo los millennials, en general la gente es hogareña. Hogareña o sea que se queda en casa. Lo que pasa es que en la estructura del Perú, en


	<p>términos socioeconómicos es que son los menos los que tienen una posibilidad de hacer un mayor gasto de entretenimiento, de esparcimiento. Entonces claro, si te queda un excedente de pagar tus cosas puedes irte al teatro, al cine y con frecuencia. La mayoría del peruano no. Lo deja para fin de semana, entonces la mayor parte de tiempo estas en casa. Es más, el que trabaja, la mayoría de lunes a viernes o de lunes a jueves si quieres. Está en su casa después del trabajo. No es que llega el martes y te vas a juerguear a la calle ¿No? entonces: o somos de casa o somos de visitar, o somos de hacer reuniones en casa de otro. El millennial es 1 de cada 4 peruanos, o sea el 25% del país es millennial y por ahora, porque evidentemente van a ir aumentando tienen los 22% o 20% de los jefes de hogar de Perú. Es decir, de todos los hogares, el 20% lo gerencia un millennial. Y eso va a ir cambiando mientras va avanzando la edad. Entonces, estamos próximos a tener una supremacía evidentemente en jefes de hogar millennial donde son los caballos de Troya para varias categorías como les menciono.</p>
<p>¿Y cuáles son sus sueños?</p>	<p>Mira, en general los sueños de los millennials no es muy diferente al de los demás, a todos. Los sueños del peruano es tener casa propia, departamento propio, casa de campo, casa de playa. Algo propio, un terreno, un m2. Lo segundo, es la educación, la educación para ellos y la educación para los hijos. Las encuestas por ejemplo, a mujeres amas de casa que estudiaron hasta secundaria, el 70% quisiera volver a estudiar, hay una necesidad de desarrollo personal, un deseo de desarrollo personal. Cuando preguntamos a los adultos mayores nos dicen que muchos de ellos truncaron por necesidad de trabajar, dejaron sus estudios. Entonces el segundo sueño del peruano, es lograr que uno y los hijos tengan la mejor educación, lo tercero es migrar, lo cuarto es el negocio propio. El negocio propio se ha vuelto como el sueño después de la casa propia, tener un negocio propio y que te vaya bien, significa que te vaya bien a ti, a la familia, que puedas pagar lo que quieras, que haya una suerte de bienestar, te hace feliz.</p>
<p>O sea, ¿no hay mucha diferencia entre los sueños de las diferentes generaciones?</p>	<p>No, la casa todo el mundo quiere comprarse. Cuando el millennial, hay algo que no he dicho, una cuarta parte de los millennials ya se independizaron, tres cuartas partes todavía viven en la casa de los padres, entonces seguramente en algún momento cuando se aparejan o quieren vivir solos y no estar en la casa de los padres, se desactivará un poco el deseo de irse a algo propio porque se dice mucho que ahora son los alquileres pero no, la gente quiere tener su m2, algo propio, y es un ciclo de vida primero quieres el carro luego quieres la casa. Lo que hay diferencias es que por ejemplo un millennial hoy es una persona que quiere éxito, quiere ser una persona de éxito, quiere ser un peruano reconocido, los millennials y también los x ya no queremos que nos llamen millennial, queremos que cuando vayamos a comprar no me digan oye millennial sino oye Javier, te conozco yo sé cuáles son tus gustos, yo sé lo que te gusta y disgusta, entonces una transformación que se está dando en el mundo y el Perú no es ajeno es que hoy, y los millennials principalmente porque están más abiertos a nuevas maneras de pensar, quieren que los traten como nombre y apellido ya no quieren formar parte de un grupo, quieren un trato más personalizado.</p>
<p>¿Qué medios utilizan para comunicarse</p>	<p>Hay una mezcla entre televisión, que es fuerte, radio y redes sociales. Las redes sociales están un poco menos que la televisión pero ahí con la radio. ¿Sabes dónde se ve la diferencia? En los Z. Ellos son más digitales, no digo</p>

<p>en el día a día los millennial?</p>	<p>que no vean televisión, gana la televisión pero el porcentaje que ve televisión es menor que los x y los millennial, paran más en redes, su tiempo y vida en redes. En cambio el millennial se comporta más como x. Ahora el tema digital a veces lo pintan como diferente a lo otro, es un complemento, aquel que entienda que el digital no es el monstruo grande que pisa fuerte, que es en vez de la tradicional, no es así son 2 alternativas y dependiendo del público tendrás que darle más empuje uno que a otro</p>
<p>¿Cómo ha cambiado la forma de socialización de los millennial?</p>	<p>Lo voy a responder no por encuestas sino por mi experiencia haciendo estudios, por mi conocimiento del ciudadano. A mí me parece que ha cambiado bastante en la manera como nos socializamos que antes, yo creo que las redes sociales o la internet en general le ha dado la oportunidad a la gente de ser quienes ellos quisieran ser o quiénes son. Me explico, antes no existía la internet, el que no era popular y era tímido, introvertido no era conocido en la promoción ni en el barrio, no pasabas a la historia para bien o para mal, populares eran pocos y mucho el montón, las redes sociales han democratizado eso. Hoy hay gente que a través de las redes sociales puede decir lo que tal vez no puede decir cara a cara, hoy pueden querer ser alguien que no es para bien o para mal, además hoy las redes sociales te permiten pensar en grande, hacer conexiones porque solo ampliar tu red de contactos antes era difícil porque era persona - persona, hoy el amigo del amigo del amigo te saluda y creces en red, hoy la manera de socializar es totalmente diferente no solo para millennials y z. Hoy el WhatsApp es una manera de socializar, incluso con proveedor - cliente hoy te comunicas con los clientes como canal directo de atención, canal de contacto y es enorme la ganancia y el beneficio, yo creo que desde ese punto de vista la tecnología ha mejorado, hoy con los comentarios además que hacen en las redes que hacen de un producto, las quejas, reclamos, felicitaciones, ayudan también un poco a formar tu perfil.</p>
<p>¿Cómo influyen los padres en este tipo de generación?</p>	<p>Es lo que dije al principio, los padres de los millennials son baby boomers, algunos serán X. Baby boomer es alguien que tiene arriba de 65 años, yo creo que los que han cambiado son el baby boomer y el X, se ha visto obligado a transformarse y ser más receptivo hacia la educación y la crianza a aceptar. Hoy por ejemplo, que es un tema más de millennial, hay una educación más vertical, antes tu no podías objetar nada del padre, el padre te decía vamos y vamos, el padre no sentía que aprendía nada de los hijos, hoy el que no aprende de sus hijos, está fuera. Hoy de hecho muchos x y baby boomers han entrado a la tecnología porque los hijos los han metido, hoy se ha dado lo inverso, hoy los padres aprenden de los hijos, eso no pasaba antes, creo que si se mantiene porque el Perú es aún un país conservador, tradicional en muchas cosas. Yo creo que eso se va a mantener de alguna manera.</p>
<p>¿Cuáles son los pasatiempos de los millennials?</p>	<p>Mira, según las encuestas que hacemos que es parecido a los x, lo que marca la diferencia es si tienes hijos o no. Si tú tienes hijos y la mitad de los millennials tienen hijos, o sea que se comportan ya como responsables de un hogar, un adulto, son adultos ya pero con responsabilidades de hijos, lo primero que haces es piensas en tu diversión saliendo con los amigos, luego vas al cine y vas a tomarte un trago.</p>
<p>Usted comentó hace</p>	<p>Ver televisión o ver series Netflix, mejor películas creo que engloba todo. Hay una cosa que hemos encontrado en las encuestas que es bien interesante,</p>

<p>un momento sobre entretenimiento, ¿qué es el entretenimiento para los millennial?</p>	<p>cuando la persona es menor de 25 años más o menos, entre los 15 y 25 ama el terror, ama sentir miedo, le gusta las películas de terror de miedo porque es adrenalina, es la edad en la que no va a pasar nada, te tiras de un edificio y no pasa nada. Entre los 25 y 50 o 55 años, lo que hemos descubierto es que es gente que ya tiene responsabilidades tienen problemas en la casa, en el trabajo, tiene responsabilidades, gastos, cuentas que pagar, ellos no quieren películas de terror quieren películas de cómicas, que les alegren el día y eso se confirma con un estudio de televisión que hicimos el año pasado en el que la gente veía televisión para entretenerse no necesariamente para reírse pero para pasar el rato. La televisión durante 50 años ha sido eso, ha sido un acompañante, la gente hacia tareas con televisión. Mayores de 55 años quieren películas de acción y suspenso, acción porque su vida es más plana, necesitan velocidad, rápidos y furiosos, balas, porque es una población que ya está jubilada, más plana. Según las preferencias de las películas hemos llegado a detectar que hay esa orientación de preferencia con lo que buscas algo que te agrada, es esa línea lo que quiere alguien no solo millennial, alguien que quiere distraerse, es reírse, pasarla bien.</p>
<p>¿Cuáles cree que son los factores que hacen que los millennials vayan a un centro comercial y no quedarse en sus casas y comprar digitalmente? O que los atraiga, ¿Qué los motiva?</p>	<p>Vamos a responder primero por lo segundo, uno de los problemas que tiene el Perú es que somos desconfiados, segundo la bancarización es el 50% de Lima entonces si tú no eres bancarizado podrías fácilmente comprar por internet pero tendrías que pagar en efectivo, pero mucha gente no tiene efectivo, quieres pagar con tarjeta de crédito para que te lo descuenten en partes, pero la principal razón es que la gente tiene todavía desconfianza sobre el comercio electrónico, el 18% de los peruanos compra por internet hoy, que son como 3 millones, y del 18%, 60% es millennial. En una encuesta que hemos hecho entre bancarizados que usan la app de sus bancos o la página web, transfieren dinero, siempre salta la duda. Ayer me cambiaron la computadora y comencé a buscar mis links y dije no sé si este es el real del banco o no, o sea, siempre tienes el fantasma presente, entonces me parece que hay un poco de inseguridad y desinformación a pesar de que hay mucha información en redes, la gente no le presta atención ni entiende o se confunde porque hay información mala. Y eso es lo que debemos luchar, ir informando a un ciudadano mejor y mostrarle los beneficios de la tecnología. Si la gente supiera todo lo que puede ganar por el lado de la digitalización, sería enorme.</p>
<p>Respecto a lo que los impulsa asistir a los centros comerciales, por ejemplo el entretenimiento, los espacios públicos que buscar para interactuar, etc, ¿cuáles cree que sean estos factores?</p>	<p>Mira, en general una cosa que les gusta a los peruanos y no solo a los millennial, es el punto de encuentro, su punto de encuentro, segundo es una zona donde tienes todo a la mano, puedes ir a comprar luego puedes tener lo previo y luego te metes al cine o después te vas al bar, tiene variedad, entonces tener todo a la mano y además tiene mucho movimiento, el millennial además está en una edad en la que también quiere comprar, no digo que no vayan a otras opciones como galerías pero el centro comercial se ha transformado en un lugar donde haces más de una cosa, te metes al cine y después terminas tomando un trago, una gaseosa o comes algo y si vas con hijos te metes algo de juegos. En general el centro comercial es una bonita oferta en términos de pulpo, o sea tiene una serie de opciones para todas las edades, una después de otra, yo creo que el enganche es que es una oferta orientada a los millennial porque tiene cosas de millennial, peluquerías, tiene de todo.</p>

En general si una persona va a un centro comercial, ¿necesariamente cree que terminará en una compra?	Yo te diría depende de los ingresos de las personas, pero yo creo que sí, algo gastará por lo menos una gaseosa, depende porque hay muchas personas que van al centro comercial a pasear, a mirar, no necesariamente vas a comprar. La apuesta es que cuando pises el centro comercial te lleves toda la tienda pero no necesariamente para todos funciona igual.
Una última pregunta, en base a que se ha definido que de 21 a 35 años son millennials?	No, 23. No lo digo yo, es un estándar internacional , es un rango de edad, es desde el año 81 al 93 o 95, los nacidos entre esos años son millennials, los nacidos en el 63 y 80 son X, alguien un marketero, psicólogo, antropólogo, alguien dijo mira así es. Además lo hacen en periodos de corte importantes por ejemplo, la revolución industrial, la segunda guerra mundial. Los baby boomer era después de la segunda guerra mundial, los x no recuerdo cuál fue el evento, hay momento en los que algo pasó en el mundo para decir que acá se corta para decir acá empieza una nueva generación.
¿En el caso peruano se respetaría?	Si, son internacionales. El millennial acá, es en la india, áfrica, no es una clasificación peruana. La manera como país maneja la educación, como se maneja la crianza en la comunidad social. Eso es totalmente diferente. Uno agarra un chico de acá y otro americano y es totalmente diferente, de repente escuchan la misma música pero uno está lleno de tatuajes y otro no, en fin a uno le encanta el básquet porque el deporte está más desarrollado allá pero acá no por ejemplo.

