

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRATEGIA
COMERCIAL DEL CENTRO COMERCIAL OPEN
PLAZA CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: Bach. Fernando Collazos Zuñiga

Chiclayo, 20 de abril del 2015

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRATEGIA
COMERCIAL DEL CENTRO COMERCIAL OPEN
PLAZA CHICLAYO**

POR:

Bach. Fernando Collazos Zúñiga

Presentada a la Escuela de Administración de Empresas, de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título
de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros
Presidente del Jurado

Lic. Eduardo Zárate Castañeda
Secretaria del Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Vocal

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

Para mi hermana Carmen, que durante toda su vida fue ejemplo de convicción, lucha y esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme vida, salud y fuerza para culminar el presente proyecto.

A mi familia, por su amor, paciencia y apoyo incondicional brindado.

A todos los catedráticos de la carrera de Administración de Empresas - USAT, de quienes tuve la oportunidad de crecer profesional y humanamente.

Fernando

RESUMEN

La presente investigación plantea una estrategia comercial para el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo; el estudio ha tenido su génesis en el levantamiento de información, teórico y situacional del negocio en estudio; para esto se ha empleado diverso material bibliográfico, así como encuestas aplicadas sobre una muestra representativa de la población visitante al centro comercial. El diagnóstico situacional ha demostrado que este negocio funciona bajo lineamientos estratégicos genéricos para el resto de marcas que se encuentran bajo el portafolio comercial de la corporación Falabella, firma matriz a la cual pertenece el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo. Ante esta situación se propone una estrategia comercial específica para Open Plaza en el mercado de Chiclayo; la misma le permitirá diferenciarse como una alternativa de valor única para los consumidores potenciales de la localidad.

ABSTRACT

This research raises a trading strategy Chiclayo Open Plaza Mall; the study had its genesis in gathering information, and situational theoretical study of business; it has been used for different bibliographic material and surveys conducted on a representative sample of the population visiting the mall. The situational analysis has shown that this business operates under generic strategic guidelines for other brands found under the trade portfolio of Falabella Corporation, parent company to which Chiclayo Open Plaza Mall belongs. In this situation a specific trading strategy is proposed for Open Plaza Chiclayo market; it will allow you to differentiate themselves as an alternative unique value to potential consumers of the town.

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	14
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Bases teórico científicas.....	19
2.2.1 Retail.....	20
2.2.2 Centros comerciales.....	20
2.2.2.1 Definición.....	20
2.2.2.2 Características de los centros comerciales.....	21
2.2.2.3 Tipología de centros comerciales.....	22
2.2.2.4 Terminología relacionada a la industria de los centros comerciales	26
2.2.3 Decisiones de márketing de los retailers.....	28
2.2.3.1 Mercado meta y decisión de posicionamiento	29
2.2.3.2 Decisión sobre el surtido de productos y los servicios.....	29
2.2.3.3 Decisión sobre precio	30
2.2.3.4 Decisión sobre promoción	30
2.2.3.5 Publicidad.....	30
2.2.3.6 Decisión sobre la plaza.....	31
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1 Tipo de estudio.....	33
3.2 Diseño de investigación.....	33
3.3 Población, muestra y muestreo.....	34
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.5 Plan de procesamiento para análisis de datos.....	35
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1 Análisis del Entorno del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	38
4.1.1 Entorno económico y social.....	38
4.1.2 Entorno sectorial: La Industria de Centros Comerciales en el Perú	42
4.1.3 Entorno específico del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	47
4.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter: Caso Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.	49
4.2 Análisis FODA del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	58

4.3	Diagnóstico interno del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	61
V.	PROPUESTA	116
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
VIII.	ANEXOS	124

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Producto Bruto Interno del Perú 2007 – 2013 (En millones de nuevos soles)	38
Gráfico N° 2: Penetración de los Centros Comerciales en Latinoamérica 2013.....	44
Gráfico N° 3: Evolución de los Centros Comerciales que operan en el Perú: 2000-2014	44
Gráfico N° 4: Inversiones en Centros Comerciales en el Perú	46
Gráfico N° 5: Lambayeque: Producto Bruto Interno: 2007 – 2012 (Miles de Nuevos Soles)	48
Gráfico N° 6: Distribución de locatarios en el C.C. Real Plaza Chiclayo.....	52
Gráfico N° 7: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según rango de edad	69
Gráfico N° 8: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según sexo	70
Gráfico N° 9: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según estado civil.....	71
Gráfico N° 10: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según grado de instrucción	72
Gráfico N° 11: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según ocupación	73
Gráfico N° 12: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según lugar de residencia	74
Gráfico N° 13: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según nivel de ingresos.....	75
Gráfico N° 14: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según modalidad de desplazamiento	76
Gráfico N° 15: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según frecuencia con la que acude al establecimiento	77
Gráfico N° 16: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según tipo de compañía con la que suele asistir.....	78

Gráfico N° 17: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según tiempo de permanencia promedio	79
Gráfico N° 18: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según motivo principal de visita	80
Gráfico N° 19: Ránking de productos y servicios demandados por los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	81
Gráfico N° 20: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según monto promedio de gasto	82
Gráfico N° 21: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según medio de pago que utiliza normalmente para hacer sus compras	83
Gráfico N° 22: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según marca de tarjeta que normalmente utiliza	84
Gráfico N° 23: Valoración de atributos: Precios y ofertas atractivas	85
Gráfico N° 24: Valoración de atributos: Variedad de tiendas, productos y servicios	86
Gráfico N° 25: Valoración de atributos: Calidad de los productos y servicios	87
Gráfico N° 26: Valoración de atributos: Seguridad del establecimiento	88
Gráfico N° 27: Valoración de atributos: Ubicación	89
Gráfico N° 28: Valoración de atributos: Espacio disponible para pasear	90
Gráfico N° 29: Valoración de atributos: Horarios de atención	91
Gráfico N° 30: Valoración de atributos: Infraestructura y tamaño del establecimiento	92
Gráfico N° 31: Valoración de atributos: Amplio estacionamiento	93
Gráfico N° 32: Valoración de atributos: Cuenta con patio de comidas	94
Gráfico N° 33: Valoración de atributos: Variedad de tiendas ancla	95
Gráfico N° 34: Valoración de atributos: Eventos y conciertos	96
Gráfico N° 35: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Cines	97
Gráfico N° 36: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tiendas de vestir y calzado	98
Gráfico N° 37: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Restaurantes	99

Gráfico N° 38: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Spa´s y estéticas	100
Gráfico N° 39: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Tiendas de deporte	101
Gráfico N° 40: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Perfumerías y joyerías	102
Gráfico N° 41: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Tienda de celulares	103
Gráfico N° 42: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Veterinarias	104
Gráfico N° 43: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Discoteca/ bar.	105
Gráfico N° 44: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Gimnasios	106
Gráfico N° 45: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Agencias de viajes	107
Gráfico N° 46: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Cafés	108
Gráfico N° 47: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial	
Open Plaza Chiclayo: Heladerías	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Clasificación de los Centros Comerciales.....	24
Tabla N° 2: Clasificación de los Centros Comerciales según superficie bruta alquilable (S.B.A.).....	25
Tabla N° 3: Perú: Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo 2007 – 2013 (Miles de Nuevos soles s/.).....	39
Tabla N° 4: Perú: Créditos directos del sistema financiero según tipo de crédito, 2009 – 2013.....	39
Tabla N° 5: Operadores de Centros Comerciales en el Perú: Lima y Provincias (Consolidado a Diciembre 2013).....	44
Tabla N° 6: Proyectos de Centros Comerciales que abrirán el 2014 (Anuncios de los operadores).....	46
Tabla N° 7: Principales Indicadores de los Centros Comerciales en el Perú	47
Tabla N° 8: Lambayeque: Población según distrito: 1993, 2005 Y 2007 (Miles de Habitantes).....	48
Tabla N° 9: Análisis multivarial: Frecuencia con la que acude al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo e Ingreso familiar mensual	110
Tabla N° 10: Análisis multivarial: Ingreso familiar promedio y monto de gasto promedio en su visita al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	111
Tabla N° 11: Análisis multivarial: Grupo de Edad y monto de gasto promedio en su visita al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.....	111
Tabla N° 12: Análisis multivarial: Medio de pago frecuente y gasto promedio durante una visita al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.....	112
Tabla N° 13: Análisis multivarial: Monto de gasto promedio y sexo	113
Tabla N° 14: Análisis multivarial: Edad e ingreso familiar promedio	114

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen N° 1: Índice de Desarrollo Global del Retail 2013	40
Imagen N° 2: Departamentos de la Región Norte: Distribución de hogares por Nivel Socio Económico	49
Imagen N° 3: Vista del plano del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	63
Imagen N° 4: Vista del frontis del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tottus y Banco Falabella	63
Imagen N° 5: Vista del frontis del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tottus y Sodimac	64
Imagen N° 6: Vista del frontis del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Patio constructor y Sodimac	64
Imagen N° 7: Vista del patio de comidas del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	65
Imagen N° 8: Vista del Patio de comidas del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	65
Imagen N° 9: Vista del patio de comidas y sección de juegos infantiles del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.....	66
Imagen N° 10: Vista de la sección de juegos infantiles del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo	66
Imagen N° 11: Vista del pabellón principal del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.....	67
Imagen N° 12: Vista del pabellón principal del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.....	67

I. INTRODUCCION

El Perú viene siendo considerado como una de las plazas con mayor atractividad para el desarrollo de los operadores retail; así lo demuestra el Índice de Desarrollo Global Retail 2013 (A.T. Kearney, 2013) el mismo que ubica al país en el puesto N° 12 a nivel global y en 4° dentro de las economías de América Latina; dicho estudio destaca el atractivo comercial de distintas economías en función a su evolución económica en los últimos años, índice de confianza del consumidor, crecimiento de la clase media, mejoría en el nivel de ingresos, nivel de tasas de empleo y sólido acceso al crédito. En lo que respecta al desarrollo de los centros comerciales, que para este caso se ha considerado como un subsector retail, el Perú tiene un índice de penetración aún bajo, incluso por debajo de Chile, Colombia, Uruguay y Brasil.

Las condiciones competitivas del sector retail, o comercio minorista moderno, serán dentro de unos años muy exigentes, y es que la tendencia expansionista de grandes operadores, con know how especializado, sistemas de comercialización sofisticados y con capacidad para otorgar créditos de consumo a un gran número de clientes, terminará por madurar un mercado que, por ahora, ofrece oportunidades para la consolidación y crecimiento. Ante esta realidad, el presidente de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú, el Sr. Juan José Calle (Enero 2014), manifiesta que para el 2021 existirán 137 centros comerciales en todo el Perú; es decir, 4 por cada millón de habitantes; además destaca la evolución en las ventas de los mismos, en el 2014 alcanzarían un valor de \$ 7 mil millones, superando la cifra del 2013 por \$ 6,300 millones. Este ineludible futuro, demanda de aquellas marcas que deseen ser exitosas, definir un horizonte comercial convenientemente enfocado; es decir, tener bien definido una estrategia comercial que les permita aprovechar las oportunidades que hoy les brinda el mercado, así como las amenazas del futuro.

Con respecto al retail, la plaza de Chiclayo se encuentra en una etapa de crecimiento, y es que las compras que los chiclayanos antes sólo realizaban en los

mercados tradicionales, galerías y/o bodegas, ahora se están desplazando hacia los modernos operadores que se han venido instalando en esta localidad, como tiendas por departamentos, supermercados, tiendas para el mejoramiento del hogar y centros comerciales; es en esta plaza es que el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo, se ha instalado con el propósito de obtener una cuota importante del mercado, además de ofertar sus marcas para mejorar el nivel de vida de la población chiclayana.

Para obtener un mejor conocimiento de las características de consumo del poblador Chiclayano y elaborar un perfil del mismo se hizo necesario aplicar una investigación de mercado sobre la población visitante al centro comercial en estudio, así como un levantamiento de información de aspectos internos del complejo. De esta etapa se ha logrado identificar que el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo no tiene definida una estrategia comercial local enfocada en la plaza de Chiclayo, además su accionar promocional no lo maneja integralmente con los demás operadores por lo que el impacto comercial en las ventas no se ve reflejado positivamente en los operadores menores, y sólo en las tiendas ancla.

II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se muestran los antecedentes y bases teóricas más relevantes para el desarrollo y entendimiento de la presente investigación; los mismos que se obtuvieron de diversas fuentes como libros, investigaciones, artículos y blogs.

2.1 Antecedentes

PERU RETAIL Enero 2014, Segmentación y estrategia de un negocio retail. En el presente artículo, Roger Evangelista, director de Storewars, manifiesta que una estrategia comercial debe ser simple, lógica y coherente, pero considera como pilar fundamental, una correcta segmentación del mercado. La segmentación debe hacerse en función a las principales motivaciones que llevan a los potenciales clientes a visitar un establecimiento comercial, motivaciones que no están relacionadas por la edad, género, ni ingreso económico; sino, más bien a variables como la sensibilidad a los precios, la conveniencia, el nivel de servicio y calidad de productos. Conociendo los segmentos y teniendo en cuenta los recursos y limitaciones del negocio se podrá definir el segmento objetivo. El segmento objetivo direcciona toda la estrategia comercial, por tal motivo, resulta necesario comprender a profundidad aquellos atributos valorados, para ofrecérselo y posicionarse en este beneficio; así podremos definir el “Posicionamiento” más conveniente para el negocio, el mismo que debe ser único, creíble y relevante para el segmento. Definido el segmento y el posicionamiento se puede desarrollar o redireccionar una nueva estrategia comercial definiendo nuevas políticas de surtido de productos, de precio, de promociones, ubicación, diseño, tamaño de tiendas, incluso el perfil de los colaboradores.

PERU RETAIL enero 2014, Malls peruanos lograrían ventas por US\$ 7 mil millones. Tenemos los aportes de dos autoridades en el tema de centros comerciales: Juan José Calle, presidente de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), quien manifiesta que para el 2014 las ventas de estos complejos comerciales alcanzarían los US\$ 7 mil millones, superando las cifras conseguidas en el 2013 (US\$ 6,300 millones); así mismo, resalta, que a la fecha (Enero 2014) existen 60 centros comerciales a nivel nacional, por lo que, en lo que queda del año abrirán sus puertas 10 establecimientos más y que el desarrollo de los

mismos se dará tanto en provincias como en la capital. En el artículo también participa el gerente general de Mega Plaza y vicepresidente de la ACCEP, el Sr. Percy Vigil Vidal, quien manifiesta que las inversiones de centros comerciales será mayor en provincias, pero que Lima no se quedará atrás ya que en el 2013, tres de los centros comerciales localizados en la capital representan el 28% de las ventas totales de dichos establecimientos. Así mismo, menciona que hoy la cadena con mayor número de centros comerciales es Real Plaza, seguida de Open Plaza y en tercer lugar Mega Plaza; como dato final resalta el nivel de facturación del Centro comercial Jockey Plaza, que ha mostrado, a nivel nacional, el mayor nivel de ventas en comparación a sus similares.

CONEXION ESAN, Enero 2014, Nuevos formatos para los centros comerciales. En el presente artículo, el presidente de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), Juan José Calle, manifiesta que la apuesta de los participantes en el sector retail es continuar ingresando a las zonas donde todavía no existe este tipo de oferta. Así mismo, pronostica que para el 2021 en el Perú existirán 137 centros comerciales; es decir, cuatro por cada millón de habitantes y que su desarrollo se dará a lo largo de todo el país, tanto en Lima como en provincias, de tal modo, que en los próximos cinco años cada ciudad contará con un centro comercial y el 67 % de la población tendrá uno en la ciudad donde reside. Con respecto al tipo de desarrollo inmobiliario que vienen experimentando estos complejos comerciales, el vicepresidente de la ACCEP, Percy Vigil Vidal, sostuvo que las condiciones del mercado en el Perú están incentivando a los operadores a desarrollar formatos más pequeños que se adecúen a los espacios disponibles de cada ciudad (sobre todo en provincias); tal es así, que actualmente se vienen desarrollando centros comerciales sobre superficies menores a los 5000 m², como el caso de MegaPlaza en la ciudad de Barranca. La ACCEP proyecta que para el bicentenario nacional los centros comerciales alcanzarán ventas por \$ 14,525 millones y contribuirá de manera directa con el 6% del PBI del Perú.

2.2 Bases Teórico Científicas

2.2.1 Retail

La palabra “Retail” se define como *“Comercialización al por menor o Venta al detalle. Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamento, en estricto rigor, los negocios tipo retail abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados. (Durán y Kremerman, 2008)*

“El retail es el sector económico que engloba a todas las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos y servicios hacia grandes cantidades de clientes o consumidores finale”s (Wikipedia, 2010)

Puede entenderse al retail como el canal de comercialización especializado en la satisfacción de las necesidades de los consumidores finales; el tipo de artículos que se ofrece por este canal resulta inmensamente variado, ofreciendo bienes que satisfacen necesidades muy básicas como alimentación, vestido y vivienda, así como necesidades y deseos más suntuosos, como viajes, automóviles, artículos tecnológicos, entre muchos otros.

Tradicionalmente, se ha tenido como ejemplo de retailers u peradores retail a los grandes locales comerciales (supermercados, hipermercados, tiendas por departamento, grandes almacenes, centros comerciales, entre otros). Pero hoy en día las ventas por catálogo, por teléfono y por la internet también participan, puesto que, en función a los nuevos hábitos de consumo, ya no existe la necesidad irremplazable de trasladarse a un establecimiento para adquirir el artículo que necesitamos.

2.2.2 Centros comerciales

2.2.2.1 Definición

“Un centro comercial es un grupo de establecimientos comerciales de venta minorista planificados, desarrollados, poseídos y gestionados como una sola propiedad; la administración de un centro comercial está en manos privadas, por

lo general los locales comerciales se alquilan de forma independiente, existiendo varios arrendatarios de dichos locales (locatarios), los que deben pagar por el alquiler y servicios de mantenimiento al constructor o entidad administradora del centro comercial”. (Consejo Internacional de Centros Comerciales, 2010)

“Un centro comercial es un conjunto de establecimientos independientes, planificados y desarrollados, por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”. (Asociación Española de Centros Comerciales, 2010)

“Edificación constituida por un conjunto de locales comerciales y/o tiendas por departamentos y/u oficinas, organizados dentro de un plan integral, destinada a la compraventa de bienes y/o prestaciones de servicios, recreación y/o esparcimiento.” (Norma A. 70 del Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)

2.2.2.2 Características de los centros comerciales

Según la Cámara de comercio de Madrid, las principales características organizativas, físicas y sociológicas de los centros comerciales son:

- Planificados y desarrollados con criterios de unidad, dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.
- Su diseño considera puntos estratégicos para la ubicación de grandes tiendas, que hacen la vez de locomotoras, atrayendo a gran número de público.
- Poseen un orden determinado para organizar las tiendas; por ejemplo, una planta o sector es sólo para ropa, otra es para el expendio de comida y restaurantes, otro es para cines y centros de diversión y otros. Es casi

imprescindible que el centro comercial cuenta con supermercado o hipermercado.

- Además de tener una entidad comercial o económica, también tiene una gran connotación sociológica o antropológica, pues es un espacio de intercambio social y humano.
- Muestran mucho dinamismo en cuanto a sus acciones de marketing: publicidad, promociones, ofertas, shows, eventos y concursos.
- Suelen disponer de zonas de esparcimiento y ocio, áreas verdes, servicios higiénicos y vigilancia permanente.

2.2.2.3 Tipología de centros comerciales

“Todos y cada uno de los centros comerciales no tienen las mismas características, ya sea por su dimensión, variedad de tiendas, público objetivo, entre otros aspectos que los diferencian” (ICSC, 2010); ante esta realidad la el Consejo Internacional de Centros Comerciales los clasifica en:

- **Centro regional.-** Proporcionan una gran variedad de mercancías (un porcentaje mayoritario es vestido) y servicios. Su atracción principal son sus tiendas ancla, las mismas que pueden ser grandes almacenes de descuento, tiendas departamentales tradicionales, de gran escala, de descuento y de moda; la oferta complementaria lo compone en su mayoría tiendas de modas. Típicamente es diseñado con una orientación hacia el interior del centro comercial, por lo que las tiendas se encuentran conectadas por un paso de peatones común, presentan aparcamiento, el mismo que se encuentra bordeando el conjunto de tiendas.
- **Centro superregional.-** De mayor extensión que el anterior, tiene más tiendas ancla, ofrece una mayor diversidad de mercancías y tiene

capacidad para atraer un mayor número de visitantes; la configuración típica incluye un pasillo peatonal con tiendas en multiniveles y aparcamiento.