ANEXO S: Guía de entrevista para Gerencia de Jockey Plaza

ENTREVISTA A GERENCIA DE JOCKEY PLAZA		
<p><i>Buenas tardes, les saluda Wendy Crisóstomo, Karla Ortiz y Diego Quispe, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer con detalle sobre la gestión del centro comercial Jockey Plaza ya que ustedes integran la dirección de esta organización.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tengan en cuenta que si no entienden alguna pregunta pueden consultar; y pueden detener la entrevista cuando ustedes deseen. Les agradecemos por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Juan José Calle, Renato Fiestas, Mariana Becerra, Claudia Aller	
Nombre de la institución:	Jockey Plaza	
Cargo	Gerente General, Gerente Inteligencia Comercial, Directora Comercial y de Marketing, Gerente de Marketing.	
Edad	-	
Nivel de instrucción	Magíster Doctor	
Distrito de residencia	Surco, San Borja, San Isidro	
Fecha	18 de octubre de 2018	
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	Cuéntenos brevemente sobre sus experiencias en el sector de centros comerciales en los últimos años	
2	¿Qué países usan como referentes para el desarrollo de los centros comerciales?	
3	¿Cómo cree que será el desarrollo de los centros comerciales en el Perú?	
4	¿Cómo se proyecta el Jockey Plaza en el mediano plazo respecto a su crecimiento?	
5	¿Cuáles son los días y las horas donde el centro comercial tiene mayor afluencia de gente?	
6	¿Tienen un aproximado de cuántas personas visitan el centro comercial mensualmente?	

7	¿Tienen una cifra aproximada por perfil de los asistentes?
8	¿Qué características particulares creen que tienen los millennials o jóvenes adultos de 18 a 35 años?
9	¿Qué opinan de los millennials como consumidores? ¿Son atractivos para los centros comerciales?
10	¿Cuáles son los factores que impulsan a este segmento a asistir a un centro comercial?
11	¿Existen estrategias aplicadas para atraer a los millennials al Jockey Plaza?
12	¿Por qué el Jockey se ha mantenido ubicado en un solo lugar y cuáles son sus planes a futuro?
13	¿Cómo es la gestión de locatarios en el Jockey Plaza? ¿En base a qué los seleccionan?
14	¿Cómo se distribuye a los locatarios en el Jockey Plaza?
15	¿Cómo gestionan las promociones de ventas con los locatarios?
16	¿Cómo está posicionado el Jockey Plaza en la mente del consumidor peruano?
17	¿Cree que los asistentes se sienten parte del Jockey Plaza? ¿Cómo lo miden?
18	¿Qué nos podría comentar sobre el diseño arquitectónico del centro comercial? ¿Cómo influye en la experiencia del usuario?
19	¿Cuáles son los canales de comunicación del Jockey Plaza y cuáles son los más efectivos?
20	¿Cuál es el objetivo de la campaña “Jockey te quiere feliz”?
21	¿Cómo organizan las activaciones y eventos con marcas del Jockey Plaza?
22	¿Cómo están orientando la gestión de entretenimiento dentro del centro comercial?
23	¿Se ha evaluado la oferta de entretenimiento para los jóvenes adultos?
24	¿Cómo surgieron los servicios adicionales como Jockey Bus, app Jockey, zonas de trabajo, zonas de lectura, fortachones y cuál cómo ha sido su recepción por parte del público?
25	¿Cómo se enfocan en mejorar la experiencia al cliente?
26	¿Se han realizado estudios cuantitativos sobre la atracción del centro comercial?
27	¿Realizan estudios para conocer la atracción del público al Jockey Plaza?
28	¿Cuáles son los aspectos que les gustaría mejorar o qué es lo que quisieran tener y aún no tienen?

ANEXO T: Protocolo de consentimiento informado Juan José Calle, Gerente General de Jockey Plaza

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Juan José Calle, perteneciente al Jockey Plaza con el cargo de Gerente General, doy mi consentimiento para participar en la Investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@puccp.pe, diego.quispes@puccp.pe y ortiz.patricia@puccp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la Investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Juan José Calle

DNI

Gerente General

Jockey Plaza

ANEXO U: Protocolo de consentimiento informado Claudia Aller, Gerente de Marketing de Jockey Plaza

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Claudia Aller, perteneciente al Jockey Plaza con el cargo de Gerente de Marketing, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisóstomo@pucp.pe, diego.quispes@pucp.pe y ortiz.patricia@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Claudia Aller
DNI 92192851
Gerente de Marketing
Jockey Plaza

ANEXO V: Protocolo de consentimiento informado Mariana Becerra, Gerente Comercial de Jockey Plaza

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO


Yo Mariana Becerra, perteneciente al Jockey Plaza con el cargo de Directora Comercial y de Marketing, doy mi consentimiento para participar en la Investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@pucp.pe, diego.quispet@pucp.pe y ortiz.patricia@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.


Mariana Becerra

DNI 

Directora Comercial y de Marketing
Jockey Plaza

ANEXO W: Protocolo de consentimiento informado Renato Fiestas, Gerente de Inteligencia Comercial de Jockey Plaza

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Renato Fiestas, perteneciente al Jockey Plaza con el cargo de Gerente de Inteligencia Comercial, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@puccp.pe, diego.quispes@puccp.pe y ortiz.patricia@puccp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Renato Fiestas
DNI 112516139
Gerente de Inteligencia Comercial
Jockey Plaza

ANEXO X: Ficha técnica entrevista gerencia de Jockey Plaza

Tesis	Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza 2018
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experto
Entrevistados	Juan José Calle, Renato Fiestas, Mariana Becerra, Claudia Aller
Cargo de entrevistado	Gerente General, Gerente Inteligencia Comercial, Directora Comercial y de Marketing, Gerente de Marketing.
Empresa	Jockey Plaza
Entrevistador	Wendy Crisóstomo, Diego Quispe, Karla Ortiz
Fecha	18 de octubre de 2018
Lugar	Oficinas administrativos de Jockey Plaza
Duración de entrevista	80 minutos

ANEXO Y: Matriz resumen de entrevista gerencia Jockey Plaza

Preguntas	Respuestas gerencia Jockey Plaza
<p>Cuéntenos brevemente sobre sus experiencias en el sector de centros comerciales en los últimos años</p>	<p>La experiencia nuestra en el sector, acá me preguntas a mí, mi experiencia, estoy vinculado a este negocio desde el año 2000 hasta la actualidad, ya son 18 años, es un negocio muy interesante, fascinante porque agrupa a muchos negocios y actividades en una sola, eso lo hace muy entretenido. Nuestro modelo de negocio tiene un sector inmobiliario en el que consiste en construir en los ladrillos y alquilar los metros cuadrados a marcas diferentes de servicios o bienes y cobramos una renta por eso, ahora esas marcas si nosotros en este negocio inmobiliario somos exitosos, quiere decir que escogemos aquellas marcas y servicios que nuestro público objetivo quiere encontrar, lo que generamos es un alto tráfico, la gente viene porque si la mezcla que nosotros ofrecemos acá no es una mezcla atractiva que tenga capacidad de atraer a gente tenemos poco tráfico pero sí es muy atractiva tenemos más tráfico , y ese tráfico nos genera una segunda línea de negocio que nosotros llamamos mall media, esos 2 millones de personas que vienen a visitarnos aquí dependiendo de los meses, unos más, otros menos, nos permite ofrecerle a las marcas que tengan presencia a través de una serie de medios que tenemos nosotros: publicidad, actividades, lanzamientos, tenemos un canal de televisión, una revista, un diario, módulos donde exhiben su marca y ellos están dispuestos a pagar porque saben que hay un grupo de gente muy importante perfectamente segmentado al que conocemos pero que sobre todo viene además con disposición de recibir información. A diferencia de cuando uno pone publicidad en una valla en la vía pública, la gente va caminando y de repente tiene un contacto visual con alguna marca, pero tal vez esa marca no hace match con nuestros intereses o lo que nosotros estamos buscando. Aquí uno puede escoger eso porque está además en una disposición de recibir información de tocar un producto, etc. y buscar lo que cada uno de ese segmento le va atrayendo.</p> <p>Renato: Y con un plazo de atención más grande.</p> <p>Juan José: Con un plazo de atención más grande correcto. Esa segunda línea de negocio además digamos estas son entre empresas, tenemos además una tercera línea de negocio que tiene que ver con lo que nosotros podamos vender directamente al cliente. Estas dos primeras líneas son entre empresas</p> <p>Jimena: B2B</p> <p>Juan José: B2B, esta tercera línea a la que refiero tiene que ver con lo que le podamos vender directamente a ese cliente que viene acá, si pudiéramos cobrarle una entrada lo haríamos, pero es muy complicado, pero podemos cobrarle parking por ejemplo le podemos vender algo directamente hemos tenido una tarjeta de crédito, le hemos vendido seguros, tenemos una serie de posibilidades de tocar directamente a esos clientes. Tenemos otra línea de negocios que tienen que ver con los servicios que les brindamos a aquellos que se instalan en nuestra operación, les vendemos energía eléctrica, agua, gas, bajo diferentes modalidades, los servicios a los locatarios y ellos pagan por ello. Entonces básicamente esas son nuestras 4 líneas de ingreso que genera la compañía, cada negocio lo hace de acuerdo a su mejor saber y entender, uno tiene una inversión, estas son inversiones intensas de capital, inversiones muy grandes que tienen un largo plazo de recuperación y una rentabilidad baja pero tienen mucha vida en el tiempo, entonces una operación de estas la rentabilidad está dentro del 6% , 7% ,8% y la administración de esa inversión que espera un retorno del 6,7 u 8% decide de dónde obtener esos ingresos. Nosotros decidimos cobrar parking, hay otros que deciden no cobrar parking y cobrar más caro por ejemplo</p>
<p>¿Cómo van a ser los centros comerciales en el Perú en los próximos años?</p>	<p>En el mundo en los próximos años los centros comerciales van a dejar de ser comerciales y van a ser centros de experiencia. Hoy en día, el consumidor es un consumidor más informado, tiene acceso a internet, compara precios, cada día la tecnología está haciendo que uno puede mirar y explorar digamos en el mundo online, pero quiere tener cierto tipo de experiencia en el mundo offline. Si yo hoy día agarro y entró a Amazon y préstame tu lapicero, lo pongo acá yo hago así, mira lo que está pasando, tengo todos los lapiceros acá para comprar y tengo miles de lapiceros y hago esto y comparo el precio y digo mejor me lo llevas a mi casa y me paso a la siguiente</p>

	<p>vitrina y digo a ver. Entonces esta convivencia entre lo online y lo offline va a hacer que los centros comerciales se conviertan cada día más se distingan o van a tener éxito aquellos que logran construir una experiencia. Una experiencia es una vivencia que tú vas a poder tener, agradable por supuesto, porque sí la experiencia puede ser buena o mala, pero si tienes una mala experiencia que no es entretenida, que no te aporta nada, que no engancha con la expectativa que tú tienes no vas a premiar ese espacio digamos con tu visita.</p>
<p>¿Qué quiere decir un centro comercial regional?</p>	<p>Que tiene una capacidad de atracción más grande y que por su tamaño y escala le permite ser un polo de atracción en sí mismo. Nosotros tenemos aquí veintidós hectáreas, eso es como la avenida Diagonal, Larco, Larcomar y el óvalo de Pardo, ellos ya están aburridos de escucharme eso, pero está bien que se lo aprendan de memoria, o el Paseo de la República, Javier Prado, Rivera Navarrete y Juan de Arona, entonces eso es una ciudad y nosotros la visualizamos como tal, una ciudad que tenga las características de la ciudad que todos quisiéramos ser y a la que todos aspiramos a tener, entonces nosotros hemos recogido las características de las ciudades felices, cuáles son las ciudades donde sus ciudadanos son más felices y hemos dicho por qué estas ciudades se caracterizan por eso. Copenhague, Finlandia, Helsinki, Estocolmo, etc. son ciudades seguras, son ciudades con mucho arte, son ciudades respetuosas de los derechos de las personas, son ciudades inclusivas, diversas, tecnológicas, tienen una serie de atributos y nosotros queremos emular eso y replicar eso dentro de nuestras hectáreas en la medida de nuestras posibilidades, esa es la visión que tenemos nosotros como empresa, nuestra dirección estratégica va hacia eso, por eso es que nuestro eslogan es Jockey te quiere feliz</p>
<p>Entonces hablando del mediano plazo, ¿el jockey plaza hacia donde se estaría dirigiendo?</p>	<p>Nuestro objetivo es precisamente construir esa ciudad donde seamos capaces de generar la mayor cantidad de motivos de visita, el comercio es una parte importante, la gastronomía cada día es más relevante, el entretenimiento cada día es más relevante pero también otras categorías, estamos incluyendo coworking por ejemplo para que la gente trabaje acá, estamos incluyendo arte, podríamos tener un teatro, queremos tener más espacios destinados a la cultura, queremos tener menos superficies grandes digamos de locales y superficies para otro tipo de cosas, deporte, salud por ejemplo. Entonces ya hemos firmado con Cabo y pulso de llama el otro. Jimena: Con una escuela de modelos, una escuela de baile Juan José: Entonces que son otro tipo de actividades a las que tu vienes a hacer aquí en la ciudad y que van complementando, entonces queremos ser un espacio donde si bien cuando crecemos en comercio, pero también en qué tipo de comercio. Por ejemplo, le damos cabida a los emprendedores, tenemos una alameda de emprendedores no sé si la han visto ahí. Tenemos como 30, 40 emprendedores que son microempresarios que ni soñaban que podían estar en una operación como esta. Hoy día tienen ese espacio y esa posibilidad, tenemos el barrio por ejemplo que es porque por ejemplo como toda ciudad nosotros nos administramos como barrios, entonces tenemos la zona de los cines que es como si fuera la calle de las pizzas, tenemos por ejemplo la nave central que es como si fuera Larco, los bulevares que es como si fuera San Isidro, la zona financiera como si fuera una zona financiera, están todos los bancos de la plaza y creamos una zona que es más hípster que es como barranco que es el barrio, ahí por ejemplo están los muralistas, están los grafiteros que han venido a intervenir nuestras paredes como si fuera una ciudad donde serenazgo no los bota donde no les quitan sus aerosoles sino los acogemos y ellos pueden expresar su arte. Y ahí está un tipo de comercio distinto al otro de las grandes marcas reconocidas de diseñadores independientes pero que tiene la característica que tiene muchos seguidores en redes sociales, Vernácula por ejemplo, Papa con camote, Fascino la galería y diseñadoras como Andrea Llosa, Ana Maria Guiulfo, etc y también un grupo de marcas que tienen un componente social muy importante por ejemplo Pietá que es un ex diseñador de Chanel que diseña las prendas y las fabrican los presos que están en la cárcel y el producto de la venta se dirige a sus familias o José que por cada casaca que tú le compras, le da una casaca al friaje a los niños de la puna o Strafalarío que saco lo mismo que Pietá pero con mujeres que están en la cárcel. Entonces, ese tipo de comercio que tiene un cuento atrás, esas marcas que le dicen algo a la gente</p>
<p>Tenemos</p>	<p>Porque el segmento D y E compran muy poco, y tienen un, es un volumen muy...</p>

<p>conocimiento que el público objetivo de ustedes es el sector A, B y C+. ¿Por qué se dirige específicamente a este público?</p>	<p>prácticamente es una economía de subsistencia. Nosotros nos dirigimos, nuestro gran público es, básicamente, B y C1. Renato: Sí. O sea, el 97% de la gente está entre niveles A y C, y se concentra principalmente en niveles B y C. Juan José: Pero nuestro país, hasta ahora, hasta el día de ayer, tenemos la suerte que nuestra pirámide que era así [forma de triángulo], ahora es un rombo. Esto de acá es lo que nos da estabilidad, es lo que nos da el consumo. Y a la par abajo se angosta. El segmento D y E es un segmento que ha salido de, digamos, de la pobreza extrema pero que en cualquier momento vuelve a ser pobre. Entonces es muy vulnerable. Entonces no viene a comprarme. No tiene la plata para perder el tiempo. Tienen una economía de subsistencia.</p>
<p>¿Cuáles son las estrategias que están aplicando los malls para atraer público?</p>	<p>Todas las estrategias que están enfocadas en ese sector, es correcto. Si tú miras nuestras actividades, primero, el principal gancho de atracción es el mix, no de tiendas. El mix de servicios, de... el mix de oferta. Que el día que tú quieras salir con tus amigos para festejar que terminaste los parciales, vengan para acá porque tienes una alternativa de bares, de compras, no sé cuánto. Cuando vas a salir con tus hijos también tengas esa alternativa. Con la familia. Cuando el enamorado quiera venir, porque no sé cuánto, también tengas. Cuando tengas que solucionar un tema de sacar de un banco e irte al otro también, este es el lugar ideal porque es seguro. Cuando quieras comprar tus regalos también porque tiene la oferta más amplia. Cuando tengas, y además tienes servicios de que te cargan las bolsas y una serie de cosas. Cuando... básicamente eso, ¿no?</p>
<p>¿Qué opina de los millennials como consumidores?</p>	<p>Nosotros opinamos de ellos como ciudadanos. Esos son los...digamos que es una tendencia que el millennial no se va a quedar millennial joven como tú lo ves todos los días Renato: En realidad es considerado entre 18 a 35. Juan José: A lo que yo voy es que es muy restringido hablar del millennial si no es un tema de comportamiento si tú has nacido en la era digital o no, y si tú eres nativo digital y entonces, por ejemplo, cuando la gente dice “No, pero en el Perú el online no crece al mismo nivel que en Estados Unidos o en Europa”. Perfecto, okey. Yo estoy seguro de que, en Huánuco, en Huancayo, y en Pucallpa la penetración de la venta online es todavía muy bajita y aquí en el Perú debe ser menos del, ¿cuánto por ciento? Renato: 3% Juan José: 3% a nivel Perú. Pero en Surco yo vivo a tres cuadras de acá y en mi casa todos compramos por internet. ¿Entiendes? Entonces, yo estoy seguro de que en el segmento que nosotros nos movemos esa penetración es bastante mayor o es comparable con la clase media española. ¿Te das cuenta? Entonces por eso.</p>
<p>¿Cuál es la importancia que tiene los millennials para el Jockey Plaza?</p>	<p>Primero porque todos los clientes, no solamente son importantes, sino que además es el mayor volumen, si es que lo quieres ver así, de clientes porque la señora además tiene todavía 30 [refiriéndose a Ximena] y en 5 años tendrá 35 y en los próximos 10 años van a ser el 75% de nuestros consumidores. Renato: De los clientes mayores de 18 años representan el 80% de los que asisten. Ese rango de edad.</p>
<p>¿Cuáles crees que son los factores que impulsan al millennial al momento de decidir a qué centro comercial asistir?</p>	<p>Todos pues valen. Pero la ubicación te diría que es lo más importante, ¿no? Ahora, depende dónde, depende para qué. Porque por ejemplo en esta ciudad que tiene una escala determinada, acá tienes un porcentaje de marcas que no las tienes en ningún otro lado de la ciudad. Entonces estás dispuesto a trasladarte de un lado a otro porque si quieres ver, si quieres comprarte algo en Carolina Herrera, este es el único Carolina Herrera que hay en la ciudad. Entonces, ese tipo de cosas. O si, no sé, si quieres venir a ver un, escuchar a Gian Marco. Pero te diré que la ubicación es el elemento fundamental en estas cosas. Renato: La ubicación de eso es lo más importante. O sea, acá digamos por distritos, el 50% de la gente que viene, viene de un distrito cercano. Pero de ahí está la gente como tú que, por ejemplo, tú vas más a Plaza San Miguel que a Real Plaza Salaverry porque</p>

	<p>tienen un montón de atracción a ti, que es tu trabajo, tu centro de estudio.</p> <p>Ximena: Depende de dónde trabajas, de dónde estudies y de dónde vives. Un fin de semana puedes quedarte por tu casa entonces vas a un mall que queda por tu casa. Salvo que tengas un interés específico. Otra vez por donde trabajas.</p> <p>Renato: Es un tema de ubicación y cuál es la misión que tienes ese día, ¿no? Quiero ir a ver a Gian Marco, bueno me traslado hasta el Jockey. O quiero ir a Carolina Herrera, lo hago. Pero si quiero ir a Wong me voy a Wong de Plaza San Miguel o me voy a Wong de La Molina.</p>
<p>Y a parte de la localización ¿cuál sería el segundo factor más importante por el cual vienen aquí, aparte de localización?</p>	<p>Juan José: Yo diría que es la oferta de todo lo que podrías encontrar acá.</p> <p>Ximena: La mayoría de las tiendas, que no son todas, en el Jockey Plaza tienen la mejor versión o la versión más completa de lo que ellos prometen. Son tiendas flagship, son tiendas bandera. Son las tiendas más grandes en algunos casos, de acuerdo con algunas marcas.</p>
<p>¿Realizan estudios para conocer la atracción del público al Jockey Plaza? No sé si nos podría comentar un poco de esto ¿cómo la miden?</p>	<p>Renato: Ya. O sea, sí. Hemos, hace ya un poco más de un año, instalamos cámaras de conteo en todo el perímetro del mall. Entonces, ya no se hace un conteo manual cada cierto tiempo llevando una muestra, sino que estos sensores cuentan de manera constante, las 24 horas del día, si alguien pasa por la entrada. Entonces cada uno de los accesos del mall tiene ya sea uno de esos contadores para la gente que entra peatonalmente al mall o las máquinas de parking también cuenta cada uno de los carros que entran. Y también la zona de taxis también tienen un sensor para contar cuántos taxis pasan por ahí. Entonces a tanto los autos como taxis privados o taxis se les multiplica por un factor de personas y se llega a un número total de visita. Al mes, en promedio, todo el año es 1.8 millones. Teniendo picos de 2.3-2.4 en Navidad y valles como de 1.6 o 1.7 en los meses de verano.</p> <p>Renato: El jueves es el día con más pico de gente.</p> <p>Ximena: Pensé que era el sábado.</p> <p>Renato: El jueves tomando en cuenta todo el pico, el flujo de personas. O sea, juntando flujo peatonal y vehicular, el jueves es el día que hay más flujo de gente. Mientras que, en carros, el día que tiene más carros, digamos, solo carros, es el sábado.</p> <p>Lunes a viernes hay dos picos de horarios que son la hora de almuerzo, digamos entre las 12 y las 3, y de ahí a partir de las 5 entre las 8 de la noche hablando de ingresos ¿no? Y el fin de semana ya la gente viene un poquito más tarde, se concentra un poco más en la hora de almuerzo que en el otro horario que se van más temprano.</p>
<p>¿Por qué el Jockey se ha mantenido en un solo lugar y cuáles son sus planes a futuro?</p>	<p>Es una decisión de negocio. O sea, para que tengas una idea, nosotros con un solo lugar, digamos, vendemos el 40% del mercado.</p> <p>Renato: No. O sea, somos el tercer operador teniendo un solo local</p> <p>Juan José: O sea, somos por lejos el más rentable. El resultado del negocio es mayor, por ejemplo, que el Real Plaza.</p> <p>Renato: Mall por mall somos el líder y si agrupas los desarrolladores, somos el tercero, pero por un tema de cantidad.</p> <p>Juan José: Y con una inversión menor</p>
<p>¿Cómo es la gestión de locatarios en el Jockey Plaza y en base a qué los seleccionan al momento que van a entrar al centro comercial?</p>	<p>Nosotros pensamos en el Jockey Plaza como una ciudad y no como un centro comercial. Tenemos una serie de listas por categorías. Todo se maneja por paneles paralelos. O sea, lo vemos paralelos uno al lado del otro. Primero las categorías que ya tenemos, las que están saturadas y las que nos faltan. Paralelo a cada uno de los barrios que tenemos. ¿Qué categorías nos faltan en cada uno de los barrios? Según las zonas, según el perfil de las personas que caminan por ahí. Y luego, otro, es comenzar a ver cómo se desenvuelve un locatario en específico con potencial ingreso al centro comercial. Si tiene la capacidad, o si tiene todo el respaldo como marca. Si tiene la capacidad de operación, de logística. No es fácil estar en el Jockey Plaza, es una plaza muy competitiva. Acá no hay exclusividad de categorías ni de marcas. Normalmente</p>