- **Centro de vecindad.**- Comprende una tienda ancla, que mayormente es un supermercado y complementa su oferta con un pequeño grupo de tiendas por conveniencia¹, ya sea de abarrotes o de servicios, usualmente se instalan sobre superficies inferiores a una manzana y cerca a zonas residenciales con el propósito de satisfacer las necesidades diarias de los consumidores del vecindario más próximo.
- **Centro comunitario.**- Típicamente ofrece una gama de ropa y tejidos más amplia que el centro de vecindad. Entre las tiendas anclas más comunes son supermercados, droguerías y tiendas de departamentos. Los arrendatarios de centros comunitarios pueden ofrecer artículos como la ropa, mobiliario de casa, juguetes, electrónica o artículos de deporte, entre otros.
- **Centro de especialidad.**- Principalmente compuestas por tiendas de moda y tiendas de arte que llevan mercancía seleccionada o única de alta calidad y precio. Estos centros no tienen que ser anclados (necesariamente no poseen tienda ancla), aunque a veces los restaurantes u hoteles puedan servir como anclas. El diseño físico del centro es muy sofisticado, acentuando una decoración rica y el diseño de alta calidad. Estos centros por lo general son encontrados en áreas comerciales que tienen altos niveles de ingreso.
- **Centro de poder.**- Power center (ing.) Compuesto por una o dos tiendas ancla (hipermercados, tiendas por departamento y/o de descuento), estas ofrecen una selección enorme de mercancías a precios bajos. El centro

típicamente consiste en pocas anclas aisladas (no relacionadas) y sólo una cantidad mínima de pequeños arrendatarios de especialidad.

- **Centro de tema/ festival.**-Típicamente emplean un tema de unificación que es realizado por las tiendas individuales en su diseño arquitectónico y hasta en su mercancía.
- **Centro de salida.**- Outlet's center (ing.) Por lo general se localiza en una zona rural o en ubicaciones turísticas, generalmente es implementado por un fabricante para tener un canal directo que ofrezca su producción a clientes finales o consumidores.

En la Tabla N° 01, que se presenta a continuación, se detalla algunas de las características principales de cada tipo de centro comercial.

Tabla N° 1: Clasificación de los Centros Comerciales

TIPO	CONCEPTO	TIENDA ANCLA		ANCLA RATIO*	Radio de Influencia **
		Número	Tipo de Tienda Ancla		
CENTRO DE VECINDAD	Conveniencia	1 o más	Supermercado	30 - 50 %	5 km.
CENTRO COMUNITARIO	Mercancía general y conveniencia	2 o más	Tienda por departamentos/ supermercado/ mejoramiento del hogar.	40 - 60 %	10 km.
CENTRO REGIONAL	Mercancía general, moda	2 o más	Tienda por departamentos	50 - 70 %	24 km.
CENTRO SUPERREGIONAL	Similar al centro regional, pero con mayor surtido.	3 o más	Tienda por departamentos	50 - 70 %	40 km.
CENTRO DE MODA (FASHION MALL)	Alta orientación por la moda	N/A	Moda	N/A %	24 km.

CENTRO DE PODER (POWER CENTER)	Anclas de categorías dominantes	1 o 2	Category killer; mejora de casa, tiendas por departamento.	75 - 90 %	16 km.
CENTROS TEMÁTICOS	Ocio, orientado al turismo. Ventas de servicio al por menor	N/A	Restaurantes/ Hospitalidad	N/A %	N/A
CENTRO DE SALIDA (OUTLET CENTER)	Almacenes (Tiendas) de salida de fabricantes	N/A	Almacenes de salida de fabricantes.	N/A %	120 km.

Fuente: International Council of Shopping Centers (ICSC)

- * La parte del metraje cuadrado total de un centro comercial que es atribuible a sus tiendas ancla.
- ** Distancia máxima que los consumidores se desplazarán para acceder al centro comercial y se mide en kilómetros o minutos de recorrido.

Fuente: International Council of Shopping Centers (ICSC)

Así mismo; como se puede apreciar en la Tabla N° 02 , el ICSC también proporciona una clasificación de los centros comerciales en función al atributo de su superficie bruta alquilable (S.B.A)

Tabla N° 2: Clasificación de los Centros Comerciales según superficie bruta alquilable (S.B.A.)

DENOMINACIÓN	Superficie Bruta Alquilable (S.B.A.)
Muy grande	Más de 79,999 m ²
Grande	Entre 40,000 y 79,999 m ²
Mediano	Entre 20,000 y 39,999 m ²
Pequeño	Entre 5,000 y 19,999 m ²

Fuente: International Council of Shopping Centers (ICSC)

2.2.2.4 Terminología relacionada a la industria de los centros comerciales

- **Consejo Internacional de Centros Comerciales**

“Por sus siglas en inglés, el ICSC (International Council of Shopping Centers) es una asociación de comercio de la industria de los centros comerciales. La organización fue fundada en 1957, y tiene un total de 70,000 miembros alrededor del mundo, que incluye propietarios, desarrolladores, gerentes de centros comerciales al igual que otras compañías gubernamentales con interés en la industria”. (International Council of Shopping Centers – Home, 2007)

- **Supermercado**

“Se denomina supermercado a aquél establecimiento que tiene como principal finalidad, acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. Así mismo, un supermercado se caracteriza por exponer su oferta de productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y pagan por los productos adquiridos en una zona de cajas que se encuentran situadas en las salidas de los establecimientos. La distribución de un supermercado se organiza a través de la división del espacio en góndolas o estanterías en las cuales se disponen los productos por secciones: alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, productos de limpieza, entre otros.” (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013)

- **Hipermercado**

“Es una superficie comercial para la venta al consumidor final de artículos de gran consumo alimentario, textil, electrónica y bazar (muebles, papelería, juguetes, accesorios, etc) .). Los hipermercados se diferencian de los supermercados por el tamaño de su sala de ventas (superior a los 2,500 m²) y por la amplitud de su surtido de artículos”. (Consumoteca, 2010)

- **Tiendas por departamentos**

“También conocidas como grandes almacenes, son establecimientos de grandes dimensiones, distribuidos en varias plantas o pisos, los mismos que a su vez están compuestos por secciones de diversos tipos de bienes, principalmente de vestido, decoración para el hogar, menaje y electrodomésticos; a diferencia de los supermercados e hipermercados, no ofrecen oferta de alimentos.”

- **Tiendas por conveniencia**

“Es todo un establecimiento comercial que, con una superficie útil para exposición y venta no superior a 500 metros ², estas permanecen abiertas al público al menos 18 horas al día y ofrecen artículos de primera necesidad, de regalo, culturales a precios más caros que otros formatos de distribución, en ese sentido los consumidores pagan un “plus” mas por la disponibilidad de artículos en días y horarios extendidos”. (Consumoteca.com, 2010)

- **Tienda ancla**

“En el minoreo, una tienda ancla o tienda gancho – a veces, también llamada locomotora – es el establecimiento capaz de atraer a los clientes, es una de las tiendas más grandes dentro de un centro comercial. Suele ser una tienda por departamentos, un hipermercado o supermercado”. (Wikipedia, 2009)

- **Tiendas y cadenas especializadas**

“Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y en sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional o internacional, y se especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia”. (Kremermán y Durán, 2008)

- **Mix de tiendas**

“Tenant mix (ing.), se relaciona con el balance perfecto de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido y el que coloca a disposición de su público objetivo a través de la asignación de los diferentes tipos de tienda, espacios de entretenimiento, número de tiendas ancla, entre otros.” (Regalado y otros, 2009)

- **Layout**

“Se trata de la distribución de un conjunto de tiendas/ locales en un complejo minorista. Hace referencia al mix de tiendas, también involucra la ubicación del local dentro del centro comercial, la cantidad de metros, el frente y la altura que debe tener el mismo. La distribución de los locales y las marcas también deben responder al sentido de circulación y tensión que queremos generar en las distintas plantas”. (Cronista.com, 2014)

- **Superficie bruta alquilable**

“Viene a ser la superficie del centro comercial dedicada, únicamente, a la venta; excluyendo las zonas comunes (pabellones, zonas de descanso, servicios higiénicos) y aparcamientos. (Cerdá, 2002)

- **Patio de comidas**

“Food court (Ing.), plaza o área común que está dentro de un local-establecimiento, puede ser cubierta o descubierta, y está rodeado de una amplia oferta gastronómica, bares, restaurantes, cafeterías y otros. En esta área se ubican las mesas y las sillas, es un espacio común para que los consumidores puedan degustar la comida que han comprado.” (Gastronomiaycia.com, 2011).

2.2.3 Decisiones de marketing de los retailers

“Los retailers enfrentan decisiones de marketing importantes en relación con sus mercados meta y su posicionamiento, el surtido de productos y servicios, el precio, la promoción y la plaza o ubicación”. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.2.3.1 Mercado meta y decisión de posicionamiento

En primer lugar los detallistas deben definir su mercado meta y luego decidir cómo se van a posicionar dentro de esos mercados. En tanto no definan y caractericen sus mercados, los detallistas no podrán tomar decisiones congruentes en cuanto al surtido de productos, los servicios, precios, publicidad, decoración de la tienda ni emprender cualesquiera otras acciones que deban apoyar su posición.

2.2.3.2 Decisión sobre el surtido de productos y los servicios.

Los detallistas deben tomar tres importantes decisiones acerca del producto: surtido de productos, mezcla de servicios y ambiente de la tienda:

- **Surtido de productos.-** Debe diferenciarlo y al mismo tiempo coincidir con las expectativas de los compradores meta. El detallista podría ofrecer mercancía que ningún otro competidor trabaje, como sus propias marcas privadas o marcas de las cuales sea distribuidor exclusivo. También puede ofrecer mercancía sorpresa (artículos de segunda, saldos o liquidaciones). Por último el detallista puede distinguirse al ofrecer gran surtido de productos a un mercado meta altamente definido.
- **Mezcla de servicios.-** También puede ayudar a distinguir a un detallista de otro; ya sea mediante su personal de servicio al cliente o promoviendo actividades para que los clientes interactúen con el personal.
- **Ambiente de la tienda.-** Tiene que ser planificado de manera congruente con su mercado meta y que incite a los clientes a comprar. Cada tienda genera una sensación sobre los consumidores; los mismos que pueden percibirla como desordenada, encantadora, elegante, sombría,

entre otras percepciones. Las tiendas de venta al detalle son algo más que simples surtidos de mercancía: son entornos que experimentan quienes compran ahí. El ambiente de una tienda es, también, una potente herramienta que permite a los detallistas diferenciar sus establecimientos de los de sus competidores.

2.2.3.3 Decisión sobre precio

La política de precios de un detallista debe considerar su posicionamiento, el mercado meta, el surtido de productos y servicios, y la competencia. Los detallistas también tienen que decidir la medida en que usarán las ofertas y otras promociones de precio. Algunos no utilizan para nada las promociones de precio, sino que compiten en cuanto a la calidad del producto y del servicio.

2.2.3.4 Decisión sobre promoción

Los detallistas usan las herramientas de promoción acostumbradas: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y márketing directo – para llegar a los consumidores.

2.2.3.5 Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado. Incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet, anuncios en exteriores y otros.

- **Promoción de ventas.-** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Incluye descuentos, cupones, exhibidores en punto de compra y demostraciones.
- **Relaciones públicas.-** Crear buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. Implica boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web.

- **Ventas personales.-** Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes; comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales, y programas de incentivos.
- **Márketing directo.-** Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas, mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, etc.

2.2.3.6 Decisión sobre la plaza

Es muy importante que el detallista seleccione ubicaciones accesibles para el mercado meta en áreas congruentes con el posicionamiento de la empresa. Detallistas pequeños podrían tener que conformarse con los sitios que puedan encontrar o costear. Detallistas grandes, por lo regular, emplean especialistas que seleccionan lugares mediante el uso de métodos avanzados.

III. METODOLOGÍA

En este capítulo mostraremos los puntos claves para la realización y obtención de resultados de la presente investigación, tales como: el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la población, la aplicación de la formula correspondiente para poder obtener la muestra, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, para la obtención de resultados más precisos, como también la descripción de cómo se ha procesado los datos requeridos para esta investigación.

3.1 Tipo de estudio

El presente trabajo es una investigación cuantitativa, sobre las estrategias comerciales propuestas para el Centro Comercial Open Plaza en la ciudad de Chiclayo. Barragán, Salman, Ayllón, Sanjinés, Langer, Córdova y Rojas (2003, p. 115), en su libro titulado Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación, indicaban que la investigación cuantitativa es una tendencia que establece que: *“Uno de los rasgos más importantes de la investigación cuantitativa, es que opera fundamentalmente con cantidades y que su propósito final es establecer semejanzas y diferencias en términos de proporciones, esta inquietud en sus orígenes ha dado paso al desarrollo de la estadística y dentro de ella a la teoría del muestreo. La validez y confiabilidad de la investigación cuantitativa depende, casi siempre, del método de acercamiento a la fuente de información, de la actitud del investigado frente a la investigación y, definitivamente, del tipo de variables que se hayan definido.”* Realmente, es cierto lo que afirman, ya que la investigación cuantitativa es relativa a la cantidad, además esta investigación se asienta sobre un marco conceptual más cercano a la matemática y a la estadística.

3.2 Diseño de investigación

El diseño de la presente es no experimental, debido a que el estudio se enfocó a un grupo seleccionado, y aplicamos una encuesta, por la cual se conoció la realidad actual de estos pobladores. Es así que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definieron al diseño no experimental como: *“en la investigación no experimental es*

observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. No genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quién la realiza” (p. 149).

3.3 Población, muestra y muestreo

Población:

Bernal (2000) definió a la población como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, se puede definir también como la totalidad de elementos o individuos que tiene ciertas características similares o sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis.

La población para esta investigación estuvo compuesta por:

Dpto. Lambayeque	Prov. Chiclayo	Dist. Chiclayo	118991
Dpto. Lambayeque	Prov. Chiclayo	Dist. Jose Leonardo Ortiz	73657
Dpto. Lambayeque	Prov. Chiclayo	Dist. La Victoria	34786
Dpto. Lambayeque	Prov. Chiclayo	Dist. Pimentel	14294
Población total			241728

Fuente: INEI 2007

Rango de edad: 20 – 50 años.

Población total = 241,728

Población muestra = 600

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

$$N = \text{Universo} = 241,728 \text{ hab.}$$

e	=	error de estimación	= 0.04
n	=	tamaño de muestra	= 599
Z	=	nivel de confianza	= 1.96
p	=	probabilidad a favor	= 0.5
q	=	probabilidad en contra	= (1 - 0.5)

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La metodología utilizada está acorde con los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 102), cuando se refieren a la metodología descriptiva (cuantitativa) sostenían lo siguiente: *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.”*

Se emplearán las siguientes técnicas:

- a) Técnica de Gabinete, donde usaremos la denominada: Técnica de Análisis de Textos. Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación. MARCO TEÓRICO.
- b) Técnica de Campo (encuestas, entrevistas a profundidad).

3.5 Plan de procesamiento para análisis de datos

El procesamiento estadístico de los datos fueron resumidos en tablas y gráficos; con el fin de establecer la situación actual del comportamiento de los

consumidores en el centro comercial además de, los resultados de las entrevistas a profundidad.

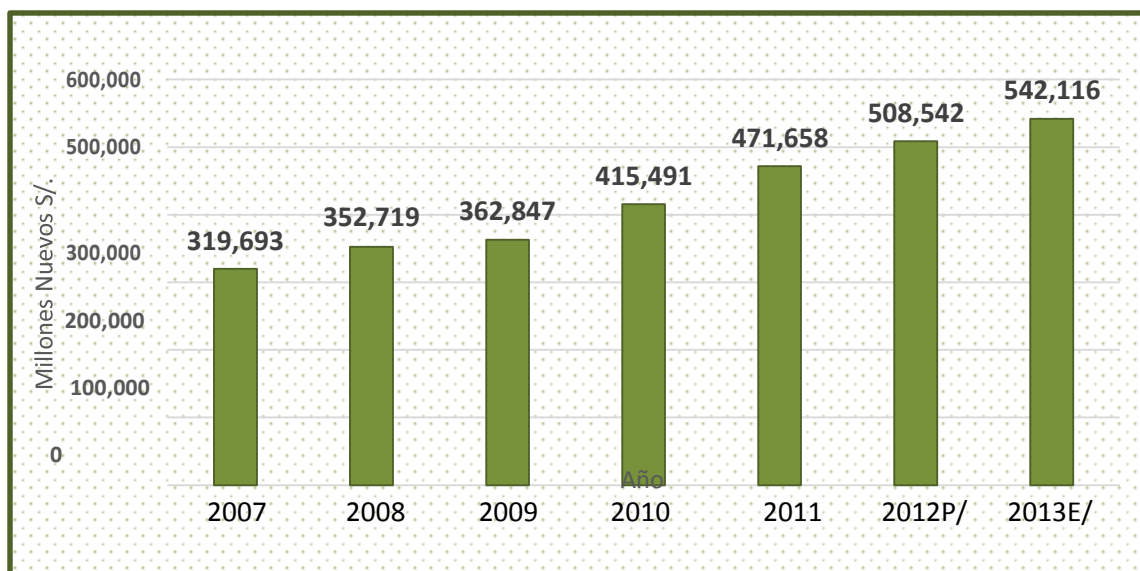
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis del Entorno del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

4.1.1 Entorno económico y social

El modelo económico peruano, centrado en el libre mercado, ha permitido que se desarrollen condiciones de negocio atractivas para los diversos sectores productivos. Como se puede apreciar; en el Gráfico N° 1, se muestra la tendencia positiva que ha experimentado el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en los últimos años, lo cual refleja un mayor dinamismo de inversiones por parte del sector empresarial/productivo, así como un mayor nivel de consumo o demanda por el lado de la población.

Gráfico N° 1: Producto Bruto Interno del Perú 2007 – 2013 (En millones de nuevos soles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

El crecimiento económico, como consecuencia de mayores inversiones, ha permitido la generación de más puestos de trabajo, así como la mejoría en el nivel de ingresos de la población; como se puede apreciar laa Tabla N° 03 el incremento de los ingresos de la población económicamente activa (tanto en Lima como provincias) ha experimentado una tendencia alcista, lo cual permite a los hogares tener una

mayor capacidad de consumo y, por consiguiente, pretender mejorar su nivel de vida

Tabla N° 3: Perú: Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo 2007 – 2013 (Miles de Nuevos soles s/.)

Ámbito	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lima	1,117.61	1,233.71	1,311.06	1,275.69	1,386.33	1,508.84	1,554.05
Resto de país	623.93	704.68	771.90	815.35	888.32	950.54	981.66

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares ENAHO

Más puestos de trabajo, mejores ingresos, así como el desarrollo de los productos y servicios financieros por parte del sector bancario (bancos, microfinancieras y cajas rurales); además de grandes cadenas comerciales, ha hecho posible que, cada vez más segmentos de la población accedan a créditos de consumo para conseguir aquellos bienes y servicios que no pueden ser comprados al contado. En otras palabras, cada vez, son más los ciudadanos que tienen una o más líneas de crédito formales. Dicho esto, se puede apreciar en la Tabla N° 04 la evolución que viene experimentando los créditos de consumo durante los últimos años en la economía.

Tabla N° 4: Perú: Créditos directos del sistema financiero según tipo de crédito, 2009 – 2013

(Miles de Nuevos Soles)

Tipo Crédito	2009	2010	2011	2012	2013
Créditos Corporativos	73,057,720	87,801,846	101,337,052	111,319,190	130,255,959
Créditos Hipotecarios	13,146,739	16,032,658	20,000,201	24,533,795	29,768,716
	21,798,479	25,248,037	30,275,258	34,660,529	38,945,311

Créditos de Consumo					
Total	108,004,947	129,084,551	151,614,522	170,515,526	198,969,986

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Los centros comerciales son formatos de negocios comprendidos dentro del canal de comercio minorista moderno, o también llamado “*retail*”, el mismo que en los últimos años ha mostrado un crecimiento agresivo por parte de los distintos operadores, nacionales y extranjeros. La figura N° 01 nos presenta el Índice de Desarrollo Global del Retail 2013, aquí podemos apreciar que los tres primeros lugares, en cuanto a oportunidades y atractivo comercial son ocupados por países de Latinoamérica: Brasil, Chile y Uruguay; en tanto el Perú ocupa la 12° posición (después de haber retrocedido dos ubicaciones con respecto al 2012) a nivel de las 30 economías en estudio y 4° lugar entre las economías de Latinoamérica, inclusive por encima de Colombia, México y Panamá, que se ubican en los puestos 18°, 21° y 22° respectivamente.