	<p>en el Jockey Plaza, o como siempre se ha visto, entra la tienda principal, o la primera tienda en entrar al mall.</p> <p>Renato: Al Perú.</p> <p>Ximena: Del Perú, claro. Entran al Perú a este mall. Entonces a veces eso implica metros cuadrados, muchos cupos. Entonces todo eso se maneja en paneles paralelos para luego ver la gestión de locatarios. Nuestro trato es bastante personalizado con cada uno de los locatarios. Cuando se tiene que impulsar una campaña masiva trabajo con Marketing. Marketing es el encargado de comunicar campañas, el día del Shopping, por ejemplo. O ver como se está incentivando la venta por Día de la Madre</p>
¿Cómo está posicionado el Jockey Plaza en la mente del consumidor peruano?	<p>Carolina: Mira, justamente el trabajo que estamos haciendo con “El Jockey te quiere feliz” es tratar de acercar la marca y volverla mucho más humana. Y en realidad también más transversal porque también la gente todavía sigue viendo el Jockey quizá como un espacio mucho más exclusivo. Posicionado más en el A, B. En realidad, nosotros tenemos oferta para todo el mundo. Ese es el trabajo y hacia dónde vamos. Y estamos en el camino de vernos mucho más inclusivos. Nosotros hacemos encuestas luego de cada evento, ¿no?, para ver el índice de satisfacción que ha habido, qué comentarios tienen y por lo general estamos sobre 90% en la evaluación que es muy bueno. Pero algo que nos ha pasado con la campaña que acabamos de lanzar es que nosotros utilizamos personas reales. Todas las personas que salen no son actores, son clientes del Jockey Plaza.</p>
¿Cómo se enfocan en mejorar la experiencia del cliente? O sea, ¿nos pueden mencionar ejemplos específicos?	<p>Carolina: Por ejemplo, mira, para nosotros, uno, es bien importante saber qué necesita el cliente para saber qué le vamos a dar. Entonces para eso sirven las encuestas de satisfacción. Ver si estamos en el camino correcto Haciendo las encuestas luego de cada evento, de todo. Pero hay cosas que son tendencias digitales ¿no? La gente es mucho más digitalizada, O sea, 3 de cada 10 peruanos están conectados a WhatsApp, ¿no? La gente busca estar informada a través del celular. Justamente estos millennials, estos centennials de los que estamos hablando son nativos digitales entonces nosotros tenemos que generar experiencia digital, como una plataforma. Es por eso por lo que sí, si tenemos un WhatsApp para que tú puedas desde tu casa, de verdad, escribir al WhatsApp del Jockey y decirle “oye, ¿qué evento hay hoy día?, ¿sabes si las tiendas están abiertas?”. O sea, cualquier duda que puedas tener las puedes hacer en tiempo real. Lo mismo con el tema del estacionamiento, ¿ya?, que es algo que nosotros respetamos tanto a nuestros ciudadanos que realmente les damos la opción que desde la aplicación estén en su casa y vean cuántos estacionamientos disponibles hay y digan “Oye, ¿sabes qué?, voy ahorita al Jockey Plaza o no Ahí te puedes enterar de eventos, promociones, todas las piezas de arte que tenemos, los artistas. Tienes toda la parte digitalizada. Un chatbot. Y estamos trabajando en el tema de la tecnología que es bien importante,</p>
En cuanto a estos servicios adicionales que nos comenta como el Jockey Bus, el App Jockey, la zona de trabajo, la zona de lectura... ¿cuál es la respuesta que ha tenido el público frente a esto? ¿Sí lo utilizan?	<p>Claudia: Lo utilizan 100%. Mira, nosotros colocamos la zona de trabajo en diciembre, si es que no me equivoco. Al día siguiente, ya había gente sentada ahí. Y gente que realmente lo había entendido como un espacio que puedes usar para trabajar, porque tienes todas las conexiones para que puedas conectar tu laptop, tienes el Wi-Fi gratis, entonces hemos visto desde chicos universitarios -que se nota que están terminando algún trabajo-, o gente con planos que probablemente dice “oye, no tengo oficina y en vez de pagar un coworking tengo este espacio gratis”. Y eso ayuda a que finalmente la gente esté tranquila. Hay libros gratis para que tú los puedas leer, también hay periódicos, hay chicos que se sentaban a escuchar música, y eran espacios donde nos dimos cuenta de que a veces viene la mamá y deja a los hijitos con la nana o con la abuela y ellos se quedan ahí jugando con las cosas para niños, los cuentos para niños</p>
¿Cuáles consideran que son los canales	<p>Mira, a nosotros nos funciona muy bien el digital y nos funciona muy bien radio. Y vía pública. Esos son los 3 medios que usamos muchísimo más. Ahora estamos utilizando televisión, que es buenísimo, pero obviamente televisión es un presupuesto distinto, lo</p>

<p>de comunicación más efectivos para el público que tienen?</p>	<p>de ahora es una campaña puntual por lo que lo estamos usando; pero lo que normalmente hacemos, por ejemplo, cuando tenemos convocatoria, o cuando queremos comentar algo nuevo es: radio. Las radios ad hocs, según el producto que tengamos o el servicio que estemos comunicando. En el formato “menciones en vivo” nos funciona súper bien, la verdad, más que spots fijos. Vía pública también. Pantallas digitales que nos permiten -a través de la compra programática- optimizar presupuestos porque puedes comprar por franjas horarias. Y digital, pero digital entendiéndolo ya no ser Facebook-dependientes, sino solamente –como veníamos haciendo hasta hace un tiempo- sino salir a buscar dónde está nuestro público en digital, con redes nuevas: Spotify, YouTube, Google, utilizar mucho Search para evaluar el tema de posicionamiento, plataformas nuevas, compra programática, Instagram –que incluso nos está funcionando mejor que el Facebook.</p>
<p>¿Cuáles son las opciones de entretenimiento que tiene el público cuando asiste al Jockey?</p>	<p>Claudia: A ver, mira, nosotros tenemos una parte que es entretenimiento constante, que lo vas a encontrar siempre, y, obviamente, picos. En picos tenemos, por ejemplo, Día del Niño. Hemos tenido el concierto de Gianmarco en el que convocamos 6 mil personas en la playa de estacionamiento, gratuito. Eso es importante, todo es gratuito. Hemos tenido conciertos en el piso 7, que es nuestro roof top, donde también hemos jalado más de 2 mil personas. Hemos tenido a Laguna Pai, hemos tenido a We The Lion, hemos hecho fiestas, Lanzamiento de Barrio.</p> <p>Mariana: Son picos –como dice Claudia- de entretenimiento y la oferta constante de entretenimiento es encontrarte un cine, encontrarte un Happyland, Divercity, toda la oferta de Gastronomía de por sí, de alguna u otra manera va por la rama de entretenimiento.</p> <p>Claudia: Y también otra cosa que hemos estado incorporando, por ejemplo, -que nos sirve mucho- es el tema del arte. Ahora vas por la suela y encuentras bancas donde tienes muchos selfie-spots. Las mismas paredes de Barrio que funcionan para tomarte fotos, las alas de angelito, el paraguas... cosas que en realidad otros centros comerciales están siguiendo lo que nosotros estamos haciendo. En Plazuela suceden cosas de jueves a domingo, hay bingo, hay baile, hay cartas... nos dimos cuenta de que ahí hay un segmento familiar y sobre todo de personas mayores que está desatendido en la parte de entretenimiento, y vienen y, de verdad, los señores se sientan a jugar cartas. Tenemos un ajedrez gigante donde tú juegas y la gente realmente hace sus competencias</p> <p>Claudia: ...hay futbolines, tienes un montón de espacios donde tomarte fotos, entonces ese entretenimiento lo vas encontrando activo o constante en cada uno de los barrios que tiene el Jockey.</p> <p>Mariana: Siempre estamos viendo unas cosas. Próximamente encontraremos más de 400 metros cuadrados de camas saltarinas, con piscina esponja, entonces eso no solamente está enfocado a los más chiquititos, ahí podemos ir todos nosotros.</p>
<p>Sobre el diseño arquitectónico, ¿qué nos podría comentar? ¿Cómo influye la experiencia del usuario?</p>	<p>Mariana: Bueno, nada más es un hall comercial de hace 20 años. Era lo que había. El Boulevard respira toda una onda europea, asemejando una plaza italiana. Por eso es por lo que enfocamos el Boulevard como un estilo de vida que cuando se inauguró, en el 2010, no existía. La zona Boulevard fue toda una hazaña. Conseguir marcas como Carolina Herrera que recién estaban viendo el Perú como un destino o como una plaza interesante, y que de pronto decidieron entrar a este tipo decidieron entrar a este tipo de zona con este tipo de arquitectura. El piso del Boulevard nosotros lo alucinábamos con un papel de regalo súper elegante y gigante, que envolviera a todas estas marcas... el paisajismo que tú encuentras en el Boulevard respira toda esta onda de plaza italiana o europea que maneja todo este camino. Barrio empezó como una arquitectura comercial simple que de pronto se han encargado de volverlo en esta onda de la que ya hemos conversado, esta onda urbana.</p> <p>Juan José: Claro, o sea, a nivel arquitectónico ha pasado de ser el típico centro comercial que es un hueso –o sea, tiene 2 tiendas anclas en cada extremo y un pasillo de tiendas- a tener zonas por todos lados.</p> <p>Claudia: Y hay partes abiertas, que te permiten no sentirte encajonado solamente metiéndote de tienda en tienda.</p> <p>Mariana: Cada zona del Jockey Plaza tiene una personalidad distinta con respecto a la arquitectura. Central, el Barrio, Plazuela y el Boulevard. Y Alameda. 5.</p>

ANEXO Z: Guía de entrevista para Óscar Ibazeta

ENTREVISTA A EXPERTO EN GESTIÓN DE CENTROS COMERCIALES Y RETAIL		
<p><i>Buenas tardes, le saluda Wendy Crisóstomo, Karla Ortiz y Diego Quispe, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer sobre su opinión y experiencia acerca del perfil del joven adulto de 18 a 35 años y el sector retail.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradecemos por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Oscar Ibazeta	
Nombre de la institución:	Perú Retail	
Cargo	Director	
Edad	40	
Nivel de instrucción	Magíster	
Distrito de residencia	Miraflores	
Fecha	21 de setiembre de 2018	
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	Cuéntenos un poco sobre su experiencia en el sector retail	
2	¿Cuál es la situación del sector retail en el Perú, específicamente de centros comerciales?	
3	¿En qué se diferencia la industria con otros países de la región?	
4	¿Cómo el contexto político y social está influyendo en el desarrollo de este sector?	
5	¿Cómo cree que será la tendencia del sector en el país?	
6	¿Qué nos podría comentar sobre la gestión de centros comerciales?	
7	¿Cómo se encuentra la competencia entre centros comerciales en el país?	

8	¿Qué tendencias está siguiendo la administración de centros comerciales en el Perú?
9	¿Cuáles cree usted que son los factores por los que las personas asisten más a un centro comercial?
10	Con respecto a los millennials (jóvenes adultos de 18 a 35 años), ¿los centros comerciales están desarrollando estrategias enfocadas en este sector?
11	¿Qué consejo o pauta le daría a una persona que se encuentra en la gerencia de un centro comercial?



ANEXO AA: Protocolo de consentimiento informado Oscar Ibazeta

PROCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Oscar Ibazeta, con el cargo Presidente de Perú Retail, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@pucp.pe, diego.quispet@pucp.pe y ortiz.patricia@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Oscar Ibazeta
DNI 0828474
Presidente
Perú Retail



ANEXO BB: Ficha técnica entrevista a experto en centros comerciales y retail, Óscar Ibazeta


Tesis	Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza 2018
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experto
Entrevistado	Oscar Ibazeta
Cargo de entrevistado	Director
Empresa	Perú Retail
Entrevistador	Karla Ortiz, Wendy Crisóstomo
Fecha	21 de septiembre de 2018
Lugar	Oficina Perú Retail San Borja
Duración de entrevista	20 minutos

ANEXO CC: Matriz resumen de entrevista Óscar Ibazeta

Preguntas	Respuestas Óscar Ibazeta
¿Nos podrías comentar cuál es la situación en el sector retail en el Perú, específicamente en centros comerciales?	Bueno, el retail está pasando por un proceso de cambio a nivel mundial, no solamente acá. La llegada inusitada, o con fuerza, de la tecnología está cambiando completamente los hábitos de compra; quizá se esté notando más en el extranjero todavía por la gran penetración de internet, acá se va a notar todavía -o ya se nota en algunos segmentos y otros productos de alto valor, como quizá electrodomésticos, por ejemplo, ya se nota el impacto del canal online en las compras-. Obviamente esto afecta tremendamente el tráfico de personas que pueden ir a un centro comercial o a un punto de venta en general, y esto se ha visto muchísimo en Estados Unidos, donde sí ha afectado a cadenas importantes que incluso han quebrado. Acá, tú conversas con cualquier vendedor de electrodomésticos y te dice que la gente le busca en internet y luego va a la tienda y una serie de fenómenos, ¿no? Que se llaman showroom, o (ininteligible), ¿no? Que tienen ustedes que investigar un poquito y extenderse en esos términos, pero tienen que investigar, y son fenómenos que se están, se están dando acá también en el Perú
Y la gestión de centros comerciales en otros países, ¿es similar a la que hay acá en Perú?	Sí, Perú ha quemado etapas muy rápido. Veníamos de un atraso total donde el único centro comercial en los noventas era el Jockey Plaza. San Miguel estaba renaciendo en esa época, y de prácticamente tener nada, hemos pasado a tener una muy buena cantidad de centros comerciales, y el nivel de la operación es bastante bueno hoy en día, ¿no? Cuando uno empieza a ir a otros países, se empieza a dar cuenta que se ha afinado muchísimo, ¿no? En la parte céntrica de Lima encuentras un nivel de operación muy bueno, bastante aceptable
¿cómo el contexto político, o social, está influyendo en el desarrollo de este sector con respecto a los cambios?	Es directo, porque cuando hay un conflicto político, principalmente entre el fujimorismo que no deja gobernar al gobierno de turno, entonces eso inmediatamente se nota en el ánimo de los empresarios, y este negocio es bastante grande, o sea, las inversiones son muy grandes, entonces la aversión al riesgo es mayor. Si tienes alguna pequeña turbulencia política ellos frenan en seco. Y eso se vio muchísimo el año pasado, hubo una frenada total.
Usted conoce centralmente el Jockey Plaza, ¿qué nos podría comentar sobre esa gestión de ese centro comercial?	Bueno, el Jockey ha sido uno de los pioneros, ¿no? Han hecho un buen trabajo desarrollando todo el mix comercial, tenant mix que se llama. Hay cosas que tienen que corregir, como la segunda ala del Jockey que está todavía un poco con poca gente, pero en general es uno de los centros comerciales más emblemáticos, es uno de los más grandes que hay en Latinoamérica. Obviamente Brasil tiene unos centros comerciales muy grandes, igual que Chile, pero igual el tamaño impresiona a muchos visitantes de otros países.
con respecto a toda la información que usted ve día a día, ¿cómo considera al Jockey Plaza frente a los demás centros comerciales?	Es el centro comercial que más tráfico tiene en Lima, o sea que podríamos decir que es exitoso porque, bueno, es el más antiguo, es el que más marcas tiene, o mejores marcas tiene, y un centro comercial vive del prestigio, entonces el centro comercial más exitoso usualmente es el centro comercial más prestigioso, el que tiene más marcas relevantes, porque son las marcas las que al final atraen a un centro comercial.
¿Cuál cree que es el principal o los principales factores que los atraen y por qué las personas deciden asistir al Jockey Plaza frente a otros centros	Básicamente por la cantidad de oferta que tiene. Oferta no de precios y sobre todo la ubicación que juega un papel muy importante. El Jockey Plaza tiene por ejemplo una carretera que llega hasta ahí, la vía Evitamiento, panamericana sur. O sea que los accesos juegan un papel muy importante; si un acceso es complicado o si tráfico es difícil para

comerciales?	un centro comercial te va a limitar la cantidad de gente que va. Como dicen los gringos hay tres condiciones básicas de éxito para un punto de venta. Esas tres condiciones son location, location, location; ubicación, ubicación, ubicación.
nuestra tesis está dirigiéndose a los millennials, entonces en ese sentido usted cree que los centros comerciales están generando estrategias para tratar de atraerlos o pueden estar enfocándose en un público completamente distinto	Obviamente les interesan determinados segmentos porque obviamente es el que más les deja, que es lo normal, pero obviamente se enfocan en todo porque el millennials quizá no pueda gastar mucho hoy en día, pero es un comprador a futuro. . Sí, al 2025 será la población económicamente activa, por eso es atractivo.
¿Qué consejo o pauta le daría a una persona que se encuentra en la gerencia del Jockey Plaza en el ámbito de atracción?	Ellos han hecho su trabajo. Han traído hasta las mejores marcas que han podido y bueno lo único que para mí, el Jockey ha hecho un buen trabajo, lo que tienen que corregir es el nuevo hall que hicieron que “todavía no calienta” y ahí deben redistribuir, los generadores de tráfico. Todos los generadores de tráfico están sobre el ala principal.
Con respecto al tema de entretenimiento ¿Cómo cree que los centros comerciales están tratando de enfocarse en entretenimiento? ¿Cree que es adecuado enfocarse en entretenimiento actualmente? ¿O quizá deba enfocarse en otro segmento?	<p>Por supuesto, entretenimiento hace que vaya toda la familia. Es más, como les dije se tiene que buscar excusas para que la gente vaya no solamente para comprar, sino que justamente vaya a eso, a entretenerse, a disfrutar de un café, a acceder a un nuevo juego. O si tú ves en los centros comerciales más exitosos del mundo tienen hasta una pista de sky. En Arabia tienen una pista de sky. Debe ser costosísima la producción de hielo en medio del desierto, pero es algo que se paga por la cantidad de gente que atrae.</p> <p>Sin tráfico no vendes. Necesitas tráfico peatonal para que un centro comercial venda. Lo que realmente le ofrece un centro comercial a un locatario es tráfico de gente, porque de nada le sirve tener una tienda bonita si no tiene gente ya que esa tienda no va a vender nunca sin tráfico. Por eso, las tiendas ancla. Por eso el centro comercial se preocupa que sean tiendas representativas, de marca, internacionales porque eso atrae a la gente. Entonces cómo vas a tener tráfico, el centro comercial puede alquilar a mayor precio la zona de los locatarios. Ese el negocio del centro comercial.</p>
¿De qué manera el centro comercial busca hacerse conocer?	Lo que pasa es que debes entender que ya no puedes dejar a tu cliente como un solo bloque. Hay varios tipos de clientes. Lo que tú tienes que ver, el principio shopper marketing, entender cuál es el camino, el sentido de la compra. Desde que nace la necesidad hasta que finiquita en el punto de venta. Entonces entender cuáles son esos puntos del shopper marketing es la obligación de un centro comercial, una marca, de quien quiera vender. Porque obviamente en ese recorrido las redes sociales, internet, google pueden influenciar. Se debe saber cuánto tiempo pierde ahí mi cliente o si pasa o si simplemente no pasa. Quizá la marca es muy cara y muy conservadora quizá apostar a redes sociales no sea lo mío porque esa gente casi no entra. Mayor de 50 o 60 entran poco a una red social, pero si voy a un público menor como de 20 años es muy influenciable la red social. Depende mucho al público al que vayas.

ANEXO DD: Guía de entrevista para Pilar Bermúdez

ENTREVISTA A EXPERTA EN INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y RETAIL		
<p><i>Buenas tardes, le saluda Diego Quispe, estudiante de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer sobre su opinión y experiencia acerca del sector retail y el público joven adulto de 18 a 35 años, gracias a su trayectoria como investigadora de mercado para GFK y ahora para Dichter y Neira.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradezco por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Pilar Bermúdez	
Nombre de la institución:	Dichter y Neira	
Cargo	Directora de Unidad de Negocio	
Edad	40	
Nivel de instrucción	Magíster	
Distrito de residencia	Miraflores	
Fecha	3 de octubre de 2018	
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	Cuénteme sobre su experiencia a lo largo de estos años	
2	¿Cuál es la situación del sector retail en el Perú?	
3	¿Cómo el contexto político y social influye en el desarrollo del sector?	
4	¿Cómo cree que será el desarrollo de los centros comerciales en el Perú en los próximos años?	
5	¿Cómo es el consumidor peruano promedio?	
6	¿Qué es la generación millennial y qué rango de año de nacimiento se considera?	
7	¿Cómo describiría al millennial peruano?	

8	¿Qué medios utilizan para informarse en su día a día?
9	¿Cómo ha cambiado la forma de socializar de los millennials?
10	¿Cómo influyen los padres en esta generación?
11	Con respecto a las relaciones afectivas, ¿cómo se comporta el millennial?
12	¿Qué nos podría comentar sobre la lealtad de los millennials como consumidores?
13	¿Cuáles cree que son los espacios que el millennial prefiere como lugar de encuentro social?
14	¿Qué es entretenimiento para el millennial?
15	¿Cuál es el papel que juegan las redes sociales en este contexto?
16	¿Cuáles cree que son los factores que impulsan al millennial a asistir a un centro comercial?



ANEXO EE: Protocolo de consentimiento informado Pilar Bermúdez

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO


Yo Pilar Bermúdez, especialista en investigación de mercados, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisóstomo@puco.pe, diego.quispet@puco.pe y ortiz.patricia@puco.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Pilar Bermúdez
DNI CE 001104841
Especialista en investigación de mercados

ANEXO FF: Ficha técnica experta en investigación de mercado y retail, Pilar Bermúdez

Tesis	Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza 2018
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experto
Entrevistado	Pilar Bermudez
Cargo de entrevistado	Directora de Unidad de Negocio
Empresa	Dichter & Neira
Entrevistador	Diego Quispe
Fecha	3 de octubre de 2018
Lugar	Oficina Dichter & Neira
Duración de entrevista	42 minutos

ANEXO GG: Matriz resumen de entrevista a Pilar Bermúdez

Preguntas	Respuestas Pilar Bermúdez
<p>¿Cuál es la situación del sector <i>retail</i> en el Perú actualmente?</p>	<p>Los centros comerciales en el Caso de Perú son una categoría interesante en la medida que Perú, respecto de los países de la región, es uno de los que tiene la menor cantidad de centros comerciales per cápita por habitante. Entonces de alguna manera sabes que en términos de negocios es atractivo porque todavía el mercado no se encuentra saturado y admite la presencia de otros actores en el mercado. ¿Cuál es el problema? Que no hay muchos terrenos disponibles para la venta en zonas que sean atractivas por el flujo que tengan de personas, o por el ticket promedio que se esperaría con cada visita al <i>retail</i>. Entonces, ese puede llegar a ser un problema. Entonces tienes eso, tienes una economía dinámica, tienes una densidad por habitante baja en términos de lo que pasa en otras regiones, una economía, una demanda interna que va creciendo. Todo eso es muy positivo, pero en el mismo sentido, lo negativo puede ser que no hay muchos terrenos disponibles para invertir o con precios adecuados y eso hace que no sea tan atractivo para los inversionistas privados. Eso en términos de centros comerciales.</p>
<p>¿Cómo es el contexto político y social y como este influye en el sector de los centros comerciales actualmente?</p>	<p>El año pasado que hubo todo este problema político con la salida de PPK, pues el crecimiento del sector se vio ralentizado porque no había mucha certidumbre sobre lo que iba a pasar. Este año se ha calmado, se ha calmado un poco. Uhm... no mentira, te estoy hablando del año pasado pero todo ha sido este año. Sí.</p> <p>Todo ha sido este año. Se ha calmado un poco con el tema de Vizcarra, bueno ahora está en las elecciones municipales, y tienes incertidumbre y eso hace que se reduzca un poco la inversión pero no podemos decir que ha parado del todo porque literalmente está viviendo, el País, una buena situación económica. Entonces, la verdad es como que hay interés de muchos inversionistas a nivel regional, a nivel local, e inclusive a nivel de fuera de la Latinoamérica que están interesados en invertir acá y en desarrollar el sector.</p>
<p>¿Cómo cree que será el desarrollo de los centros comerciales en el Perú en los próximos años?</p>	<p>Creo que va a haber apertura de nuevos centros comerciales. Eso es uno ¿no? un aumento de los centros comerciales disponibles por habitante. Creo que el desarrollo de los centros comerciales va a ser positivo entre tanto aumente la cantidad de actores participando. A hoy tiene al Jockey pensando en Lima, Jockey, tienes Real Plaza y tienes Mall Plaza.</p> <p>Son los principales actores. Tienes ciudades en donde solamente hace presencia un actor que es Real Plaza en su mayoría ¿no? Entonces ¿yo qué esperaría? que si parto de la premisa que hay un aumento de inversión o que haya apertura de nuevos centros comerciales, esperaría que fueran de actores diferentes para que dinamizaran la oferta de los centros comerciales. Mientras sigan siendo los mismos de siempre, van a ser con las mismas dinámicas o con las mismas lógicas</p> <p>Lo que sí esperaría es que los centros comerciales no solamente compiten entre ellos, y esto va a abrir el paso a la discusión de los millennials, no solamente compiten entre ellos; es decir, Real Plaza Salaverry no solo compite con el Jockey Plaza sino que compiten con otras fuentes de entretenimiento para la ciudadanía. Si ellos adquieren conciencia de esa premisa, se darán cuenta que el centro comercial no es solamente un lugar para comprar, sino que es un lugar donde la persona necesita resolver necesidades asociadas al entretenimiento, con lo cual cambiaría la lógica del mall como un lugar solamente para comprar y que se rige solamente por las ofertas y se daría un espacio para que el centro comercial sea este omnicanal donde puedes pasar un muy buen tiempo con tus amigos, con tu familia, con tus hijos y no solamente gastando en compras.</p>