Imagen N° 1: Índice de Desarrollo Global del Retail 2013

2013 Global Retail Development Index™

On the radar To consider Lower priority

2013 rank	Country	Region	Market attractiveness (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Change in rank compared to 2012
1	Brazil	Latin America	100.0	86.2	43.3	48.3	69.5	—
2	Chile	Latin America	95.6	100.0	18.7	54.3	67.1	—
3	Uruguay	Latin America	92.0	73.9	63.5	36.5	66.5	+1
4	China	Asia	62.1	67.9	34.3	100.0	66.1	-1
5	United Arab Emirates	MENA	95.8	94.6	3.0	60.8	63.5	+2
6	Turkey	Eastern Europe	86.8	83.7	28.9	50.9	62.6	+7
7	Mongolia	Asia	17.7	37.0	99.0	96.5	62.5	+2
8	Georgia	Central Asia	36.6	63.8	83.4	61.9	61.4	-2
9	Kuwait	MENA	87.8	87.1	36.4	22.2	58.4	+3
10	Armenia	Central Asia	32.3	63.6	93.5	43.6	58.2	N/A
11	Kazakhstan	Central Asia	44.1	51.9	76.2	57.8	57.5	+8
12	Peru	Latin America	52.9	60.4	63.4	49.3	56.5	-2
13	Malaysia	Asia	63.4	95.8	22.0	39.8	55.3	-2
14	India	Asia	36.8	59.4	63.3	60.6	55.0	-9
15	Sri Lanka	Asia	16.6	60.5	81.8	58.6	54.4	—
16	Saudi Arabia	MENA	71.4	79.2	35.6	30.7	54.2	-2
17	Oman	MENA	77.5	97.8	11.3	29.1	53.9	-9
18	Colombia	Latin America	59.2	73.6	43.0	32.4	52.1	+5
19	Indonesia	Asia	47.4	49.6	49.3	61.4	51.9	-3
20	Jordan	MENA	53.1	65.0	65.9	19.6	50.9	-2
21	Mexico	Latin America	79.0	75.0	12.1	30.6	49.2	+7
22	Panama	Latin America	49.7	70.8	37.2	37.2	48.7	+2
23	Russia	Eastern Europe	92.4	44.0	21.1	37.4	48.7	+3
24	Lebanon	MENA	74.1	32.9	48.6	38.4	48.5	-2
25	Botswana	Sub-Saharan Africa	38.7	82.0	31.8	38.5	47.8	-5
26	Namibia	Sub-Saharan Africa	20.8	77.1	12.6	73.2	45.9	N/A
27	Morocco	MENA	30.1	60.5	48.7	44.0	45.8	—
28	Macedonia	Eastern Europe	40.7	42.3	56.0	43.9	45.7	-7
29	Azerbaijan	Central Asia	28.5	26.0	90.3	37.3	45.5	-12
30	Albania	Eastern Europe	30.6	35.0	73.6	40.9	45.1	-5

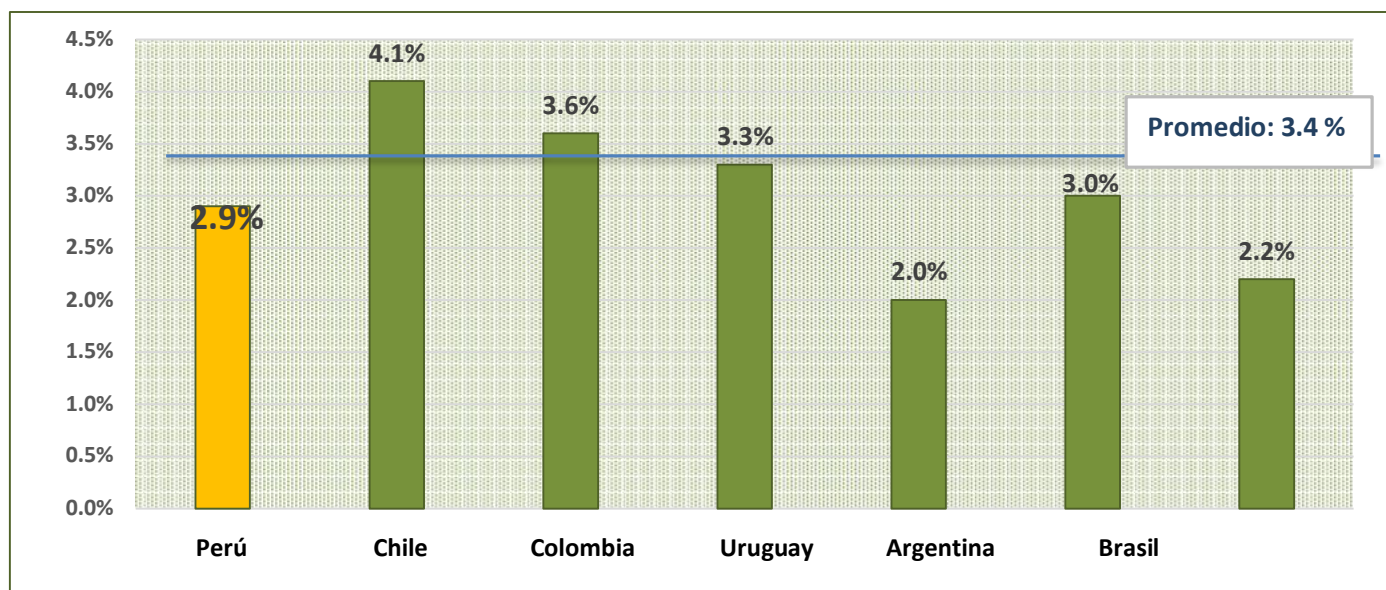
0 = low attractiveness 100 = high attractiveness 0 = high risk 100 = low risk 0 = saturated 100 = not saturated 0 = no time pressure 100 = urgency to enter

No obstante, el estudio destaca la favorable evolución de la economía en los últimos años, los alentadores índices de confianza del consumidor observados, y el crecimiento de la clase media producto de los mayores ingresos, las mayores tasas de empleo y el sólido acceso al crédito. Destaca así mismo, el dinamismo mostrado en la periferia de Lima y en las provincias, zonas que han despertado el interés de los más importantes retailers dada la falta de espacios adecuados en la capital y el cambio en el patrón de consumo de la población en general.

4.1.2 Entorno sectorial: La Industria de Centros Comerciales en el Perú

La industria de centros comerciales, a nivel nacional, atraviesa una etapa de crecimiento o expansión. El incremento constante de inversiones en este tipo de proyectos ha mejorado su presencia en el Perú; sin embargo, su actual cobertura es una de las más bajas, el índice de penetración de estos formatos está por debajo del promedio de la región, situándonos por debajo de países como Chile, Colombia, Uruguay y Brasil. (Véase Gráfico N° 02)

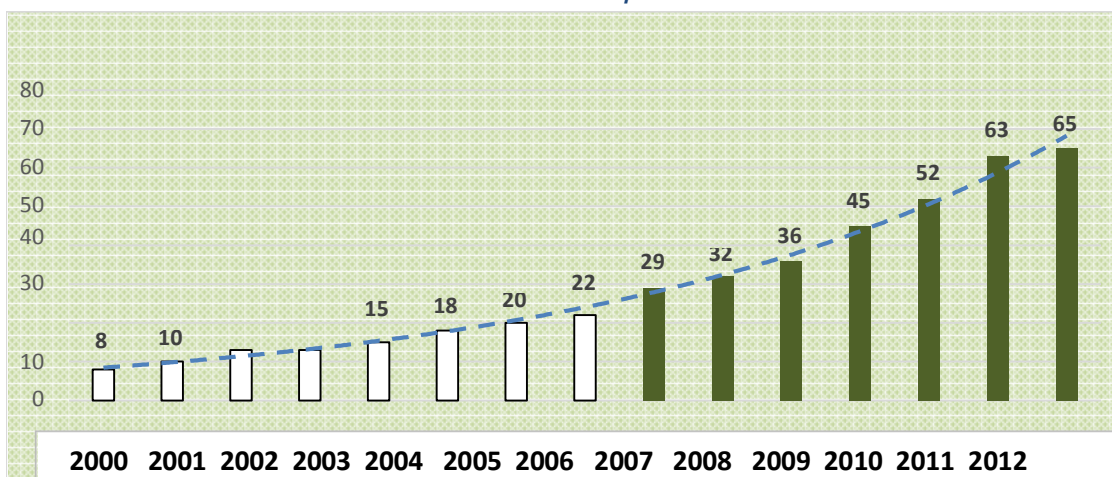
Gráfico N° 2: Penetración de los Centros Comerciales en Latinoamérica 2013



Fuente: Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de Inversión en un país en crecimiento - ACCEP.

La expansión de los centros comerciales, en los últimos años, son un reflejo del atractivo comercial que el país está ofreciendo a los retailers, y es que cada año se vienen ejecutando nuevos proyectos inmobiliarios y aperturándose nuevos establecimientos de este tipo, así como se aprecia en el Gráfico N° 03, donde se aprecia la evolución expansionista de los mismos, acentuándose más en los últimos cinco años, donde el número casi se ha duplicado.

Gráfico N° 3: Evolución de los Centros Comerciales que operan en el Perú: 2000-2014



Fuente: Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP)

El flujo de inversiones ha dejado de concentrarse en la capital del país para ahora migrar hacia las provincias, ciudades que, por su tamaño poblacional, poder adquisitivo creciente, ausencia de una oferta moderna, segura y diversa, se han convertido en mercados atractivos y con mucha aceptación para tales formatos.

Como se puede apreciar en la Tabla N° 05 a Diciembre del 2013 ya se tenía 34 centros comerciales anclados en provincias, incluso superando al número de los que cuenta la capital del país.

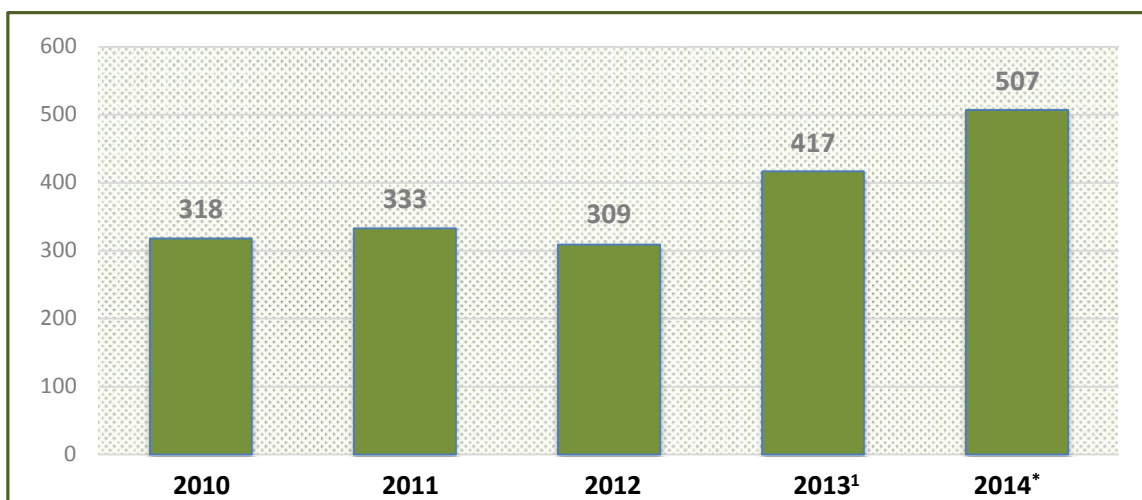
Tabla N° 5: Operadores de Centros Comerciales en el Perú: Lima y Provincias (Consolidado a Diciembre 2013)

OPERADOR	Total	Lima	Provincias
Real Plaza	17	6	11
Open Plaza	8	4	4
Administradora Panamericana	7	3	4
Centenario	5	1	4
Mall Aventura Plaza	4	2	2
Penta Realty Group	4	3	1
Cencosud	3	2	1
Parque Arauco	3	2	1
Cúbica	1	1	0
El Quinde	2	0	2
Administradora Jockey Plaza Shopping Center	1	1	0
Corporación Inmobiliaria Sudamericana	1	0	1
GyM	1	1	0
Inversiones Castelar	1	1	0
Pentarama	1	0	1
Plaza Norte	2	1	1
Plaza San Miguel	1	1	0
Quimera	1	0	1
Total	63	29	34

Fuente: Los Centros Comerciales en el Perú – Oportunidades de Inversión en un país en crecimiento - ACCEP

En el Gráfico N° 04 se puede apreciar que para el 2014, la dinámica del sector continúa, nuevos proyectos han sido anunciados, alcanzando una inversión superior a los 500 millones de dólares; y como viene ocurriendo, la expansión de los operadores sigue descentralizándose y llegando cada vez más, a distintos puntos del país (véase Tabla N° 06)

Gráfico N° 4: Inversiones en Centros Comerciales en el Perú



Fuente: Los Centros Comerciales en el Perú – Oportunidades de Inversión en un país en crecimiento – ACCEP

*Tabla N° 6: Proyectos de Centros Comerciales que abrirán el 2014
(Anuncios de los operadores)*

PROYECTO	OPERADOR	UBICACIÓN
EN LIMA		
Real Plaza Salaverry	Real Plaza	Jesús María
Penta Mall Gamara	Penta Realty Group	La Victoria
Real Plaza Ventanilla	Real Plaza	Ventanilla
Penta Mall Campoy	Penta Realty Group	San Juan de Lurigancho
Open Plaza	Open Plaza	No especificado
Parque Arauco	Parque Arauco	No especificado
EN PROVINCIAS		
Mall Aventura Plaza Cayma	Mall Aventura Plaza	Arequipa
MegaPlaza Tacna	Parque Arauco	Tacna
Real Plaza Pucallpa	Real Plaza	Pucallpa
MegaPlaza Pisco	Parque Arauco	Pisco
MegaPlaza Huaraz	Parque Arauco	Huaraz
Parque Arauco	Parque Arauco	No especificado

Fuente: Los Centros Comerciales en el Perú – Oportunidades de Inversión en un país en crecimiento - ACCEP

Las inversiones en centros comerciales vienen siendo muy bien aceptadas, tanto por los consumidores, como para los comercios; esto se refleja, no sólo en el número de complejos aperturados en los últimos años – vale la pena recalcar que desde el 2008 hasta el 2014, casi se han duplicado en número – de manera similar, su área arrendable y el número de tiendas o locatarios también ha crecido agresivamente.

En lo que respecta a facturación y ventas, la tendencia es la misma, vienen incrementándose sostenidamente, esto gracias a la la mayor cobertura para el uso de tarjetas de crédito y campañas promocionales que ofrecen las grandes cadenas comerciales, como tiendas de departamentos, supermercados, mejoramientos del hogar, y otros negocios retail instalados en los centros comerciales; además de la mejoría en el poder adquisitivo por parte de los consumidores. (véase Tabla N° 07)

Tabla N° 7: Principales Indicadores de los Centros Comerciales en el Perú

INDICADOR	2011	2012	2013 E/	2014*
Ventas brutas (Millones de US\$)	4,453	5,285	6,183	6,668
Visitas mensuales promedio (Millones de personas)	32,7	36,5	42,9	51,3
Evolución del área arrendable (miles de m2)	1'454	1'662	2'013	2'118
Número de Centros Comerciales	45	52	63	65
Número de tiendas	3,903	4,874	5,512	6,331

E/ Estimación

* Proyección

Fuente: Los Centros Comerciales en el Perú – Oportunidades de Inversión en un país en crecimiento – ACCEP.

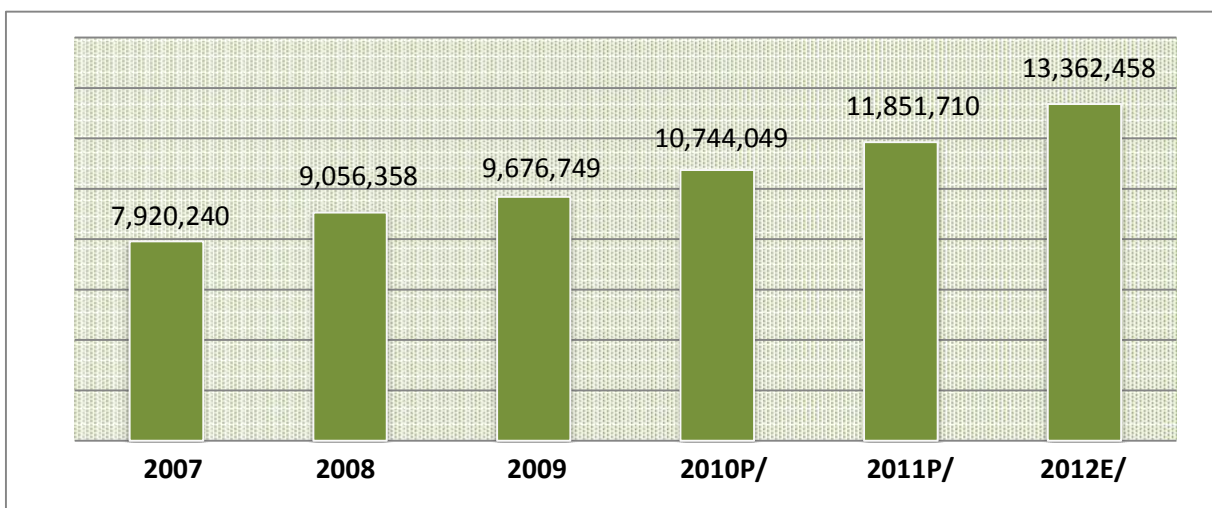
4.1.3 Entorno específico del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

El Centro Comercial Open Plaza Chiclayo ha venido realizando sus operaciones comerciales en el departamento de Lambayeque, el mismo que se encuentra situado en la zona nor- occidental del Perú abarcando una extensión de 14,231.30 km², la mayor parte de su territorio se extiende sobre región costeña y una área pequeña sobre región alto andina. Sus límites geográficos lo hacen tener como vecinos al departamento de Piura por el norte, La Libertad por el sur, Cajamarca al este y por el oeste al Océano Pacífico, tal atributo geográfico lo convierte en un eje comercial articulador de la costa, sierra y selva de la macro región norte. Administrativamente el departamento se encuentra dividido en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe con 20, 12 y 6 distritos respectivamente.

Económicamente, el departamento de Lambayeque viene mostrando un desarrollo positivo, así como se demuestra en el Gráfico N° 05 , donde se aprecia el incremento sostenido de su PBI por más de cinco años consecutivos; y es que el crecimiento productivo viene siendo incentivado por el cada vez mayor número de

inversiones hacia sectores como la agro exportación, construcción y comercio, dentro del departamento

*Gráfico N° 5: Lambayeque: Producto Bruto Interno: 2007 – 2012
(Miles de Nuevos Soles)*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Con información disponible a Julio del 2013.

Según el Censo Nacional del 2007, Lambayeque, como departamento, tenía un aproximado de 1´114,875 habitantes, concentrándose el 68% sólo en la provincia de Chiclayo, ciudad donde opera el C.C. Open Plaza Chiclayo.