<p>Hablando del consumidor peruano promedio, ¿cómo lo caracterizaría o cómo cree usted que, comparándolo con otras realidades, observa que es su forma de comprar o las características que tiene?</p>	<p>El consumidor peruano promedio depende de dónde lo mires. De qué edad, porque acá tienes varias generaciones. Si ves a un peruano mayor, tienes varias generaciones y lugares de origen. Si ves a un consumidor mayor, es un consumidor muy tradicional, viene de la época de la violencia en el Perú y de la situación económica difícil que se vivió en los 80's, entonces es muy pro ahorro, "cuidado no gastes en cosas innecesarias". Si es de provincia también tiene esta particularidad. Luego tienes la generación intermedia que no vivió en edad adulta esta situación difícil, pero recuerdan que sus papás, tipo, sabían que había una bomba, que había inflación, pero no recuerdan tanto, y como no recuerdan tantos fueron movidos al poder comprar porque ya fueron profesionales, trabajan, tiene un país estable. Así que, ¿por qué no? Y luego tienes al consumidor más joven, para él definitivamente no pasó nada de esto, y a parte está bombardeado por el internet, por el poder ver las experiencias y otros lugares. Viajas a otras latitudes sin moverte de tu casa. No hay carencia. Este consumidor ya no solamente se mide por el dinero sino se mide por la calidad de la experiencia. Entonces hablar de un solo consumidor para mí es imposible. Yo siento que hoy Perú es el choque de dos mundos, un mundo muy tradicional con un mundo más moderno, y es el periodo de transición que genera revoluciones y que estamos viviendo ahorita.</p>
<p>¿Qué es la generación millennial?, ¿cómo lo define o, de repente, qué rango de edad considera que es un millennial?</p>	<p>La definición universal de los millennial es, son aquellos nacidos después del 82. Hay algunos que lo extienden hasta el 80 y otros que decidieron meterlos hasta el 78. Pero la verdad es que la mayoría de literatura apunta a partir del 82, los nacidos a partir del 82 y el 2000. Es un gap de 18 años, es un gap altísimo. Tú eres millennial, yo soy millennial. Y yo tengo una hija y tú eres un chico que recién está estudiando, entonces es un gap demasiado amplio y es un gap que además, siempre me ha cuestionado mucho porque, yo no soy peruana y si me siento al lado de una persona peruana de mi misma edad, claramente, excluyamos al factor hija, soy más millennial que ese peruano que tiene mi misma edad por el nivel o estadio de desarrollo. Si yo me siento con un chico de mi edad, un señor de mi edad chileno, el <i>man</i> literalmente me puede llevar años luz de ventaja, ser más millennial que yo. Entonces, siento que este rango de años se queda corto, para describir las diferencias que existen. Para un americano ese rango puede ser el más millennial, tecnológico, y para un tipo en Bolivia en La Paz o Santa cruz, puede ser que el <i>man</i> recién hace 5 años entró al mundo del internet. Entonces, muy grande y no considera las desviaciones y en ese muy grande entras tú y entro yo como millennial pero tú y yo somos súper diferentes.</p>
<p>Si nos enfocamos en el millennial peruano. ¿Qué características cree usted que tiene y cuáles son sus pasatiempos?</p>	<p>Si hablas del grupo mayor, este millennial xennial peruano, es un tipo orientado al éxito ya está en un estadio profesional donde seguramente tiene un trabajo estable se hizo profesional y el hecho de contar con dinero hace que esté más predispuesto a gastar y gastar tipo en centros comerciales, en el cine porque tiene el dinero para, pero esa no es la realidad del millennial más joven que puede ser que o recién está estudiando o se está incorporando en la vida laboral con lo cual sus ingresos todavía son bastante cortos y se mide en los gastos que puede darse. Muchos están empezando a trabajar, tienen pareja, entonces tienen que ahorrar mucho para poder salir el fin de semana con su pareja. El tema de dinero empieza a ser una limitante muy interesante entre los 2 grupos de edad y está dado por el tipo de permanencia laboral o el tipo de vinculación laboral.</p>
<p>Como consumidor el millennial peruano, ¿Qué características cree usted que resalta más? De repente en sus</p>	<p>Mira, el consumidor mayor lo que quiere es acumular bienes o sea le interesa muchísimo la compra de productos de marca, importar productos o decir que esto lo compro en alguno de sus viajes. Le importa mucho el mostrar a los demás lo que ha alcanzado, y eso viene probablemente de la mano de la carencia que tuvo en su niñez que es la que te he mencionado de los 80's, 80's-</p>

dinámicas de consumo.	90's. Le interesa mucho mostrar a los demás lo que tiene, mientras que al millennial más joven no le interesa la marca. Lo que le interesa es mostrar la experiencia. Entonces, hace no mucho hice un estudio sobre el uso de museos y centros expositivos aquí en Lima en millennials. Y les pedíamos a los participantes que llevaras un celular para grabar su visita al centro expositivo y te vas a dar cuenta que los millennials de mayor edad grababan el lugar. "He llegado al Mali", y grababan el lugar narrando o exaltando las bondades del Mali, ¿no?, porque es muy importante que la gente vea qué has alcanzado. La grabación de los millennials más jóvenes era hacia ellos. Nunca vi el lugar, era su narrativa. "Llegué al centro expositivo de Barranco. Estoy acá. Me parece súper cool, Es bien chévere", y solo veía su cara. El más joven estaba buscando una experiencia, el más adulto estaba buscando mostrar a los demás lo que alcanzó. De hecho he publicado un libro por cierto, de este estudio.
En los millennials ¿qué medios utilizan para informarse en su día a día? Separándolos en esos rangos de edad.	la verdad no hay mayor diferencia. Internet se ha convertido como que en el líder del asunto. ¿Y por qué internet? Porque internet, si quieren ver televisión casi ya no le gusta a los millennials ver televisión local y ni siquiera televisión por cable. Prefieren ver Netflix porque tienen el poder de elegir lo que quieren ver. Y entonces eso no lo puedo clasificar como televisión, sino como internet, porque no es televisión. Les gusta escuchar radio, yo creo que a los mayorcitos. A los más jovencitos, poca radio, más bien Spotify. Los mayorcitos todavía leen prensa, pero con aquellas cosas que les interesa. Y sobre todo prensa no tanto escrita, como si..., web. Y los más jóvenes, cada vez cuando hago grupos con ellos, ya me dicen que casi no leen prensa, que leen las noticias que les da Facebook y hay mucho <i>fakenews</i> pero no les importa.
¿Cómo ha cambiado la forma de sociabilización de los millennials?	Todo el mundo dice, y es una realidad, que socializan a partir del, tipo, del celular, del móvil, ¿no? O sea las interacciones hoy en día nacen a partir del móvil, entiéndase Instagram, Facebook, WhatsApp, Messenger, Snapchat, todo lo que pueda ser conducido por el smartphone y que hace que se reduzca el contacto físico. Eso es lo que se dice y es una realidad, pero a mí me parece que lo han llevado ya al extremo. Cuando hablas con una persona mayor, me parece que ya estigmatiza a los jóvenes como si no hablaran. O sea están en una máquina. No es así. Lo que sucede es que si es más difícil socializar porque el contacto nace del aparato electrónico. Eso sí es cierto. Pero los chicos siguen teniendo el mismo gusto que teníamos nosotros cuando éramos jóvenes de encontrarse, de ir a una fiesta, de ir a un parque, de bailar, de comer, de reírse, de estar en un parque. O sea, eso existe. Entonces, ¿cómo ha cambiado la forma de sociabilización de los millennials?, para mí, el deseo de socializar es inherente al ser humano. Lo que ha cambiado, probablemente, son las intensidades y caminos que toman. Ahorita, el principal actor es el smartphone y las redes sociales que le permiten comunicarse. Pero eso no excluye la necesidad o el deseo de entablar una socialización física pues.
Respecto a las relaciones afectivas, ¿cómo se comporta el millennial?	La verdad creo que en términos de relaciones afectivas, el smartphone prevalece como vehículo para mantenerse comunicado. Y eso hace que haya cambiado un poco las lógicas de búsqueda de, que hayan cambiado las lógicas del enamoramiento a lo que sí pasaba antes. Antes no tenías tanta cosa, entonces si tú querías conquistar a un chico o una chica pues finalmente tocaba muchos golpes de cara a cara, ¿no? De "oye, te invito a salir, una flor...". Ahora no, entonces ahora las relaciones afectivas son más de "Me mantengo al tanto contigo a través de un like"... Pero, ¿qué te puedo decir? O sea, las personas somos personas pues. Lo que sí creo que ha cambiado son los estándares por el exceso de patrones externos. Eso sí creo que ha cambiado. O sea, si tú me preguntas relaciones afectivas, igual con pequeños cambios; padre, igual; la socialización, igual. Lo que sí ha cambiado son tus referentes o tus

	<p>estándares hacia qué es bueno y eso te va a afectar en las relaciones humanas y en la relación con las marcas y con los productos. ¿Qué pasa?, antes para mí lo bueno era mi entorno, lo que yo veía, lo que yo veía por televisión y la televisión era nacional. O sea que mi referente era mi realidad. Hoy en día mi referente no es mi realidad. Mi referente puede ser lo que pasa en Dubái, mi referente puede ser una mujer recontra bonita en Rusia o un tipo recontra papacito en Afganistán; cambian. O sea que los estándares y los patrones se vuelven para mí, más sofisticados y eso hace que sea más difícil estar tranquilo o satisfecho con lo que tú vives.</p>
<p>¿Y qué nos podría comentar sobre la lealtad de los millennials como consumidores?</p>	<p>Fácil. Esto lo he medido. Son menos leales. Por eso mismo justamente te hable de los estándares y de los patrones. Tú cada vez, a ver. Antes mi estándar era mi realidad, o sea mi estándar era mi propia experiencia. Hoy en día ya no solamente es mi realidad si no lo que yo puedo ver de otras fuentes. Y eso implica que yo empiezo a incorporar mediciones para ver mi satisfacción a partir de lo que otras personas ven. Voy a irme a un hotel y entro a Despegar o a Trivago y empiezo a ver las calificaciones, los <i>reviews</i>, y empiezo a ver un montón de atributos que para mí no formaban parte de esa experiencia pero el empiezo a apropiar porque yo veo que hay gente que va a lugares. Entonces, ¿qué hace que yo en mi visita a este hotel ya no solamente mire lo que antes era mi realidad si no que mire lo que otras personas me han enseñado que es un estándar de calidad? Y califico pésimo a los que no. Pero si hace dos años yo no leía los <i>reviews</i> la calificación hubiera sido buena o aceptable. Entonces mis niveles de satisfacción son cada vez más ácidos con lo cual mis niveles de lealtad lo son más porque mi estándar no es mi experiencia. Mi estándar es el estándar construido a partir de lo que veo de otras personas con lo cual yo sé que cada vez una marca puede darme más y más y más y me vuelvo menos leal. Y hoy en día los chicos, y te lo dicen abiertamente los consumidores “esa marca se debe a mí, si yo no le compro esa marca no es”. Hace 20 años eso era impensable, era “la marca me da a mí”. Entonces son menos leales, y son menos leales en proporciones de 20 puntos menos a un consumidor. Y eso hace que se cuestionen mucho por ejemplo, los programas de lealtad para los millennials, ¿cómo deberían ser? Estos chicos son cada vez más insatisfechos.</p>
<p>¿Cuáles cree que son los espacios que el millennial prefiere como lugar de encuentro social?</p>	<p>La convergencia de algo que provea muy buena experiencia que le permita tener libertad de escoger de si quiere estar solo o con amigos. Y en términos generales, que el costo o el precio sea justo. Son esos tres elementos. Por eso hace que encuentro social, el encuentro social pueda también darse espacio a ser individual a pesar de estar en un contexto social. “Yo quiero elegir si quiero estar con gente o no quiero estar con gente”. Yo puedo irme a una presentación de cuenteros, puedo irme sola y nadie me va a censurar o nadie me va a cuestionar. Que allá me encuentre con más personas y que termine siendo un evento social es diferente. Pero no me quiero ver obligada a tener que ir con alguien, o con “alguienes”. Es un cambio bien interesante. La libertad, la experiencia y el precio justo son para mí los tres elementos que están cobrando más vigencia en estos millennials donde la experiencia crecería un poquito más, incrementa en los grupos más jóvenes.</p>
<p>¿Para el millennial como considera que sería el entretenimiento para ellos? Bueno, usted me dice que estaría basado en la experiencia, ¿verdad? Y ¿cuál es el papel que</p>	<p>Es una fuente de información. O sea es una fuente de información para saber qué está pasando, qué eventos de entretenimiento existen. Información para contactarse con sus amigos, con su pareja, con sus familiares, para ponerse de acuerdo. Las redes sociales son una fuente muy diversa y democrática de acceso a información. Por eso se crean muchos grupos. Es un acceso de información y de hecho una de las particulares o de las tendencias que existen hoy en día en las redes sociales es que antiguamente las redes sociales eran como una... tú querías estar conectado con todo el mundo, así ni lo conocieras.</p>

<p>juegan las redes sociales en el contexto?</p>	<p>Y hoy en día una de las contracorrientes que es lo que ha hecho que crezcan, por ejemplo, Instagram y Snapchat es que ya no te interesa estar conectado con todo el mundo si no con aquellas personas que compartes intereses.</p>
<p>¿Cuáles cree que son los factores que impulsan a que un millennial asista a un centro comercial?</p>	<p>Mira, en el caso de Perú, yo vuelvo y te digo que la ausencia de más lugares de entretenimiento hace que todavía el centro comercial se mantenga como un espacio positivo para ellos.</p> <p>Es lo que más se acerca a entretenimiento. Pero no digo con esto que sea el ideal. Claro, necesito un sitio para ir y poder compartir con mis amigos, con mi pareja, con mis hijos. Bueno pues, el centro comercial puede ser un buen sitio porque es un solo lugar donde encuentro de todo. Puedo hacer compras, puedo ir al cine, hay zona de juegos, puedo comer, puedo comer helados. O sea, es lo más cercanos. No necesariamente estoy queriendo decir que hoy en día esté hecho de la mejor manera. De nuevo, falta. Puedes entrar a, no tengo ahorita acá mi computadora, pero puedes entrar a internet y ver muchos casos exitosos de centros comerciales a nivel global de cómo han incorporado las vertientes artísticas, las vertientes de ciudad, las vertientes gastronómicas. Hay un proyecto bien bonito. Ahorita se me escapa el nombre. Hay un proyecto bien bonito que es pensado el centro comercial con un más, que es un más de ciudad, que es un más artístico. Ay, es una tesis. Gastronómico, deportivo. Y muchos casos de éxito te dicen “y todo esto sumado a lo itinerante”, ¿qué quiere decir con eso?, que el centro comercial deja de ser un espacio muerto y fijo todo el tiempo para ser itinerante y cambiante conforme a las dinámicas de la población flotante o visitante. Entonces, aquí te dice, por ejemplo, “yo soy el Jockey Plaza, mis visitantes principalmente vienen de esta zona, de esta zona, de esta zona, y son de estas edades y de estas ciudades”. Uno de los errores que puede cometer es decir: “Okey, yo soy un centro comercial con vertiente, qué se yo, ciudad. Soy súper tecnológico porque estas son las necesidades de este público objetivo”. Pero todo el tiempo se enfoca en una sola arista y desconoce esta necesidad de la itinerancia. ¿Por qué la itinerancia es tan importante? Porque la gente busca una experiencia y la experiencia viene de la mano con la sorpresa. Yo necesito que cambie. Lo itinerante, de verdad, va de la mano de experiencia y de sorpresa. Si no sorprendes el cerebro se aburre muy fácil. Entonces, yo no sé mucho del Jockey Plaza, pero para mí el Jockey Plaza lo que está haciendo ahorita es apostando a tecnología. Tú llegas al centro comercial y te encuentras con que “descarga el app para ver en dónde te estacionas”, “descarga el app para ver las tiendas”. Está bien, está dando un valor agregado que no tiene, por ejemplo, los Real Plaza, por lo menos los que yo conozco. Pero no puedes desconocer que necesitas sorprender. O sea, ¿cuál puede ser la próxima ala que el mall saque? Para mí no tiene más. Ha tenido algunos deseos con el corredor este que da por la Clínica, que ha habido muestras artísticas, gastronómicas en alguna época. Pero no innova, se queda muy ahí.</p>

ANEXO HH: Guía de entrevista para Sandra Tejada

ENTREVISTA A EXPERTA EN GESTIÓN DE LOCATARIOS EN HIPERMERCADOS TOTTUS		
<p><i>Buenas tardes, le saluda Wendy Crisóstomo, Karla Ortiz y Diego Quispe, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer sobre su opinión y experiencia sobre la gestión de locatarios en Hipermercados Tottus así como el sector de centros comerciales modernos en el cual se desempeña.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradecemos por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Sandra Tejada	
Nombre de la institución:	Hipermercados Tottus	
Cargo	Jefa de Arriendos y Locatarios en Hipermercados Tottus	
Edad	35	
Nivel de instrucción	Licenciada	
Distrito de residencia	Surquillo	
Número de hijos	Cero	
Fecha	14 de setiembre de 2018	
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	¿Qué nos podría comentar sobre la gestión de centros comerciales en la actualidad?	
2	¿Cuáles considera que son los factores que atraen al público a un centro comercial o un supermercado como Tottus?	
3	Se está aplicando alguna estrategia a nivel general para atraer a las personas al centro comercial?	
4	¿Hay alguna enfocada en jóvenes de 18 a 35 años?	
5	¿Qué tan importante considera que es la variedad de locatarios?	

6	¿Qué tan importante es la ubicación y facilidad de acceso del centro comercial?
7	¿Considera que la infraestructura es un factor determinante para la asistencia?
8	¿De qué manera se realiza publicidad y promoción en un centro comercial?
9	¿Qué tan importante considera el servicio al cliente que brinda el centro comercial en los clientes? ¿Esto genera lealtad en los consumidores?
10	¿Cómo influye las quejas y/o reclamos de los clientes en el centro comercial?
11	¿Los centros comerciales establecen un formato de tienda para los locatarios?
12	¿Conoce cómo se seleccionan locatarios en un centro comercial?
13	¿Se evalúa a los locatarios? ¿De qué manera?
14	¿Nos podría contar sobre la gestión de locatarios que mantiene Jockey Plaza? Tenemos conocimiento de que el precio del m2 es elevado, ¿nos podría comentar sobre esto?



ANEXO II: Protocolo de consentimiento informado Sandra Tejada

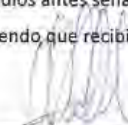
Yo Sandra Tejada, perteneciente a Hipermercados Tottus S.A., con el cargo de jefe de arriendos y locatarios, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico wendy.crisostomo@pucep.pe, diego.guispet@pucep.pe y ortiz.patricia@pucep.pe.

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente con fines académicos. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.


Sandra Tejada

DNI 41811457

Jefa de arriendos y locatarios

Hipermercados Tottus S.A.



**ANEXO JJ: Ficha técnica entrevista experta en gestión de locatarios,
Sandra Tejada**

Tesis	Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos. El caso de estudio del Jockey Plaza 2018
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experto
Entrevistado	Sandra Tejada
Cargo de entrevistado	Jefe de Arriendos y Locatarios
Empresa	Hipermercados Tottus S.A.
Entrevistador	Wendy Crisóstomo
Fecha	14 de setiembre de 2018
Lugar	Oficinas Hipermercados Tottus - Surquillo
Duración de entrevista	48 minutos

ANEXO KK: Matriz resumen de entrevista a Sandra Tejada

Preguntas	Respuestas Sandra Tejada
<p>¿Cómo es la gestión de centros comerciales en la actualidad?</p>	<p>Un centro comercial maneja dos tipos de gestiones, la parte administrativa y operativa. La parte administrativa de un centro comercial es la que te gestiona la parte de búsqueda de marcas para arrendar metros cuadrados, la parte contractual todo el proceso de implementación de un locatario y la apertura del mismo a operaciones, hasta ahí es la parte de todo lo que es administración de un centro comercial. Luego viene la parte operativa, que es ya más que nada la gestión que da a funcionar los planes estratégicos tanto de marketing como de comercial de la misma marca del centro comercial, en este caso un área operativa del centro comercial tiene un subgerente o un gerente de centro comercial, un asistente o ejecutivo comercial y uno de marketing y también de operaciones. En este caso lo que ellos se encargan es más que nada la ejecución, más que la gestión de buscar locatarios o ver temas de contratos es la ejecución cuando está operando el cliente porque es importante ver que el proceso de desarrollo de la marca sea óptimo, me refiero a que sus ventas crezcan porque el objetivo de todo centro comercial no es solamente cobrarte metros cuadrados, es una renta fija sino es la renta variable, esta es la que te da mayor ingreso. Cuando tú quieres llegar a entrar en un centro comercial supongamos que ustedes vienen y me dicen Sandra mira quiero entrar quiero alquilar un espacio por ejemplo en Mall Plaza, lo que yo te pido normalmente es “preséntame tu propuesta comercial”, ¿qué tipo de marca quieres lanzar?, ¿tienes experiencia en los años?, tus estados financieros, la idea es evaluar tanto la parte comercial y crediticia luego de eso cuando cumples todos los requisitos que yo como centro comercial te solicito y me parece atractivo comenzamos a ver ubicaciones dentro del centro comercial o los diferentes centros comerciales que pueda tener a nivel nacional, llegamos a una negociación. Es decir te cobran: renta mínimo por metro cuadrado fija, renta variable de 8.5% (siendo lo normal que manejan los centros comerciales), gasto común (puede que desde \$1 a \$6, s/. 16 soles por metro cuadrado), o también un porcentaje que puede ser de 10 a 12% de la renta mínima, garantía que es de acuerdo a tu evaluación crediticia, pie de ingreso o también conocido como derecho llave que puede ser entre 3 rentas a más.</p>
<p>¿La renta mínima es trabajada en términos mensuales, anuales o como lo trabajan?</p>	<p>Son mensuales y por metro cuadrado puede ser en soles o en dólares y tienen indexación anual si es en soles o en dólares, algunos pueden tener trimestral depende del tipo de negocio aunque normalmente es anual. Luego de esto ya comienzas a operar, la parte operativa te comienza a supervisar cómo van tus ventas, cuál es tu plan de marketing, cuál es tu plan comercial. Realmente son 2 tipos de administración que cumplen mucha importancia en el tema de que un operador se desarrolle en el mercado de centros comerciales. El ejecutivo comercial operativo de operaciones, el responsable comercial llamémoslo mejor para no confundirnos, se encarga de ver la parte comercial, la gestión comercial operativa, ¿qué es la gestión comercial operativa? tus ventas, tu reporte de ventas, tu personal, tu tipo de stock que tienes en la tienda, qué productos tienes porque esta persona se encarga de ver si la competencia en otros centros comerciales tienen el mismo producto o tienen mejor, es todo un trabajo dinámico porque que va acompañado para que las ventas crezcan porque si tu permites que un locatario siga liquidando o presentando productos antiguos, no va a ayudar y no va a ser un punto de destino.</p>
<p>En el caso del área de mantenimiento que se</p>	<p>Por supuesto, son costos adicionales porque normalmente el centro comercial terceriza por eso es que te cobran gastos común, porque prácticamente estás</p>