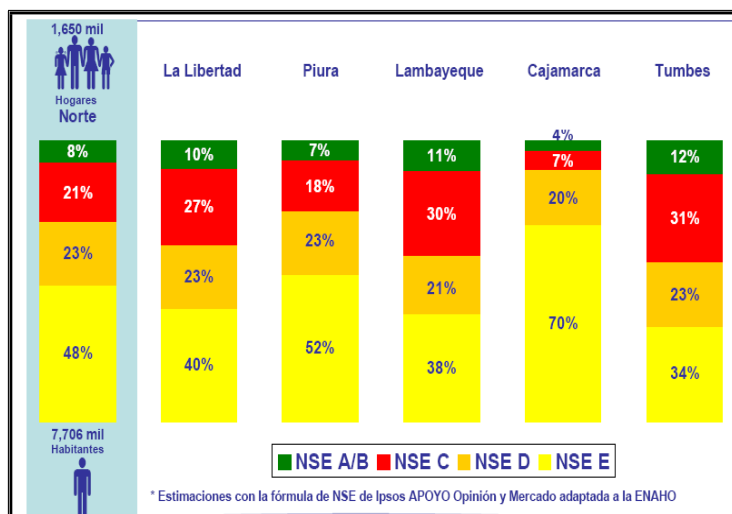
*Tabla N° 8: Lambayeque: Población según distrito: 1993, 2005 Y 2007
(Miles de Habitantes)*

Provincia	1993	2005	2007
Chiclayo	617,881	738,057	757,452
Ferreñafe	92,377	94,731	96,142
Lambayeque	210,537	258,747	259,274
Total	922,788	1,093,540	1,114,875

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI

En función de nivel socio económico (NSE.), la población de Lambayeque está compuesta mayoritariamente por individuos del NSE E (38%), en un porcentaje menor pero considerable lo conforman individuos de NSE C (30 %) y del NSD (21 %), mientras que sólo un 11 % de la población corresponde a NSE A/B; esta distribución de la población, en función de NSE refleja que en el departamento de Lambayeque existe una estructura balanceada entre los NSE, lo que significa que no tenemos extremos muy pronunciados; es decir, no hay ricos muy ricos, ni pobres muy pobres.

Imagen N° 2: Departamentos de la Región Norte: Distribución de hogares por Nivel Socio Económico.



Fuente: Marketing DATA Ipsos APOYO. Opinión y Mercado.

4.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter: Caso Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.

El entorno específico del C.C. Open Plaza Chiclayo es el sector retail, dentro del marco geográfico del departamento de Lambayeque; específicamente, en la ciudad de Chiclayo; con el propósito de conseguir una interpretación objetiva de la realidad del mismo, se ha empleado la herramienta de gestión conocida como el

Análisis de las Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Las mismas que para nuestra investigación describo a continuación.

Poder de negociación de proveedores

Se ha identificado dos tipos: los proveedores corporativos, que brindan sus servicios a todos los establecimientos de la corporación Falabella; y por otro lado, los proveedores exclusivos, que únicamente atienden al C.C. Open Plaza Chiclayo. De acuerdo al análisis, ambos tienen un poder de negociación bajo frente al centro comercial, las razones son las siguientes:

- **Corporativos.-** La corporación Falabella representa un cliente de gran tamaño, debido a que sus servicios los destinan a un gran número de establecimientos de la compañía, y con el crecimiento del sector, estos proveedores son conscientes que habrán muchas más tiendas de la marca en un futuro no muy lejano, lo cual se traduce en un mayor número de contratos para los mismos. Esta situación hace que se comprometan con la corporación y mantengan una relación seria, con servicio de alta calidad y tarifas muy competitivos.
- **Exclusivos.-** Sus servicios son prescindibles, esporádicos y no tienen un alto impacto en el servicio final ofrecido a los consumidores; es decir, el centro comercial puede no contar con uno de ellos y la calidad de su servicio o fortaleza comercial no se vería afectada negativamente.

Una característica en común, y que no mejora la posición de negociación de ambos tipos de proveedores, es que en la corporación y el CC. Open Plaza Chiclayo, cuenta con una cartera de proveedores potenciales que podrían sustituir rápidamente a los actuales, ante cualquier incumplimiento por parte de estos.

Poder de negociación de clientes

Al igual que los proveedores, se ha identificado dos tipos:

- **Locatarios.-** También llamados operadores menores, vienen a ser las tiendas menores que, conjuntamente con las tiendas ancla, complementan la oferta del centro comercial; es decir, conforman el mix de tiendas. Estos ofrecen sus productos o servicios en una tienda o módulo, dependiendo de los requerimientos de espacio para el negocio, el espacio ocupado lo obtienen por alquiler y pago de otros derechos. Actualmente, el C.C. Open Plaza Chiclayo tiene 25 locatarios que ofrecen tanto bienes como servicios. El poder de negociación de los locatarios es casi inexistente en la medida que las condiciones del centro comercial para contratar a los locatarios ya están definidas de antemano por la corporación Falabella, de tal manera que aquellos inversionistas interesados en arrendar un espacio deberán acceder a estas condiciones tal y como están estipuladas en los contratos comerciales.
- **Consumidores.-** Son los individuos que acuden a las instalaciones del centro comercial el propósito de realizar actividades de consumo. El poder de negociación de este tipo de cliente es alto, debido a que el CC. Open Plaza Chiclayo depende en gran medida de su concurrencia para sobrevivir y crecer; además, con la expansión del sector retail, vienen ingresando nuevos operadores con nuevos formatos, servicio y oferta, por lo que la población tendrá más alternativas de establecimientos comerciales modernos que podrían visitar y el CC. estará obligado a mejorar su estrategia comercial para conseguir la preferencia del público.

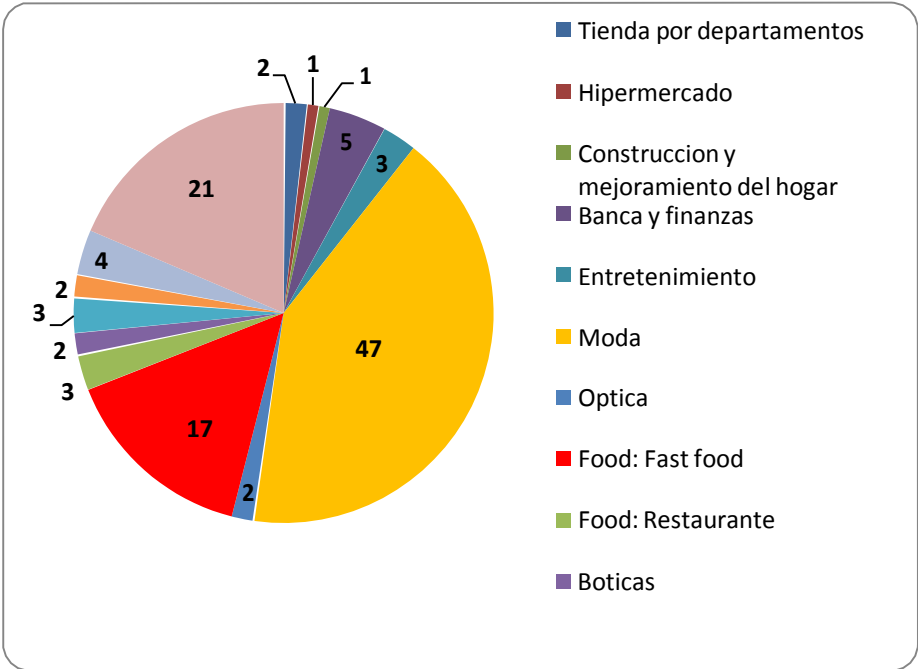
Rivalidad de la competencia directa

Como competidor directo se tiene al C.C. Real Plaza Chiclayo, este complejo forma parte de la cadena de centros comerciales Real Plaza, cadena perteneciente al Holding Intercorp – cuentan con una amplia cartera de marcas retail como financieras, restauración, hotelería, entretenimiento, supermercados, mejoramiento del hogar, boticas, entre muchas otras; este C.C, inaugurado en diciembre del 2005, se convirtió en el primero de su tipo inaugurado en el departamento de Lambayeque.

Cuenta con un área arrendable superior a los 30,000 m² y un mix de tiendas compuesto por un total de 113 operadores, 4 tiendas ancla y 109 operadores menores, los mismos que se encuentran ubicados en cada uno de sus tres pabellones y patio de comidas. Véase en el Anexo N° 02 el detalle de los operadores del C.C. Real Plaza Chiclayo.

En el Gráfico N 06, que se muestra a continuación, aparece la distribución del número de tiendas que tiene el C.C. Real Plaza Chiclayo, según el tipo de oferta comercializada por el locatario u operador. Como se puede ver, dispone de 4 tiendas ancla - generadores de alto tráfico y volúmen de ventas - complementando de una manera integral la oferta de estas tiendas, dispone de 109 operadores menores, de los mismos, los negocios de Moda y Food (fast food y restaurantes) son los que se encuentran más diversificados que otros rubros, se cuenta con 47 y 20 operadores respectivamente.

Gráfico N° 6: Distribución de locatarios en el C.C. Real Plaza Chiclayo



Fuente: Visita y observación al Centro Comercial Real Plaza Chiclayo

- **Moda**

La cartera está compuesta por un total de 47 operadores - marginando a Oeschle y Saga Falabella que también ofrecen moda, pero no de manera exclusiva. Como se puede apreciar en el Cuadro N° 10 la oferta está dirigida, tanto hacia un público familiar, como a un consumidor con necesidades y deseos más específicos; predomina la presencia de operadores que ofrecen ropa para damas (6), calzado para damas (6), Surfshop (4) y calzado para la familia (4). Complementando la oferta también dispone de relojerías, joyerías, operadores que ofrecen sólo accesorios de vestir, sólo moda infantil y otros con un público más segmentado.

- **Fast food y restaurantes**

Cuenta con una oferta de 20 marcas del tipo Food (comida), de estas, 17 se consideran fast food o de comida rápida, mientras que 3 son restaurantes propiamente dichos. El patio de comidas o food court alberga 14 de estos establecimientos, mientras que el resto se encuentran ubicados en los demás pabellones del complejo.

- **Banca y finanzas.-** La presencia de 5 marcas reconocidas en el mercado, las mismas que cuentan con una extensa cartera de clientes; además de ofrecer un amplio abanico de servicios y productos financieros.

- **Entretenimiento.-** La oferta está compuesta de tal manera que se dirige hacia públicos con necesidades, deseos y expectativas distintas, así tenemos a Cineplanet, un multicine que apunta hacia un entretenimiento familiar; por otro lado Happyland, un parque de juegos mecánicos dirigido hacia niños y sus padres, y finalmente Rústica, un restaurante discoteca que por su oferta apunta hacia un consumidor joven y adulto.

- **Otros operadores.-** El mix de tiendas viene complementado por marcas de distintos rubros, entre bienes y servicios; así es que estos se tiene: agencias de

viajes, venta de automóviles, ópticas, boticas, veterinarias, decoración, tecnología para el hogar, comunicaciones, etc.

- **Servicios complementarios ofrecidos.-** Uso de tarjetas de crédito en todos los establecimientos (Tarjeta Oh!, CMR, otras), horarios de atención extendida, seguridad y vigilancia permanente, amplias playas de estacionamiento, servicios higiénicos ubicados en distintos pabellones, módulo de cajeros automáticos, teléfonos públicos, flota de taxis empadronados, así como áreas verdes y de descanso.

Habiendo analizado estos aspectos se afirma que el grado de rivalidad del C.C. Real Plaza Chiclayo es alto, por las siguientes razones:

- Físicamente, se encuentra ubicado cerca del C.C. Open Plaza Chiclayo, por lo que el factor de ubicación, para los visitantes potenciales, no influiría mucho en su decisión de visita a uno u otro establecimiento.
- Dentro de sus instalaciones se encuentran 4 tiendas ancla, mientras que C.C. Open Plaza Chiclayo, sólo 2. Esta característica, le permite a C.C. Real Plaza Chiclayo atraer un mayor número de público y de potenciales compradores.
- Aparte del número de tiendas ancla, es importante observar que, el rubro de especialidad de las tiendas ancla de Open Plaza, también se encuentran en Real Plaza; es decir: TOTTUS ofrece una gama de artículos similar a la de PLAZA VEA y SODIMAC a la de PROMART.
- El disponer de un mix de tiendas especializadas (operadores menores) más extenso, diversificado y, sobre todo, complementario a la oferta de las tiendas ancla, permite atraer a distinto tipo de público, el mismo que pretende satisfacer una gran variedad de necesidades y deseos específicos.

- Cuenta con mayor capacidad de crecimiento físico debido a ha sido construido sobre un terreno de mayor extensión que el de OPEN PLAZA; esto le permitiría ampliar, aún más, su oferta comercial.
- Mantiene una estrategia comercial muy agresiva, con constantes promociones, publicidad y eventos sociales.
- Sus tiendas permiten realizar compras al crédito dentro de un sistema de financiamiento sólido y de extensa cobertura; así como C.C. Open Plaza Chiclayo.

Amenaza de competidores potenciales

La expansión de los centros comerciales continúa en nuestro departamento, y es que la cadena de centros comerciales Real Plaza ha anunciado un nuevo proyecto para Lambayeque.

En alianza con el grupo Peramás Sánchez, Real Plaza-la cadena peruana de centros comerciales perteneciente a Intercorp- prepara la construcción de su segundo mall en Chiclayo. El nuevo centro comercial requerirá una inversión superior a los USD\$ 40 millones. Se edificará sobre un terreno de 43,000 m² en las intersecciones de la avenida Panamericana Norte y la Prolongación Augusto B. Leguía. Las obras se iniciarán en el primer trimestre del 2014 y la inauguración está programada para finales del mismo año. El mall tendrá 40,000 m² de área arrendable. Contará con Oeschle, Plaza Vea, Promart, Cineplanet, más de 120 tiendas especializadas, patio de comidas, zona financiera y de servicios, así como 700 estacionamientos. (El Comercio, 2013)

Entre las barreras de entrada que tendría que superar un inversionista para construir y aperturar un centro comercial se tiene:

- Inversión económica millonaria.- Destinada hacia la compra del terreno, edificación y acondicionamiento, personal, derechos, entre otros.
- Manejar economías de escala.- Los principales operadores retail tienen esta característica, con el propósito de optimizar sus costos y alcanzar mayor eficiencia en sus procesos.
- Cartera de proveedores calificados y fidelizados.- La calidad del servicio final ofrecido por un CC. depende, en gran medida, del servicio recibido por parte de sus proveedores, por tal motivo, se requiere que estos estén lealmente comprometidos con el CC; es decir, que cumplan con fechas de entrega, calidad de trabajo, personal, material, tecnología, otros; así mismo, el CC tiene que estar en capacidad de contar con su compromiso en cuanto a sus pagos y la puntualidad de los mismos.
- Requisitos y trámites.- Cumplir con los requisitos, normativa y disposiciones legales necesarias exigidas para este tipo de inversiones.
- Disposición de áreas urbanas lo suficientemente extensas.- La construcción de un centro comercial requiere de la disponibilidad de cierta extensión de terreno. Inicialmente, los centros comerciales se construían sobre superficies de aproximadamente 10,000 m², pero el desarrollo urbano está obligando a los inversionistas a ejecutar proyectos en superficies menores a los 5,000m².
- En un horizonte cercano, el C.C. Open Plaza sólo tiene un competidor próximo a incursionar en el mercado – CC. Real Plaza Chiclayo (Av. Panamericana Norte y la Prolongación Augusto B. Leguía); pero considerando la expansión que el retail viene experimentando los últimos años, a mediano y a largo plazo, la amenaza de que incursionen nuevos operadores al mercado local es muy alta.

Amenaza de negocios sustitutos

No existen establecimientos comerciales sustitutos que, dentro de sus instalaciones, puedan ofrecer una oferta similar al del CC Open Plaza Chiclayo; es decir que ofrezcan, junto a la oferta de un hipermercado, oferta para la construcción y el mejoramiento del hogar, servicios financieros, patio de comidas y otras tiendas. Sin embargo, se ha identificado algunos establecimientos comerciales, del canal moderno, así como del tradicional que, dentro de sus instalaciones albergan a distintos tipos de negocios minoristas; así tenemos:

- **Negocios sustitutos del canal tradicional**

Mercado (Mdo.) Modelo, Mdo. Central, galería comercial Feria Balta, galería comercial Aguas Verdes, centro comercial Boulevard. Entre algunas características, más que todo fortalezas, de estos establecimientos se tiene: la tradición latente de la población por acudir a los mismos, se encuentran ubicados en zonas de alto tráfico peatonal; además, físicamente y como una característica propia del mercado, se encuentran cercanos de distintos tipos de negocios que complementan la oferta ofrecida por los establecimientos; pero, así como tienen fortalezas, también tienen sus debilidades: muchos negocios no disponen de medios electrónicos de pago ni acceso a un sistema formal de ventas al crédito, falta de espacios de estacionamiento, deficiencia en seguridad, salubridad e higiene, no existe una distribución organizada de la oferta, principalmente en lo mercados, presencia de comercio ambulatorio informal, además de que sus acciones para la promoción de ventas son llevadas de manera individual por cada propietario de negocio (no aplican estrategias de márketing integrales)

- **Negocios sustitutos del canal moderno**

Cadena de supermercados Metro, este retailer, del tipo supermercados; además de ofrecer mayoritariamente artículos de consumo tipo food y, en menor medida no food, complementa la oferta de sus establecimientos, con la de otros operadores menores, ya sea puerta a calle o dentro del

supermercado. Lambayeque cuenta con seis supermercados Metro: Ovalo Santa Elena, Av. José Balta, Av. Luis Gonzáles, Av. Santa Victoria, Av., Grau, La Victoria y Lambayeque de los mismos, los que se ha considerado como negocios potencialmente sustitutos al CC. Open Plaza Chiclayo son: Metro Ovalo Santa Elena (Dentro de este supermercado encontramos a Boticas & salud, cajeros automáticos; mientras que puerta a la calle están dos agencias bancarias: BBVA Continental y Scotiabank, Intralot y Radioshak; dispone de espacios libres. Metro Av. Balta.- Tiene a Stress out (masajes), Radioshak y Do it!, como tiendas puerta a calle; además dispone de cajeros automáticos (BBVA Continental, BCP y Scotiabank). Los demás supermercados Metro no son considerados como negocios sustitutos, por tener una oferta concentrada en artículos propios del supermercado; y no servicios complementarios, como financieros o moda.

4.2 Análisis FODA del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

- **Fortalezas:**

- El respaldo del Grupo Falabella otorga una posición económica y financiera sólida, permitiendo tener recursos para inversiones en activos, personal y campañas comerciales agresivas.
- La horizontalidad de la línea de autoridad elimina cualquier etapa burocrática en la toma de decisiones estratégicas, permitiendo reaccionar al entorno y competencia con un mayor grado de eficiencia.
- Tanto el personal administrativo como el operativo se encuentran calificados y con experiencia para el eficaz y eficiente cumplimiento de sus funciones; además existe un clima laboral armonioso.

- Su estrategia comercial se apoya en la fortaleza comercial de las tiendas ancla: TOTTUS y SODIMAC, ambas de reconocido prestigio y aceptación en el mercado nacional.
- La mayor parte de sus proveedores son corporativos (70%) lo que ocasiona u mayor compromiso en el trabajo con el C.C. Open Plaza.

- **Debilidades:**

- El C.C. Open Plaza Chiclayo no cuenta con un planeamiento estratégico definido, lo cual no permite concretar acciones estratégicas consecuentes para el beneficio de todo el complejo y no sólo de sus tiendas ancla.
- Ausencia de una línea funcional dentro de la estructura organizativa que se ocupe amplia y profundamente de la promoción y desarrollo.
- Su estrategia comercial no se lleva de forma integrada, entre tiendas anclas y locatarios, sino por separado, revelando una intensa promoción comercial de los operadores mayores (tiendas ancla) y promociones casi imperceptibles de los locatarios.
- La capacidad de crecimiento físico se encuentra limitada, debido a la dimensión del espacio urbano donde ha sido edificado.
- La disposición de locatarios no viene siendo planificada, por lo que la oferta de los mismos no es una oferta integral y complementaria a las tiendas ancla.
- La toma de decisiones comerciales está centralizada en la casa matriz, por lo que la visión del comportamiento del mercado local podría estar poco clara.

- La falta de un plan de márketing enfocado al descubrimiento e interpretación de las necesidades y hábitos de consumo del poblador chiclayano no le ha permitido definir su mercado objetivo.

- **Oportunidades:**

- La economía del Perú se encuentra estabilizada y promoviendo mayores inversiones, lo que ha permitido un crecimiento económico ininterrumpido en los últimos años.
- El crecimiento económico está permitiendo que la población posea mejores empleos, formales y con oportunidad para acceder a créditos de consumo, lo que le permite tener mayor poder adquisitivo y la posibilidad de mejorar su calidad de vida.
- El sector construcción atraviesa un “boom” de crecimiento, lo cual significa una gran oportunidad directa para incrementar y diversificar las ventas de una de sus tiendas ancla: SODIMAC.
- Los centros comerciales modernos, en la localidad de Chiclayo, se encuentran en una etapa de introducción, por lo que no hay muchos complejos con este formato de negocio que compitan directamente.
- A pesar de los limitados espacios comerciales, el C.C. Open Plaza Chiclayo, tiene espacios comerciales (tiendas y módulos) que no han sido ocupados, lo cual abriría las puertas a locatarios que ofrezcan productos y servicios realmente complementarios a las tiendas ancla.

- **Amenazas:**

- El crecimiento del sector retail y en particular, de los centros comerciales,

atraviesa un crecimiento principalmente enfocado en provincias, por lo que la posibilidad de entrada de nuevos operadores en el mercado de Chiclayo es muy alta.

- Existen tres mercados tradicionales muy concurridos por la población chiclayana (Mdo. Modelo, Mdo. Central y Mdo. Mayorista de Moshoqueue), los mismos que compiten por una cuota de mercado en la localidad.
- Existe una proximidad física muy cercana con el C.C. Real Plaza, lo cual ocasiona una competencia constante por captar la preferencia de la población que reside o frecuenta las zonas aledañas a los dos complejos.
- El C.C. Real Plaza cuenta con mayor área urbana disponible, lo que le otorga la oportunidad de seguir creciendo en número de tiendas.
- Aparición de pequeños negocios a las inmediaciones del C.C. que podrían competir con ciertos locatarios dentro de su rubro.

4.3 Diagnóstico interno del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

El C.C. Open Plaza Chiclayo inició sus operaciones en Abril del 2007, representando el tercer Power center o centro comercial de compra rápida creado por la empresa inmobiliaria Malls Perú en el país, la misma que forma parte de la corporación chilena Falabella, corporación con grandes inversiones a nivel nacional e internacional, sólida experiencia, y una amplia cartera de marcas retail que gozan de muy buena aceptación; desde su inauguración se ha desarrollado dentro de un ambiente de negocios muy

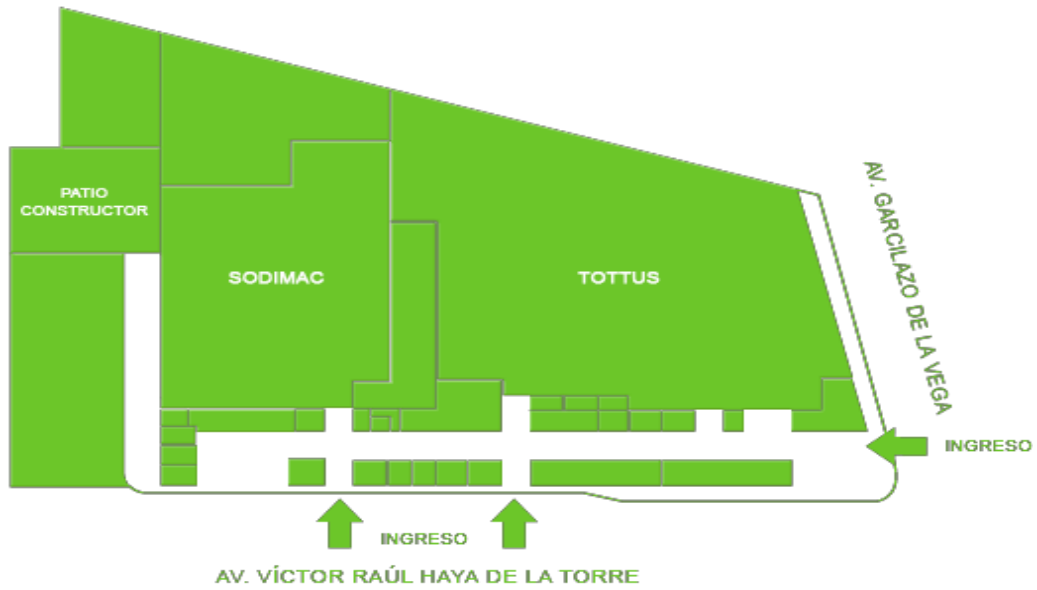
favorable: economía nacional en crecimiento continuo, baja penetración de los operadores retail modernos, población con mejores ingresos económicos y mayor acceso a los créditos de consumo; además de un marco político-legal promotor de la inversión privada.

Es muy importante destacar que, en Chiclayo, los centros comerciales se encuentran en una etapa de introducción (sólo existen dos complejos comerciales inaugurados hace menos de diez años), por lo que aún existe sectores de la población desatendidos.

Organizacionalmente el C.C. Open Plaza Chiclayo no cuenta con una estructura organizacional formal debido a que solo cuenta con un colaborador directo quien representa al administrador, el mismo que se encarga de ejecutar y supervisar las acciones administrativas propuestas por la corporación Falabella. En cuanto al personal operativo, el C.C. no tiene colaboradores directos, sino que trabajan por medio de tercerización, entre estos tenemos los colaboradores de mantenimiento, higiene, vigilancia y otros.

Comercialmente, el C.C. Open Plaza Chiclayo concentra sus recursos en la promoción de las ofertas de sus tiendas ancla: Tottus y Sodimac, y no como oferta integral con los demás operadores o locatarios; así mismo, se ha identificado que no tiene una estrategia de mercado definida para el mercado local, por lo cual no es posible aprovechar al máximo el potencial comercial, como complejo, sino que se encuentra limitado al potencial comercial de sus tiendas ancla. (Véase Anexo N° 03 – Mix de Tiendas del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo). A continuación se muestra algunas fotografías del centro comercial.

Imagen N° 3: Vista del plano del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 4: Vista del frontis del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tottus y Banco Falabella



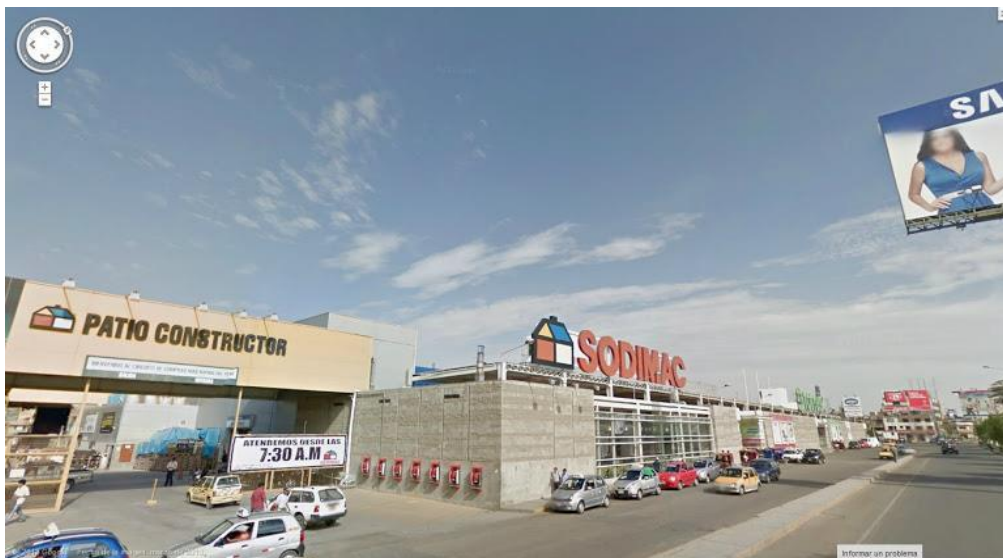
Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 5: Vista del frontis del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tottus y Sodimac



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 6: Vista del frontis del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Patio constructor y Sodimac



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 7: Vista del patio de comidas del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 8: Vista del Patio de comidas del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 9: Vista del patio de comidas y sección de juegos infantiles del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 10: Vista de la sección de juegos infantiles del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 11: Vista del pabellón principal del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Imagen N° 12: Vista del pabellón principal del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo



Fuente: Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

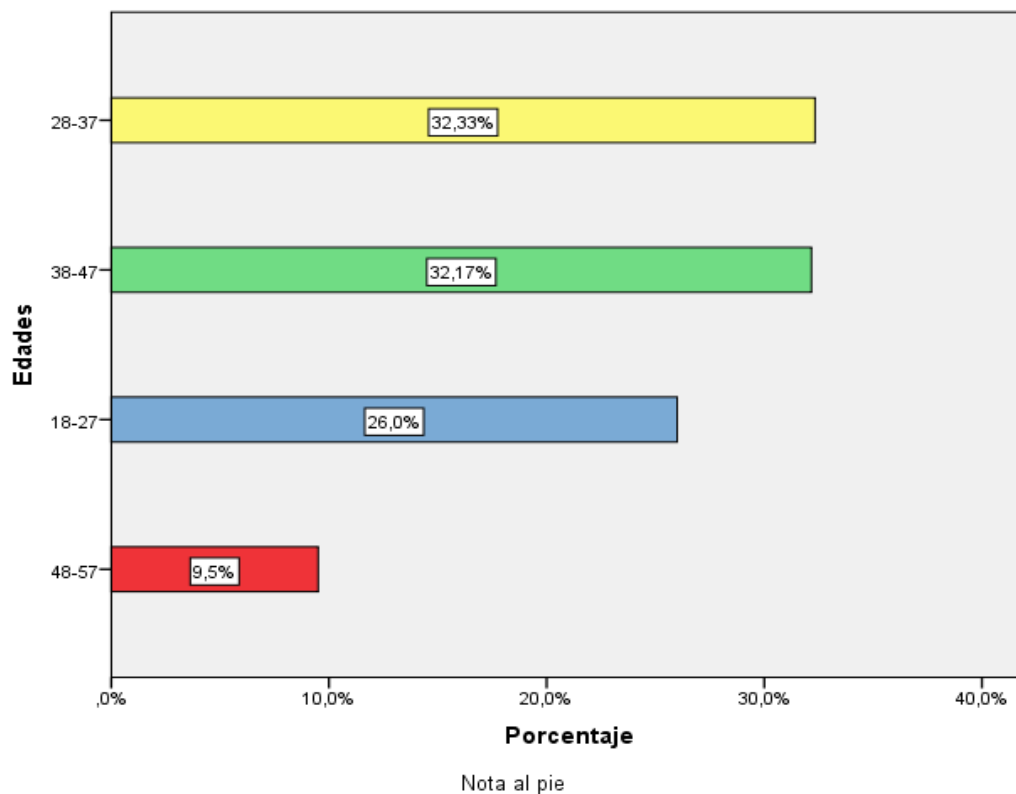
4.1. Resultado de la encuesta aplicada sobre la población visitante al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.

Datos Generales:

1. Edad

De las visitas al C.C. Open Plaza Chiclayo se ha podido observar que el grueso de visitantes que acuden para efectuar compras son mayores de edad; es decir, están sobre los 18 años, siendo muy escasos y poco significativos los visitantes por debajo de esta edad, los mismos que si acuden pero lo hacen en compañía de familiares mayores, como sus padres, y son estos últimos los que gozan del poder de compra. Tomando en cuenta esta realidad, la encuesta se ha dirigido sobre los individuos que gozan de mayoría de edad; de los mismos se tiene dos grupos significativos, los de 28 a 37 años y los de 38 a 47 años, los mismos que representan el 32.33 % y 32.17 % respectivamente, así mismo se tiene otro segmento de individuos que también resulta importante, aquellos entre los 18 – 27 años (26 %) este porcentaje de participación resulta muy interesante porque por la edad que atraviesan los individuos de los tres grupos mayoritarios son personas que, se encuentran en una edad para ser económicamente activos, gozan de poder de decisión sobre sus compras, además están dispuestos para aceptar la propuesta que brindan los nuevos formatos minoristas, como es el del centro comercial.

Gráfico N° 7: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según rango de edad



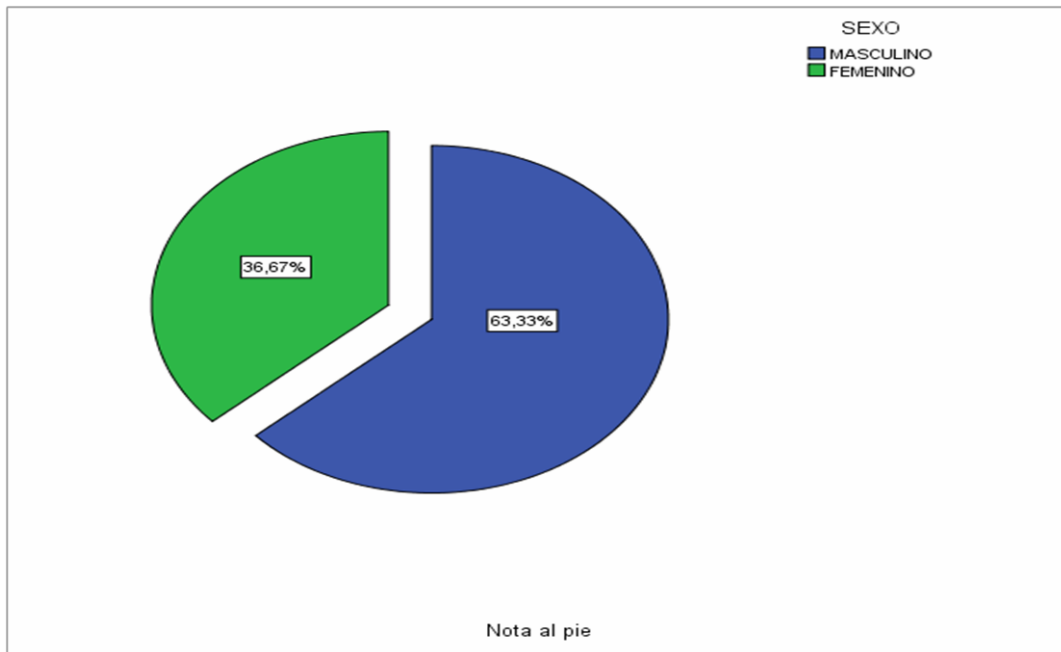
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

2. Sexo

Existe una brecha muy amplia entre el porcentaje de visitantes del sexo masculino (63.33 %) frente a los del sexo femenino (36.67 %); por lo que se puede decir que, el público del centro comercial Open Plaza Chiclayo es preferentemente masculino. Una de las razones por las que el establecimiento no atraería muchos visitantes del sexo femenino podría ser por la ausencia de oferta en el rubro moda, lo cual es muy demandado por este segmento de público; mientras que el porcentaje que si visita podría estar compuesto por madres de familia o jefas del hogar que acuden

de compras hacia el supermercado para realizar, primordialmente, los artículos necesarios para el hogar.

Gráfico N° 8: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según sexo

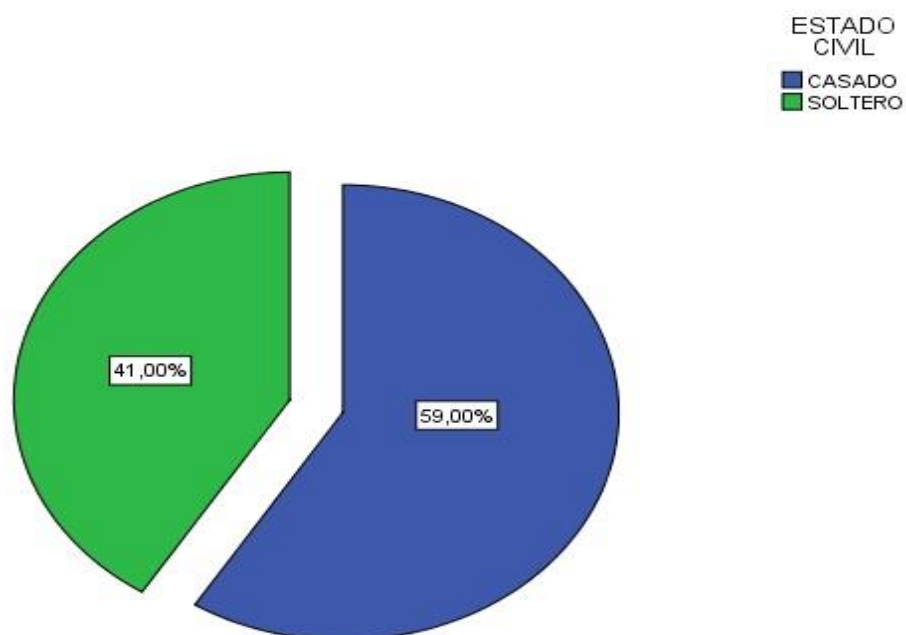


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

3. Estado civil.

En lo que respecta a esta variable, la brecha entre los solteros y casados no es muy significativa, considerando que los primeros representan un 41 % y los casados un 59 %; por lo que se puede decir que, los visitantes al C.C. Open Plaza Chiclayo no son ni preferentemente casados ni por otro lado, preferentemente solteros.

Gráfico N° 9: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según estado civil



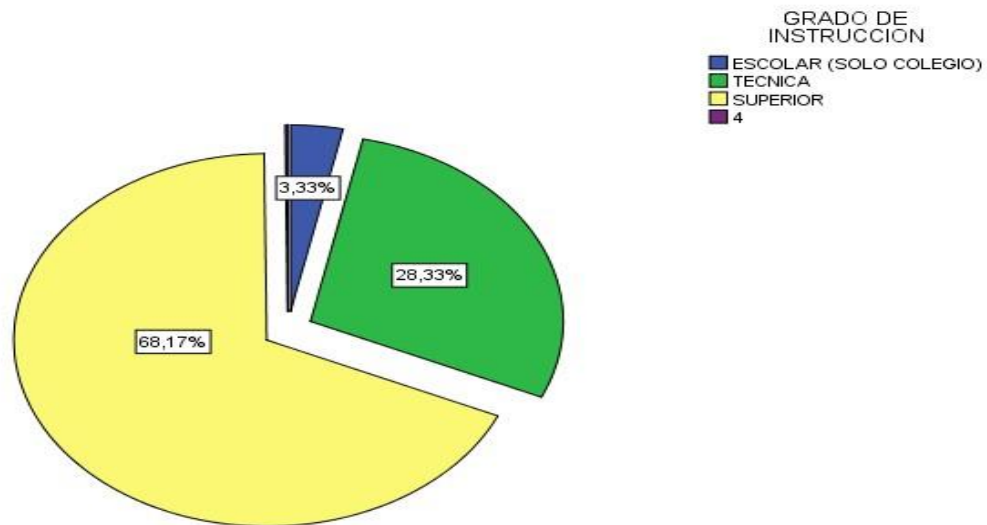
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

4. Grado de instrucción

El gran porcentaje de individuos que visitan las instalaciones del C.C. Open Plaza Chiclayo gozan de educación superior (68. 17 %), seguidos distantemente de aquellos que tienen sólo educación técnica (28. 33 %). Si se tiene en cuenta, que el grado de instrucción es un referente del nivel de ingresos con el que gozan los individuos, se puede decir que, el centro comercial tiene como visitantes, mayoritariamente, individuos que cuentan con un grado de instrucción que les permitirá obtener mejores

trabajos, por consiguiente mejores ingresos y como consecuencia mayor poder de compra.

Gráfico N° 10: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según grado de instrucción

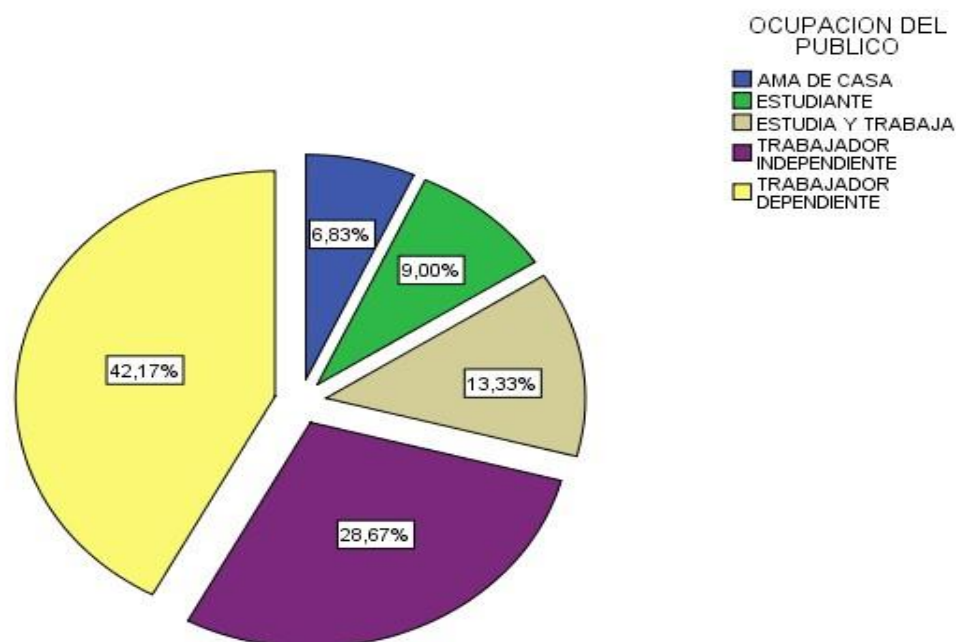


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

5. Ocupación del público

Más del 80 % de los visitantes al C.C. Open Plaza Chiclayo se encuentra trabajando; ya sea de manera dependiente o independiente, incluso, un segmento minoritario trabaja y estudia simultáneamente. La situación laboral de este público le permite contar con recursos para poder satisfacer la demanda de ciertos artículos y servicios de su preferencia; es decir, tienen trabajo, ingresos y con los mismos, son consumidores potenciales.