<p>encarga de todas las refacciones, ¿son costos adicionales para ustedes?</p>	<p>pagando a estas personas para que mantengan todas las áreas comunes que compartes con todos los locatarios, limpio.</p>
<p>Mencionaste renta fija y variable, ¿podrías explicar un poco más de ello? ¿De qué está compuesto la renta variable?</p>	<p>Te explico un poco más, supongamos que yo te doy una renta fija de 4000 soles, tu local es de 40 m2 por lo tanto tu renta por m2 es de 100 soles, entonces si tu renta fija es 100 por 40, eso es lo que vas a recibir mensualmente como una factura mensual, hay indexaciones anuales a la renta fija también. Tu renta variables normalmente es el 8.5% de tu venta neta, supongamos que tu vendiste 10000 soles, el 8.5% es 8500 pero tu renta es 4000 mil soles entonces te va a llegar una factura, hay centros comerciales que hacen esto, te llega una factura por tu renta mínima y otra por tu renta variable que sería la diferencia de los 8500 menos los 4000, que sería 4500. La renta variable es todo lo que vendió la tienda, supongamos que la tienda vendió 100 mil soles en este mes y es su venta neta sin IGV. A esto le tienes que agregar el gasto común, fondo de promoción, agua en caso tengas baño tipo los restaurantes, tus servicios. Además te cobran, un derecho de llave, dos o tres derechos.</p>
<p>En su experiencia a lo largo de sus años, ¿Cuáles considera que han sido los factores que atraen al público un centro comercial o en este caso un supermercado?</p>	<p>Enfocándonos en la experiencia de Mall Plaza, el cliente peruano mayoritario es del sector c, el aspiracional, él ve esa imagen y quiere verse como ella, ni se lo prueba pero ya se lo compró, el consumista entonces es un mercado atractivo para cualquier inversionista pero acá hay un tema, los nuevos chicos millennial, buscamos otro tipo de entretenimiento ya no solamente discotecas, bares buenos para comer, si no buscas otro tipo de entretenimiento que ya no es solo cines o juegos para niños, quieres encontrar juegos para personas de nuestra edad. Si no es una marca reconocida, muy difícil. Recuerda que somos aspiracionales, si no es una marca reconocida no va a impactar a menos que haga una inversión en su publicidad, un push.</p>
<p>En los millennials ¿qué medios utilizan para informarse en su día a día? Separándolos en esos rangos de edad.</p>	<p>La verdad no hay mayor diferencia. Internet se ha convertido como que en el líder del asunto. ¿Y por qué internet? Porque internet, si quieren ver televisión casi ya no le gusta a los millennials ver televisión local y ni siquiera televisión por cable. Prefieren ver Netflix porque tienen el poder de elegir lo que quieren ver. Y entonces eso no lo puedo clasificar como televisión, sino como internet, porque no es televisión. Les gusta escuchar radio, yo creo que a los mayorcitos. A los más jovencitos, poca radio, más bien Spotify. Los mayorcitos todavía leen prensa, pero con aquellas cosas que les interesa. Y sobre todo prensa no tanto escrita, como si..., web. Y los más jóvenes, cada vez cuando hago grupos con ellos, ya me dicen que casi no leen prensa, que leen las noticias que les da Facebook y hay mucho <i>fakenews</i> pero no les importa.</p>
<p>Actualmente, ¿se están aplicando alguna estrategia para atraer a las personas al centro comercial?</p>	<p>Si un centro comercial no comienza a hacer activaciones, eventos, campañas publicitarias, traer artistas, entre otros, como locatario le puedes reclamar porque estás pagando un fondo de promoción, que están haciendo. Cuando yo me refiero a promoción, digo en forma amplia, lo que más podemos destacar son eventos artísticos por ejemplo en Mall Plaza traíamos bastante a los de Yo Soy cuando recién iniciaba el programa, traíamos actores del canal 4, circos, desfiles de moda, eventos gratuitos. No hay estrategia para jóvenes entre 18-35 años, las estrategias que hacen los centros comerciales siempre van a estar direccionados a la mujer, madre, millennial, niña. La mujer es la que dice necesitamos comprar esto vamos al supermercado, el hombre nunca piensa en ir.</p>
<p>Una de nuestras variables que estamos</p>	<p>Cuando tu compras un terreno, normalmente con la experiencia de Mall Plaza, ellos siempre ingresan en lugares emergentes y hacen un cambio total, desde</p>

<p>evaluando es la variedad de locatarios. ¿Cómo la defines?</p>	<p>que entran se re-evalúan los metros cuadrados, pienso que el <i>tenant mix</i> se tiene que diseñar de acuerdo a dónde vas a ingresar como centro comercial y que tipo de cliente tienes alrededor. Si tengo un mercado que es tipo 15% D, 25% E, 45% C - y C+ es la diferencia, tengo que atraer primero marcas que sean apuntadas a ese tipo de cliente, segundo el formato de mis marcas tienen que ser de acuerdo a este tipo de cliente no voy a hacer un formato A1 porque no están acostumbrados, pueden pensar que es muy caro o tener un impacto social esto no es para mí y no voy. Entonces el tema del <i>tenant mix</i> de la marca tiene que ir de acuerdo a como se encuentra la situación en la ubicación que tú decides, el tipo de cliente, el segmento, hacer un estudio de mercado de todas maneras y de acuerdo a eso hacer un primer formato de centro comercial y de acá a unos 3, 4 o 5 años todo cambia, los contratos vencen puedo hacer una remodelación o hago que los locatarios que también tengo, mejoren sus formatos.</p>
<p>¿Qué tan importante considera que es la ubicación en un centro comercial?</p>	<p>Súper importante, yo no voy al Jockey Plaza no porque no me guste sino porque me toma entre 30 min y 40 min para salir y mi tiempo para mí es importante, yo vivo acá en Surquillo pero ir hasta allá que es cerca, el problema es el tráfico, lograr entrar es un martirio y para salir también, no en el tema de encontrar espacios sino de entrar. Hoy en día los millennials aprovechamos mucho nuestro tiempo, rentabilidad en tiempo, entonces yo no voy así nada más a los centros comerciales pero no es mis puntos de encuentro, yo prefiero ir a un restaurante que está puerta calle porque es mucha congestión.</p>
<p>¿Considera que la esencia del mall que también es denominada infraestructura es un factor determinante para la asistencia?</p>	<p>Cuando hablan de infraestructura hablan del diseño, la forma distribución, es importante por eso te hablaba de los especialistas, arquitectos, diseñadores, ingenieros, cuando hacen estos tipos de proyectos no es solamente que pongo un local de este tamaño y ya está, es más oye va a pasar por este pasillo que va a tener al frente, es todo un trabajo del equipo que puede tardar hasta 5 años.</p>
<p>¿En cuanto a la publicidad y promoción cómo se realiza esto en un centro comercial? ¿A través de qué medio es efectivo?</p>	<p>Los centros comerciales usan muy pocas veces comerciales de televisión, lo que ellos normalmente hacen son sus volantes en zonas de alrededores. Mall Plaza lo que hacía era flyers en puntos estratégicos de paraderos, lo que iba era publicidad de la marca que estaban, descuentos. Aparte también hacían campañas, ustedes deben haber escuchado sobre el día del shopping, yo estuve en la creación del proyecto, también deben haber escuchado de la campaña de Full Day del Mall Plaza, un día en el que todos los locatarios están al 50% o 70% de descuento, lo hacen en mayo y septiembre y es un éxito.</p>
<p>En cuanto al servicio al cliente, ¿Qué tan importante considera el servicio en la percepción de los asistentes?</p>	<p>El servicio al cliente, principalmente los servicios higiénicos como dice mi mamá, cuando tu llegas a la casa de alguien lo primero que ves es el baño, es igual. Si los servicios higiénicos están mal, ya tienes una crítica negativa y no es buena. Aparte también hay situaciones que suceden, los locatarios a veces pueden tener una mala atención al cliente y se quejan con el mall y quieren poner el reclamo en el libro de reclamaciones del mall pero eso no puede hacerse legalmente porque el problema es con el locatario, ahí interviene la parte comercial operativa, el gerente también.</p>

ANEXO LL: Encuesta aplicada en Jockey Plaza

Encuesta a jóvenes que asisten a centros comerciales Caso de estudio: Jockey Plaza

I. Presentación

Somos Wendy Crisóstomo, Karla Ortiz y Diego Quispe, alumnos del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la PUCP.

La presente encuesta forma parte de nuestro trabajo de investigación sobre los factores de atracción de jóvenes millennials en centros comerciales modernos: Caso de estudio Jockey Plaza, por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz. La información completada es de carácter confidencial y reservada, los resultados serán manejados únicamente con fines académicos; es decir, para la elaboración de nuestra investigación. La encuesta tiene una duración aproximada de 5-10 minutos. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan 30 preguntas que deberá responder marcando con un ASPA (X) dentro del casillero o completando la respuesta con letra legible en cada línea en blanco.

II. Datos Generales

a. Edad:

8-26 27-35

b. Distrito de residencia (Lima Moderna): _____

San Miguel Pueblo Libre Magdalena Jesus Maria San Isidro Miraflores

Barranco Surco Surquillo San Borja La Molina Otro

c. ¿Con qué frecuencia has asistido al Jockey Plaza en el presente año?

Mensual Bimensual Trimestral Semestral

d. ¿Cuántas veces al mes asistes en el último año?

vez al mes vez cada quince día 1 o 2 veces a la semana

e. Ocupación

Estudia Trabaja Estudia y trabaja Otro: _____

f. Cuando asistes al Jockey Plaza, ¿Con quién sueles ir?

Familia Amigos Pareja Mensual Solo

III. Datos adicionales

Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar:

1. Jefe de Hogar: ¿Quién aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia y vive en el hogar? Grado de parentesco con el encuestado

Padre/Madre Esposo/a Hermano/a Abuelo/a Tío/a Primo/a Yo mismo Otro:

2. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?

Sin educación/ Educación inicial	0	Superior técnico completa	3	Superior univ. completa	5
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior univ. incompleta	4	Postgrado universitario completo	7
Secundaria completa/ Superior técnico incompleta	2				

3. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	SI	NO
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	2	0
Lavadora en funcionamiento	2	0
Horno microondas en funcionamiento	2	0
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	2	0

4. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

	SI	NO
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	5	0
Servicio doméstico en el hogar pagado (MÍNIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	5	0

5. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (**CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA**)

Tierra / Otro material (arena y tabloncillos sin pulir)	0	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ Tapizón	3	Parquet o madera pulida y similares/ Porcelanato, alfombra, mármol	8

Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5
--	---

6. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (**SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA**)

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	Seguro Salud FFAA/ Policiales	4
ESSALUD	2	Entidad Prestadora de Salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6

7. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (**NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL. RESPUESTA ÚNICA**)

Estera	0	Piedra o sillar con cal o cemento	4
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	2	Ladrillo o bloque de cemento	6

8. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a: la red pública

NO TIENE O NO ESTÁ CONECTADO A UN DESAGÜE (SIN RED PÚBLICA)	SÍ ESTÁ CONECTADO AL DESAGÜE (CON RED PÚBLICA)		
No tiene baño	0	Baño compartido fuera de la vivienda. (<i>Ejm: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.</i>)	3
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	1	Baño dentro de la vivienda	5

IV. Factores de atracción

Marque las siguientes preguntas en una escala del 1 al 7 (donde 1 es totalmente determinante y 7 nada determinante).

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Cuán determinante es la ubicación del Jockey Plaza para asistir al centro comercial? (L1)							
2. ¿Cuán determinante es la facilidad de acceso del Jockey Plaza para asistir al centro comercial? (L2)							
3. ¿Cuán determinante es para usted que se haya estacionamientos disponibles? (L3)							
4. ¿Cuán determinante es la variedad de marcas del Jockey Plaza al momento de decidir asistir? (V1)							
5. ¿Cuán determinante es para usted la presencia de los supermercados que posee el Jockey Plaza? (V2)							

6. ¿Cuán determinante es la presencia de tiendas de servicios adicionales como bancos, compañías de celulares, cajeros u otros para asistir al Jockey Plaza? (V3)							
7. ¿Cuán determinante es la infraestructura del Jockey Plaza para asistir a este centro comercial? (PI1)							
8. ¿Cuán determinante es que se sienta identificado con el Jockey Plaza para que asista a este centro comercial? (PI2)							
9. ¿Cuán determinante es el posicionamiento que tiene el Jockey Plaza? (PI3)							
10. ¿Cuán determinante es la presencia del cine UVK al momento de decidir asistir a este centro comercial? (E1)							
11. ¿Cuán determinante son los restaurantes que existen en el Jockey Plaza para asistir a este centro comercial? (E2)							
12. ¿Cuán determinante es la existencia de bares (Barbarian, Chilli's, Friday's, etc) al momento de decidir asistir a este centro comercial? (E3)							
13. ¿Cuán determinante es la presencia de un buen servicio de entretenimiento para la familia (como Divercity, Happyland) o eventos y actividades recreativas? (E4)							
14. ¿Cuán determinante son las promociones de los locatarios del Jockey Plaza al momento de asistir a este centro comercial? (PP1)							
15. ¿Cuán determinante es la comunicación de actividades del Jockey Plaza para que usted asista? (PP2)							
16. ¿Cuán determinante es la presencia del Jockey Plaza en redes sociales, aplicaciones, página web, revistas o en su propio canal para asistir a este centro comercial? (PP3)							
17. ¿Cuán determinante es la limpieza de las instalaciones del Jockey Plaza para asistir a este centro comercial? (Servicios higiénicos, pasillos, foodcourt) (S1)							
18. ¿Cuán determinante considera que el centro comercial cuente con servicios adicionales (como Fortachones, Zona de lectura, Zona de trabajo, Guarda compras, etc.)? (S2)							
19. ¿Cuán determinante es para usted el trato que ofrece el personal del Jockey Plaza para que usted asista a este centro comercial? (Personal de servicios de información, seguridad, limpieza) (S3)							

Fin de la encuesta.

¡Agradecemos el tiempo brindado!

La información provista será un gran aporte para el conocimiento académico.