Gráfico N° 11: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según ocupación

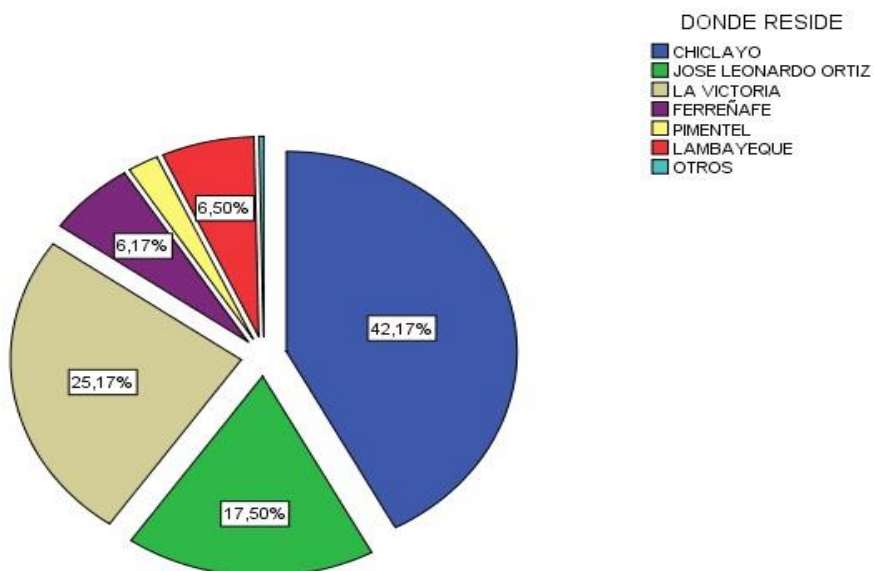


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

6. Lugar donde reside

El grueso de visitantes reside en la provincia de Chiclayo (84.84 %) distribuidos principalmente en el distrito del mismo nombre (42.17 %), La Victoria (25.17 %) y José Leonardo Ortiz (17.50 %). Como puede apreciarse este porcentaje mayoritario de individuos se encuentra zonalmente cerca del centro comercial, a diferencia de un 6.17 % que vive en Ferreñafe y 6.50 % en Lambayeque.

Gráfico N° 12: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según lugar de residencia

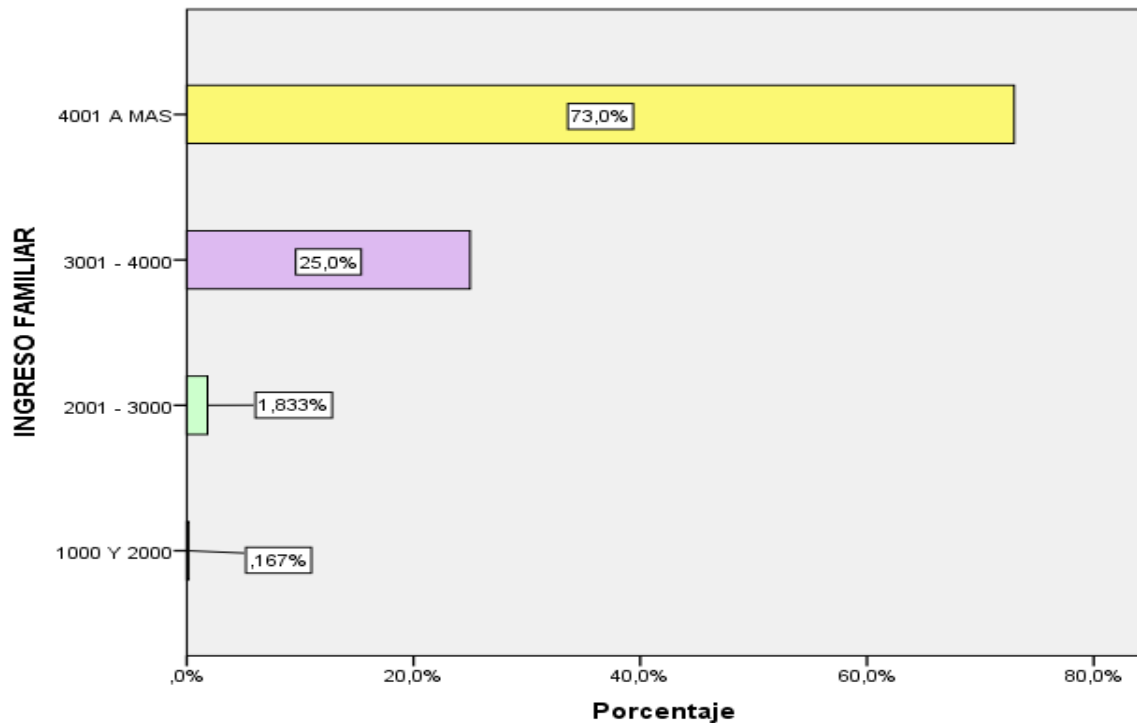


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

7. Nivel de ingresos

El mayor porcentaje de individuos goza de un ingreso familiar mensual sobre los s/.3,000.00 nuevos soles (98 %) por lo que los visitantes a este establecimiento tienen una capacidad de compra moderadamente importante con lo que pueden acceder a una gama variada de artículos y servicios; además, este nivel de ingreso les podrá permitir acceder a una línea de crédito para su consumo, con lo que su capacidad de compra sería aún de mayor alcance.

Gráfico N° 13: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según nivel de ingresos



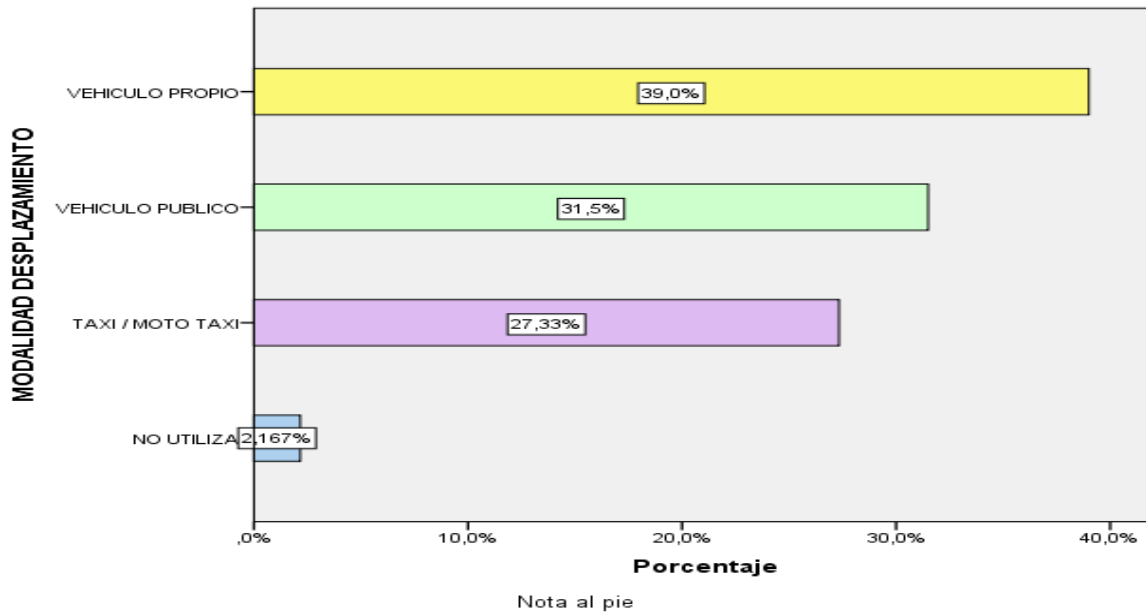
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

- **Información de hábitos de consumo:**

8. Modalidad de desplazamiento al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.

Si bien es cierto que la mayoría de individuos se desplaza en vehículo propio, la brecha entre este grupo y los que acuden en vehículo público (colectivo, combi, otro) y taxi/ mototaxi no es muy pronunciada por lo que se puede deducir que el público visitante al C.C. Open Plaza Chiclayo no es un público que básicamente acude en su propio vehículo, sino que se su visita al centro comercial lo realiza en cualquier modalidad.

Gráfico N° 14: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según modalidad de desplazamiento

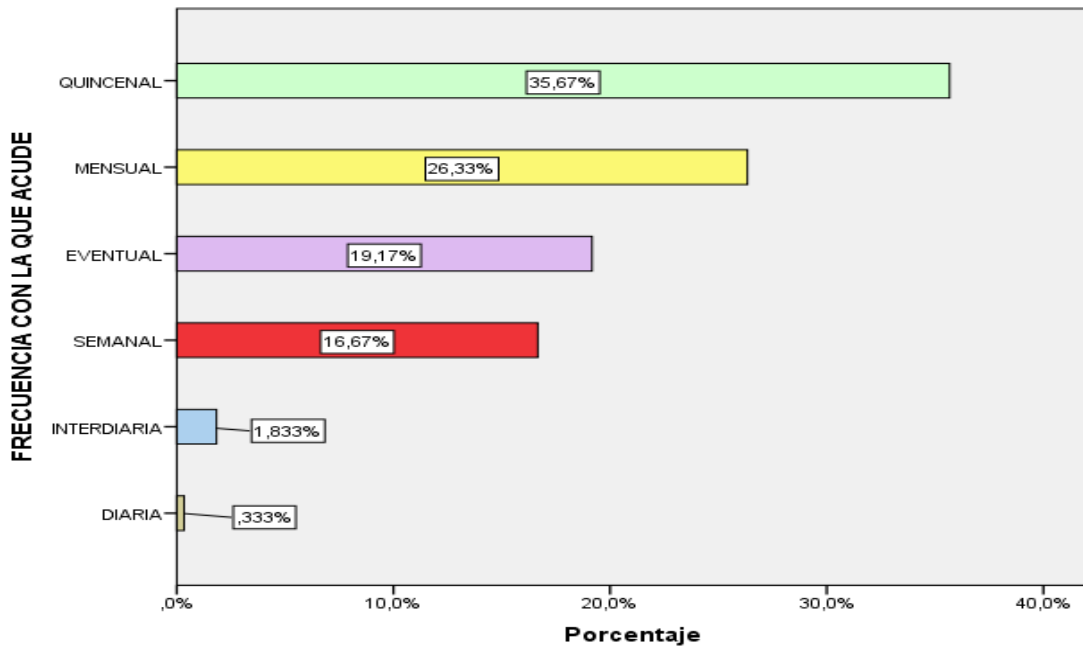


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

9. Frecuencia con la que acude al Centro comercial Open Plaza Chiclayo.

Se tiene un porcentaje mínimo de individuos que acuden con alta frecuencia al centro comercial (diaria e interdiariamente), por lo que se deduce que la visita de estos no es tan frecuente al establecimiento. Pero existen dos grupos importantes, en cuanto a frecuencia de visita, aquellos que acuden quincenalmente y mensualmente, los mismos que representan el 35.67 % y 26.33 % respectivamente.

Gráfico N° 15: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según frecuencia con la que acude al establecimiento



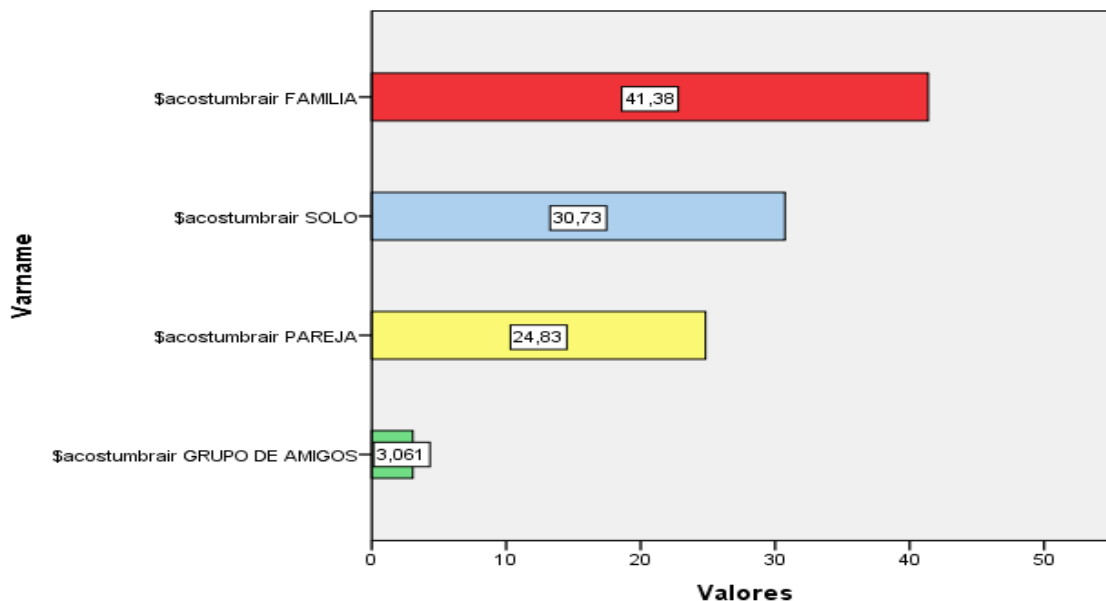
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

10. ¿Con quiénes acostumbra asistir al C.C. Open Plaza Chiclayo?

Los grupos más representativos de individuos manifiesta acudir al centro comercial en compañía de su familia (41 %), solos (30.7 %) y con su pareja (24.8 %), teniendo un grupo muy poco significativo que acude en compañía de sus amigos (3.1 %). Como se puede apreciar el C.C. Open Plaza Chiclayo no es un establecimiento que sea preferido como punto de reunión o de consumo entre amistades, sino más bien tiene una preferencia de consumo individual o personal y familiar, considerando que la pareja puede ser la esposa, siendo este el caso, ya sería un familiar.

Gráfico N° 16: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según tipo de compañía con la que suele asistir

¿Con quiénes acostumbra asistir al C.C. Open Plaza Chiclayo?



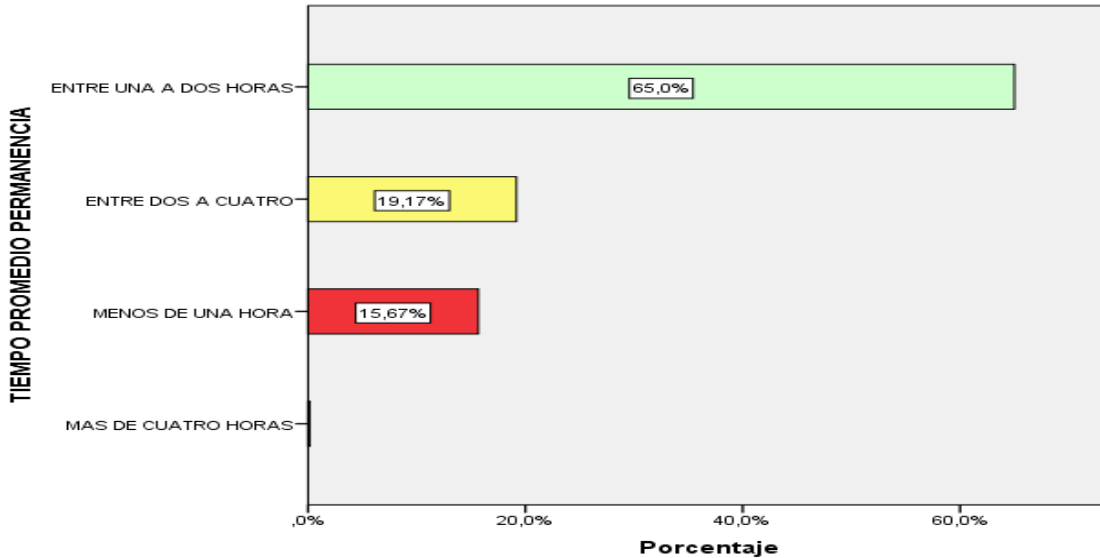
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

11. Tiempo de permanencia promedio en el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.

Se tiene un segmento mayoritario de individuos que sólo permanecen entre una a dos horas en el centro comercial (65 %); por otro lado, compartiendo un porcentaje casi similar, existe un 19.17 % que pasan entre dos a cuatro horas y un 15.67 % menos de una hora. El tiempo de permanencia de un individuo en las instalaciones del C.C. Open Plaza Chiclayo es muy trascendental para los negocios, porque mientras más tiempo permanezca el individuo dentro de sus instalaciones existe mayor probabilidad de que, este, siga consumiendo. Por el resultado que se tiene se puede apreciar que el C.C. Open Plaza Chiclayo no está consiguiendo retener por más de dos horas a la mayoría de sus visitantes, lo cual implica

que, si bien las tiendas ancla podrían conseguir ventas, las probabilidades para los locatarios son menores.

Gráfico N° 17: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según tiempo de permanencia promedio

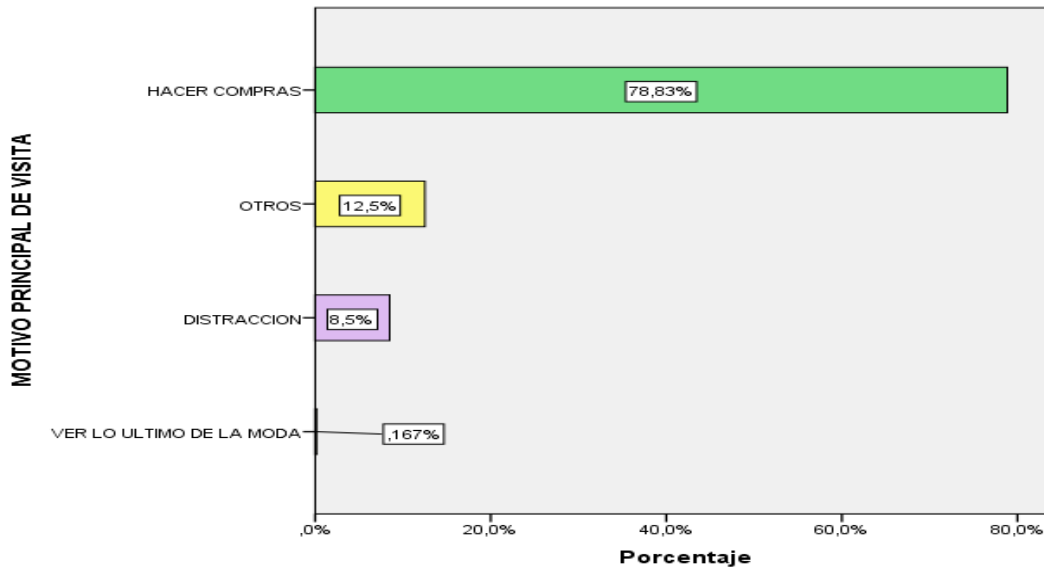


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

12. Motivo principal de visita al Centro comercial Open Plaza Chiclayo

La distracción o ver lo último de la moda no son los motivos principales por el cual los visitantes acuden al C.C. Open Plaza Chiclayo, pero si lo es, el hacer compras (78.83 %) ya sea en sus tiendas ancla u otros operadores. Y es que el formato del complejo comercial, precisamente, no es un “mall” (donde la oferta complementara se diversifica ampliamente en el rubro de la moda y el entretenimiento); sino más bien, es un “power center” o un formato de compra rápida, donde el visitante acude para efectuar una compra y posteriormente retirarse de las instalaciones.

Gráfico N° 18: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según motivo principal de visita

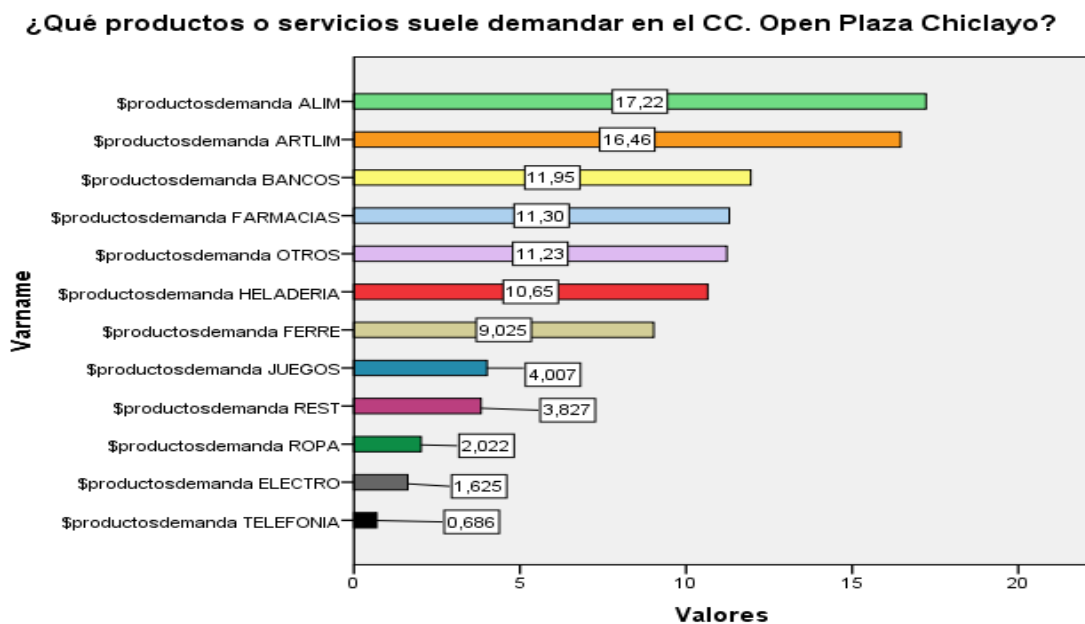


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

13. Productos y servicios suele demandar en el C.C. Open Plaza Chiclayo

Los productos más demandados por los visitantes son alimentos, artículos de limpieza, el servicio de bancos y farmacias; por otro lado, los menos demandados son servicio de operadores de telefonía, línea electro y ropa. Aquí se revela la importancia o el potencial de venta de la tienda ancla Tottus y de los bancos, así como su capacidad para atraer público. En el sector medio de este ranking encontramos heladerías, artículos de ferretería y juegos; por lo que se deduce que el impacto de la preferencia de los artículos que ofrece Sodimac (mejoramiento del hogar) sobre las del centro comercial en total no es muy significativas.

Gráfico N° 19: Ranking de productos y servicios demandados por los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

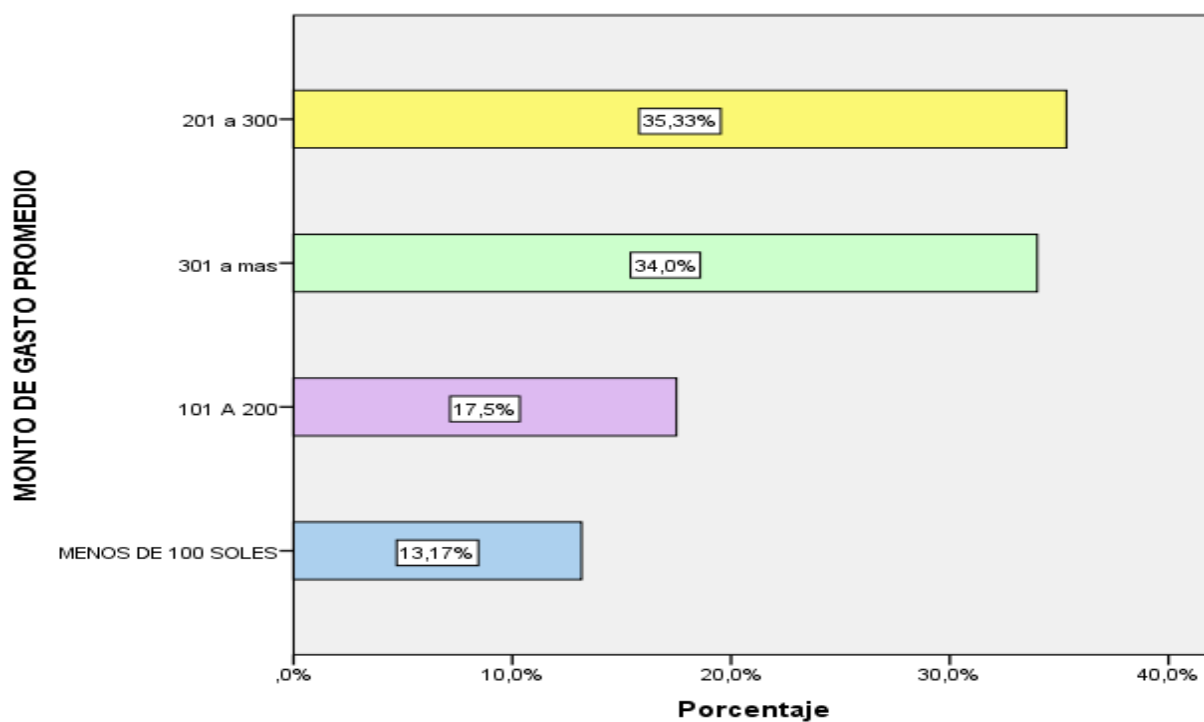


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

14. Monto promedio de gasto cuando acude al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.

Se tiene dos segmentos importantes; en primer lugar un 35.33 % gasta entre s/.201.00 a s/.300.00 nuevos soles y le sigue un 34 % que gasta entre s/. 301.00 a más; el resto de individuos gasta por debajo de los s/.200.00 nuevos soles.

Gráfico N° 20: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según monto promedio de gasto

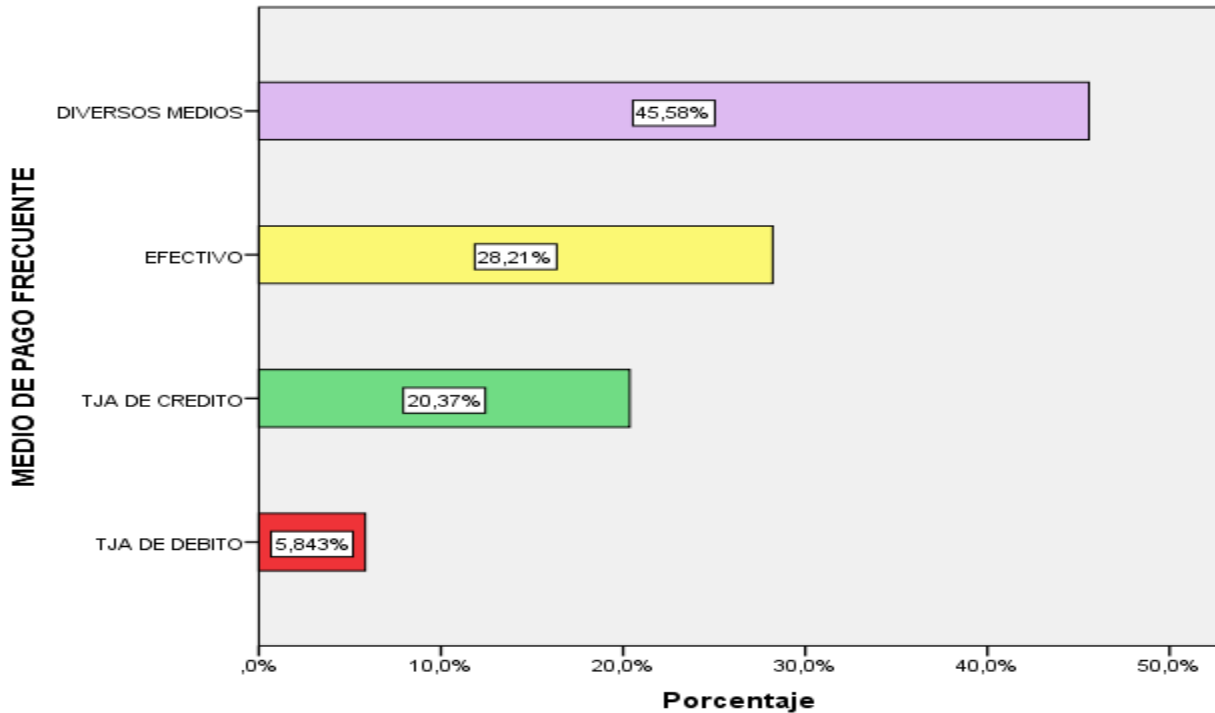


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

15. Medio de pago que, normalmente, utiliza para cancelar sus compras en el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo.

Mayoritariamente (45.58 %), no utilizan de forma exclusiva una sola modalidad de pago, ya sea efectivo, con tarjeta de crédito o de débito; sino más bien, cancelan sus compras utilizando conjuntamente diversos medios; es decir, fraccionan la modalidad de pago, una parte en efectivo y otra, ya sea con tarjeta de crédito o de débito.

Gráfico N° 21: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según medio de pago que utiliza normalmente para hacer sus compras

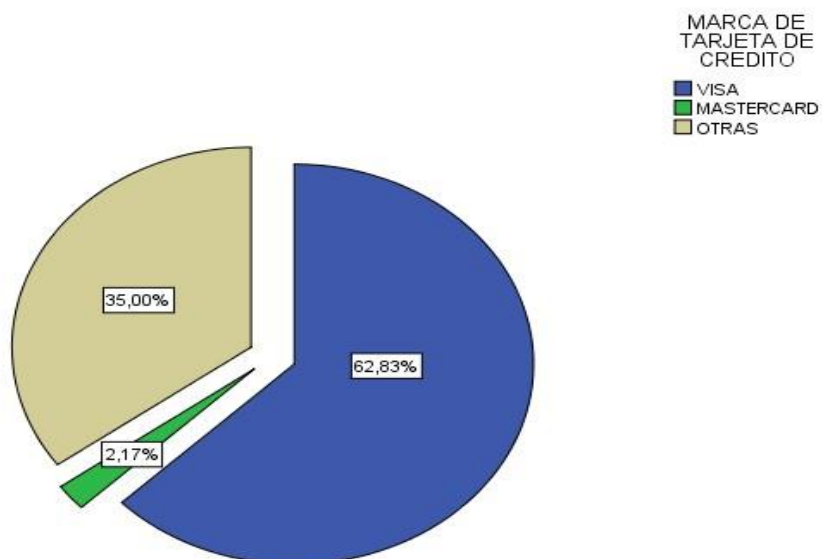


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

16. Marca de tarjeta de crédito utiliza preferentemente

Principalmente Tarjeta Visa (62.83 %), seguida de otras, como pueden ser CMR (35 %) y minoritariamente Master Card (2.17 %). El uso preferente de esta marca radica en que su uso y distribución se orienta hacia los segmentos mayoritarios de individuos, es menos selectiva, para contar con ella hay que cumplir con menos exigencias por parte del sistema financieros e incluso resulta más económico el pago por ciertas comisiones y gastos de mantenimiento.

Gráfico N° 22: Distribución de visitantes al Centro comercial Open Plaza Chiclayo, según marca de tarjeta que normalmente utiliza



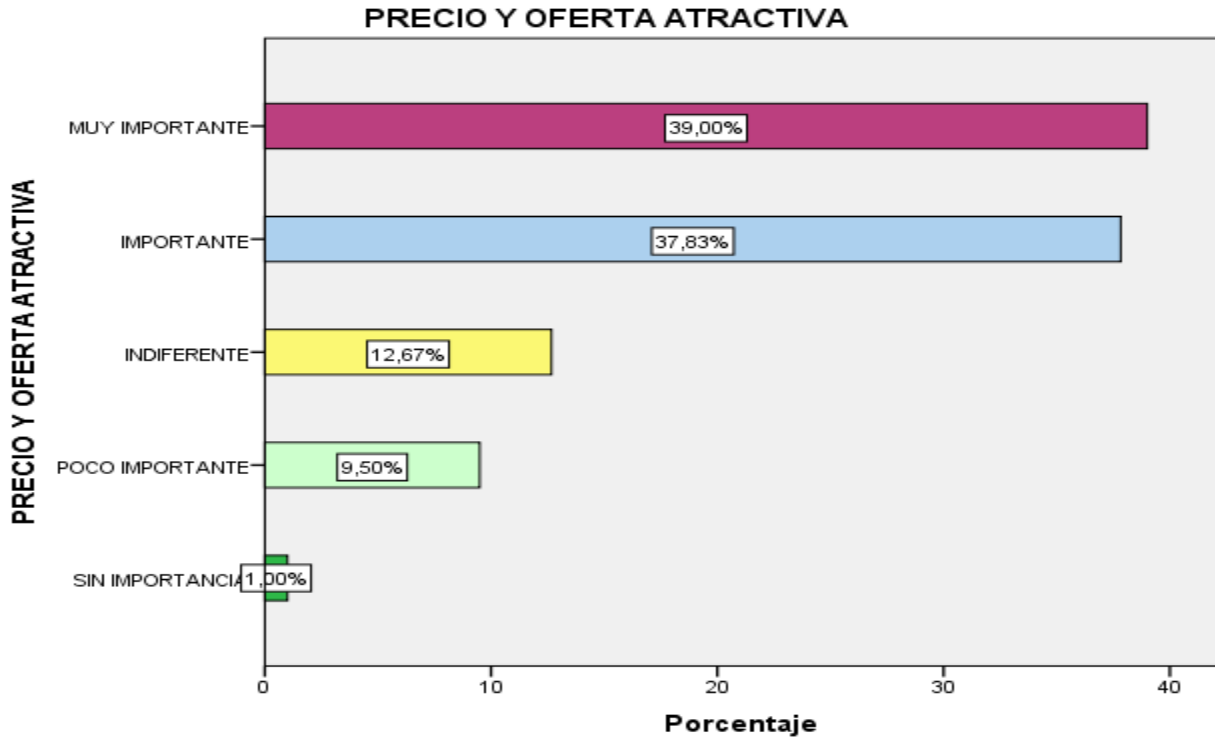
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17. Valoración de atributos

17.1. Precios y ofertas atractivas

El público ha otorgado un alto grado de importancia a estos atributos; es decir, el público que potencialmente acude a un establecimiento comercial para realizar una compra, evaluará críticamente las alternativas de precios y promociones que dispone el mercado.

Gráfico N° 23: Valoración de atributos: Precios y ofertas atractivas

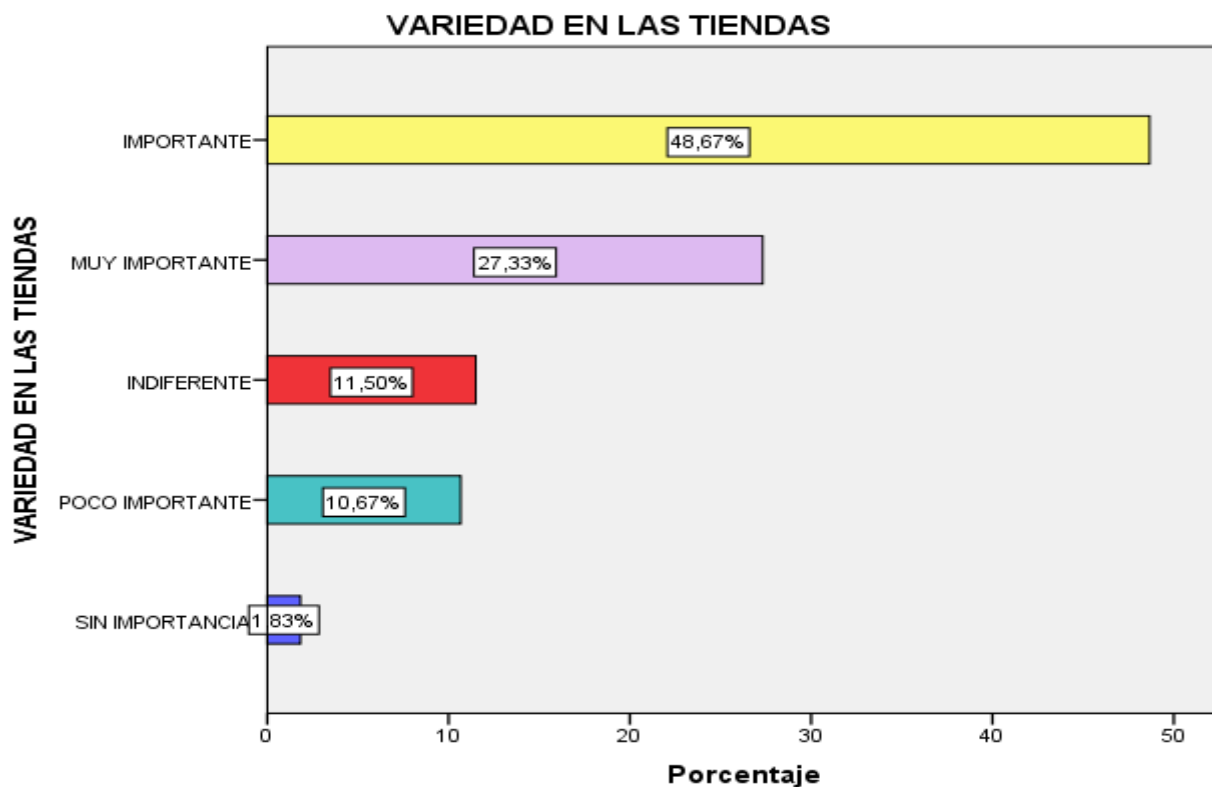


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.2. Variedad de tiendas

Los individuos tienen la posibilidad de elegir una oferta más acorde a sus necesidades si disponen de más alternativas y opciones para su consumo. Bajo esta óptica, se comprende porque el 48.67% y 27.33% calificaron como importante y muy importante respectivamente este atributo.

Gráfico N° 24: Valoración de atributos: Variedad de tiendas, productos y servicios

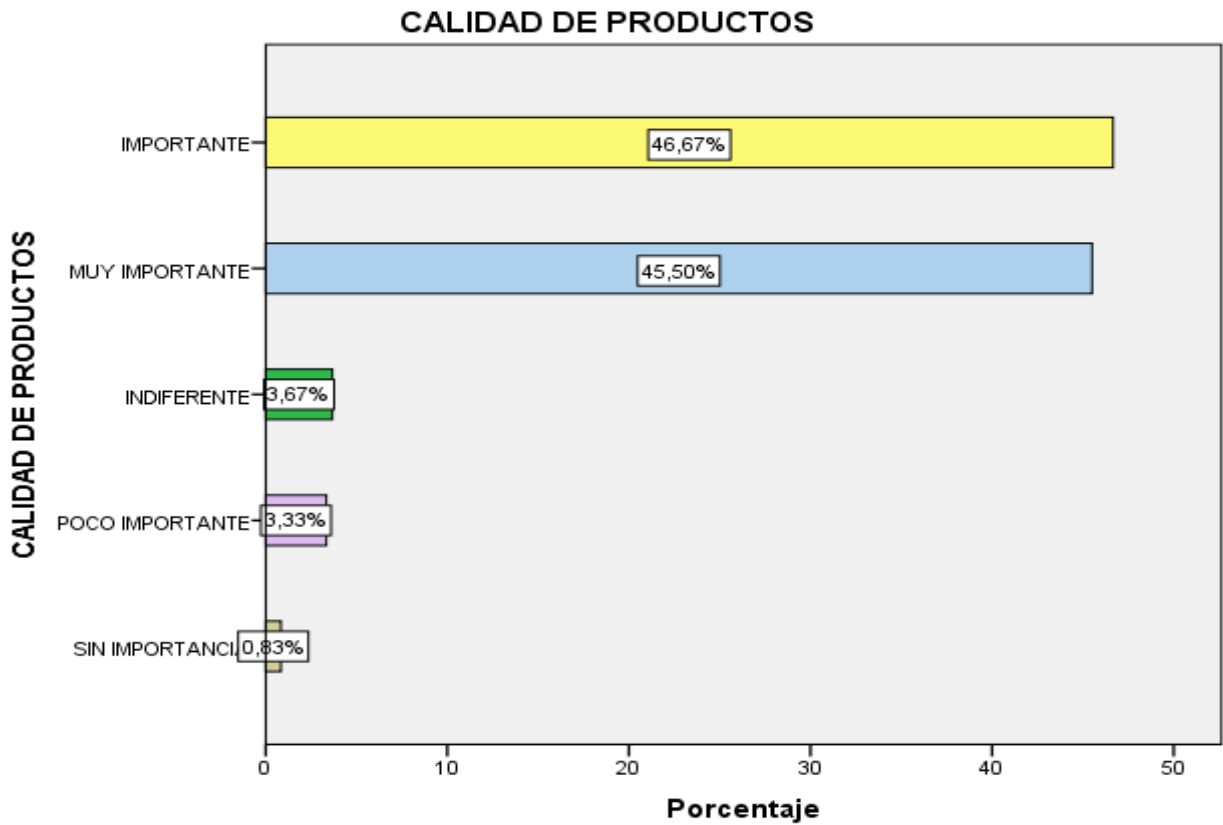


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.3. Calidad de los productos y servicios.

El óptimo desempeño, tanto de un servicio como de un producto, va a ser siempre un criterio importante en la preferencia para su elección y consumo; así lo muestra el más de 90% de encuestados que lo consideraron como muy importante e importante.

Gráfico N° 25: Valoración de atributos: Calidad de los productos y servicios

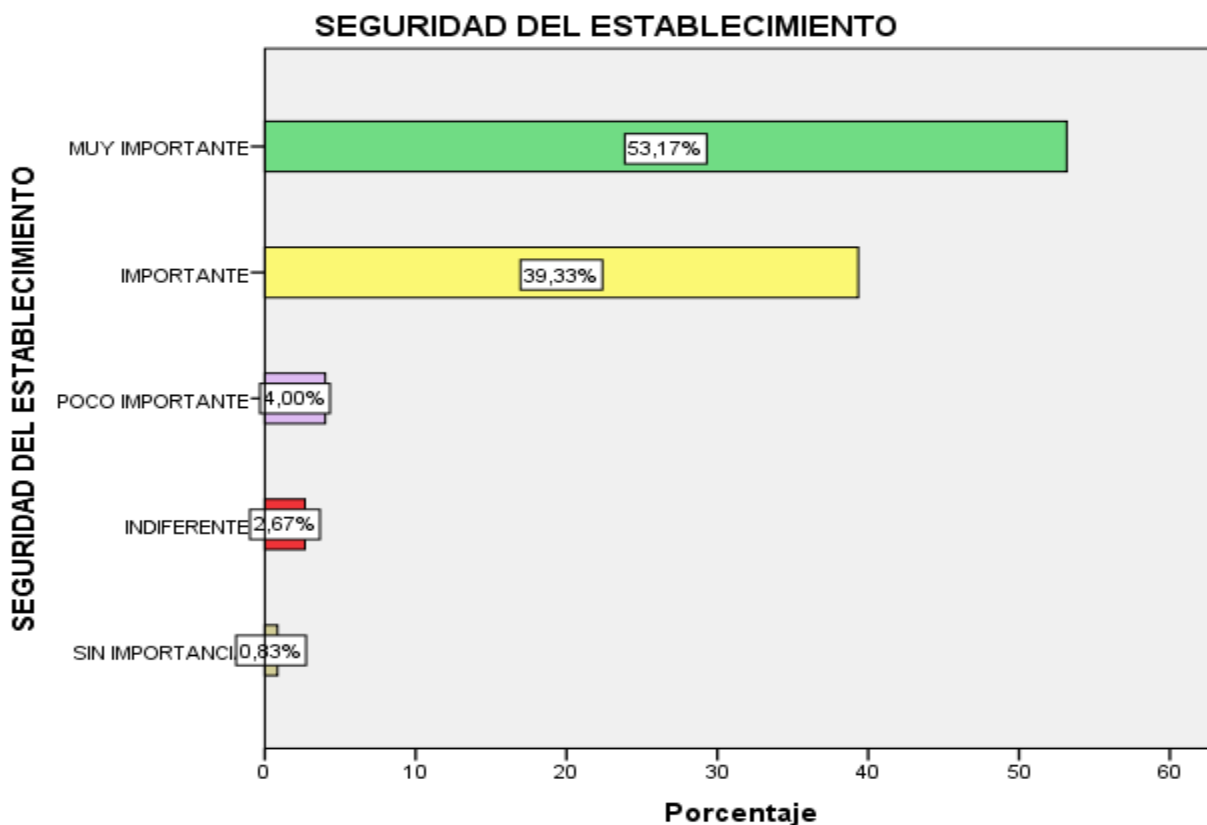


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.4. Seguridad del establecimiento

También es un atributo de gran importancia para el mayor porcentaje del público. Y es que un ambiente de compras seguro parece aportar mayor confort sobre la experiencia consumo; además que transmite una sensación espacial de mayor libertad, lo que conduce a una mejor experiencia de compra para el cliente.

Gráfico N° 26: Valoración de atributos: Seguridad del establecimiento



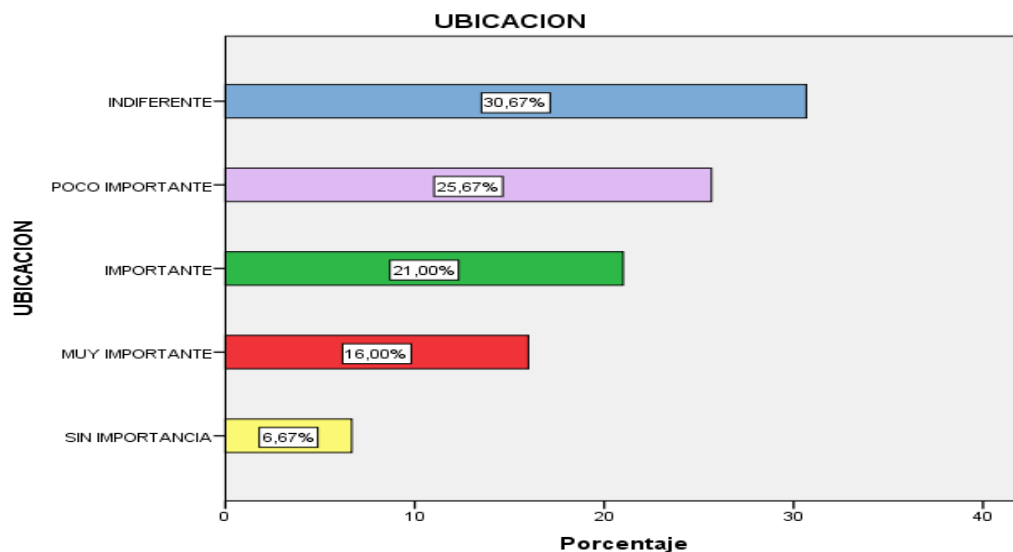
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.5. Ubicación

La preferencia por este atributo es muy relativa; sólo para un 16% es muy importante y 21% sólo importante; por otro lado se tiene casi una tercera parte del público encuestado que le es indiferente la ubicación del complejo comercial. Esto se puede interpretar como si la distancia espacial entre el complejo comercial y el hogar de los visitantes no es un factor muy influyente a la hora de decidir si acudir o no al mismo. Esto se entiende porque los medios de transporte permiten acudir con relativa facilidad a un complejo comercial o porque el tiempo que le toma a los visitantes no es muy alto; sin olvidar que la provincia de Chiclayo es una

ciudad pequeña comparada con la capital, donde la distancia (física y temporal) entre los complejos comerciales y muchos hogares si es considerable; por tal motivo, los distintos operadores buscan instalarse en distintos puntos de la capital con el propósito de atender a la población de una zona más específica.

Gráfico N° 27: Valoración de atributos: Ubicación

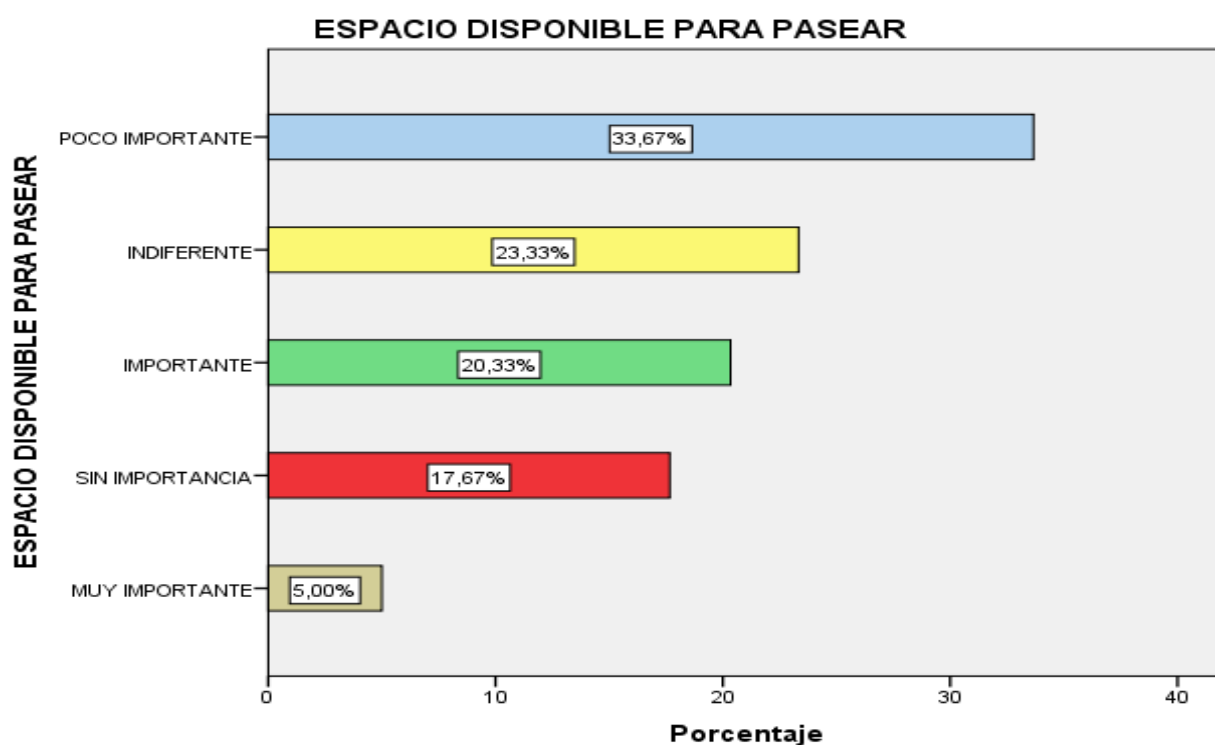


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.6. Espacio disponible para pasear

No es un atributo de gran importancia para el público, sólo el 5% lo considera muy importante, la apreciación que se tiene es que el público visitante al C.C. Open Plaza Chiclayo no acude tanto para pasear o entretenerse; sino más bien, acude por un motivo específico de compra; es así que, su tiempo de permanencia no será muy prolongado y la probabilidad de visitar varias tiendas es baja.

Gráfico N° 28: Valoración de atributos: Espacio disponible para pasear

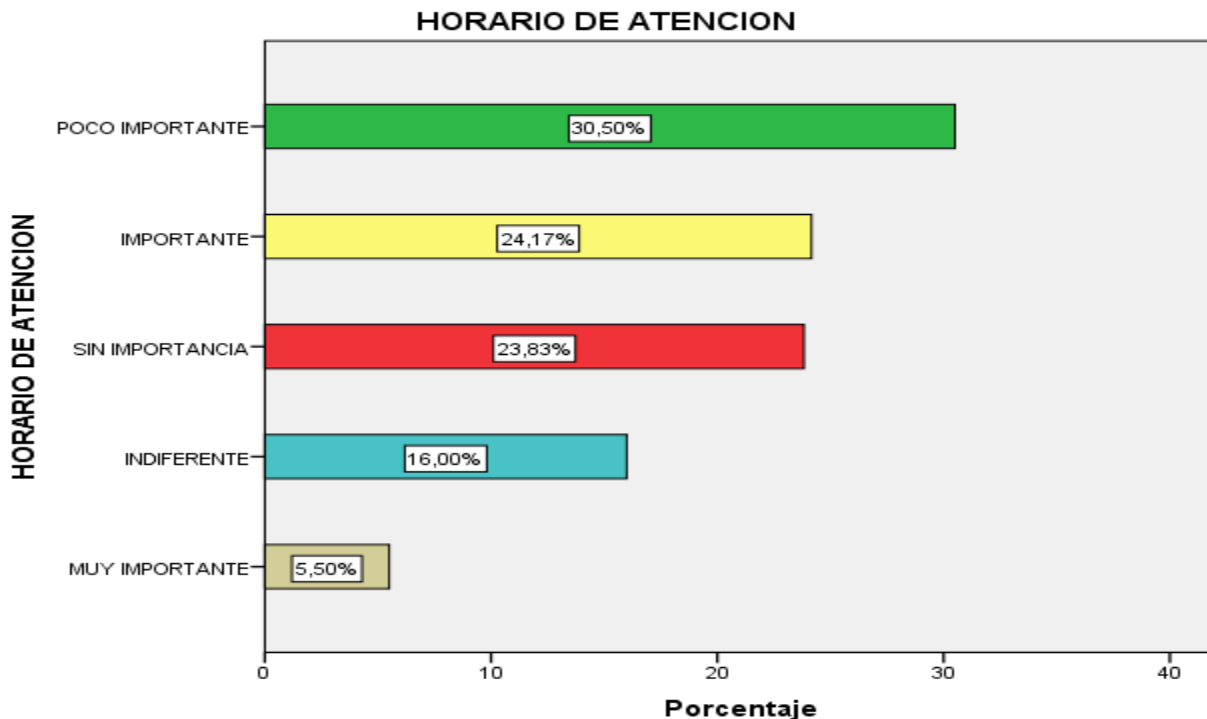


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.7. Horarios de atención

Para el mayor porcentaje de público, la importancia de los horarios de atención no es muy valorada; ya que si consideramos a los individuos que califican como poco importante, sin importancia e indiferente, este atributo, se tiene más del 70% del público.

Gráfico N° 29: Valoración de atributos: Horarios de atención

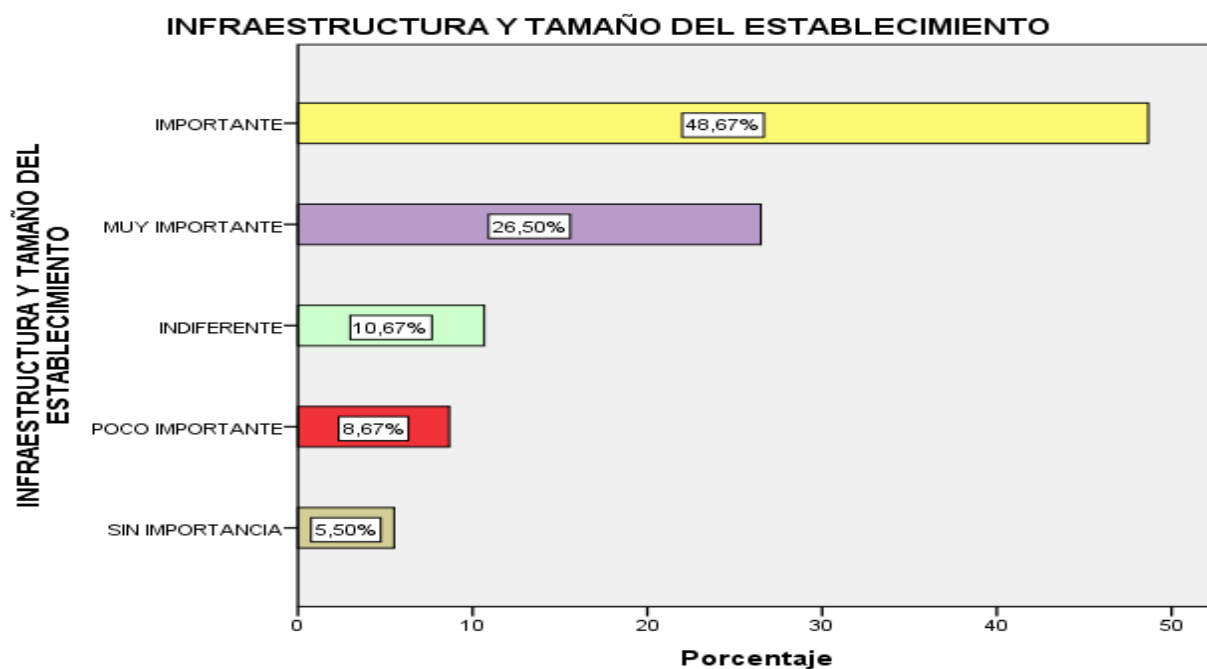


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.8. Infraestructura y tamaño del establecimiento.

El grado de importancia que tiene este atributo es bastante alto; los individuos que lo han considerado como sólo importante representan al 48.67%, mientras que un 26.5% lo califican como muy importante. Este resultado demuestra que las características arquitectónicas de un establecimiento comercial, como su dimensión, diseño del complejo y de las tiendas, distribución de los espacios, iluminación, entre otras; si son tomadas muy en cuenta por los individuos durante su experiencia de consumo.

Gráfico N° 30: Valoración de atributos: Infraestructura y tamaño del establecimiento



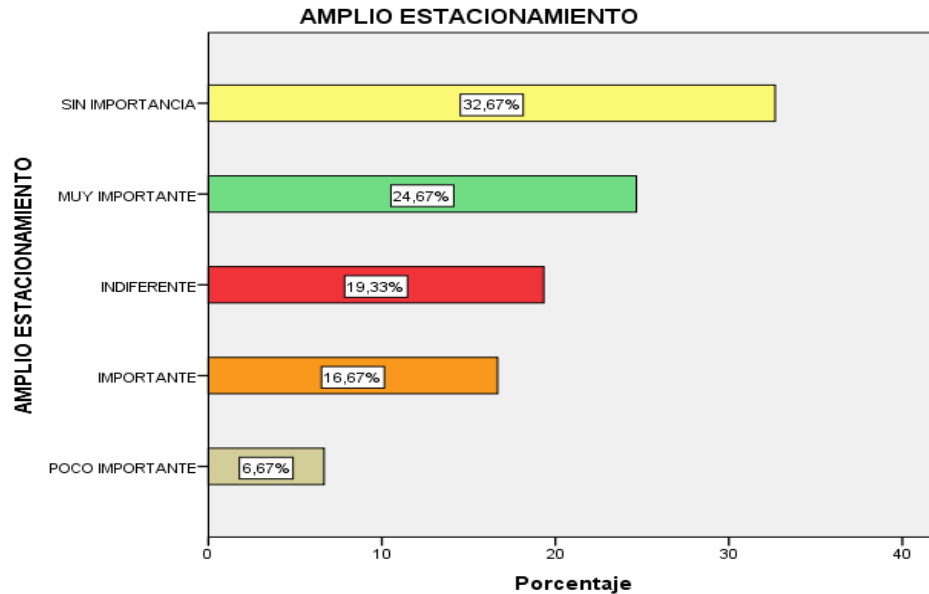
Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.9. Amplio estacionamiento

Para un sector del público, si resulta importante este atributo, 24.67% y 16.67% lo han calificado como muy importante e importante respectivamente; mientras que al lado opuesto se tiene un 32.67% para los cuales un amplio estacionamiento no tiene importancia y un 19.33% le es indiferente. Este resultado manifiesta que existe un sector que salen a realizar compras en su vehículo propio o de un familiar o amigo, por lo que le resulta necesario contar con un lugar accesible, seguro y confiable para dejar su vehículo mientras realiza sus compras. Para otro sector, que son más del 50%, no es importante o son indiferentes si el establecimiento comercial cuenta o no con playa de estacionamiento; ya sea porque no

poseen vehículo propio o porque si lo poseen acuden de compras en vehículo particular o a pie.

Gráfico N° 31: Valoración de atributos: Amplio estacionamiento

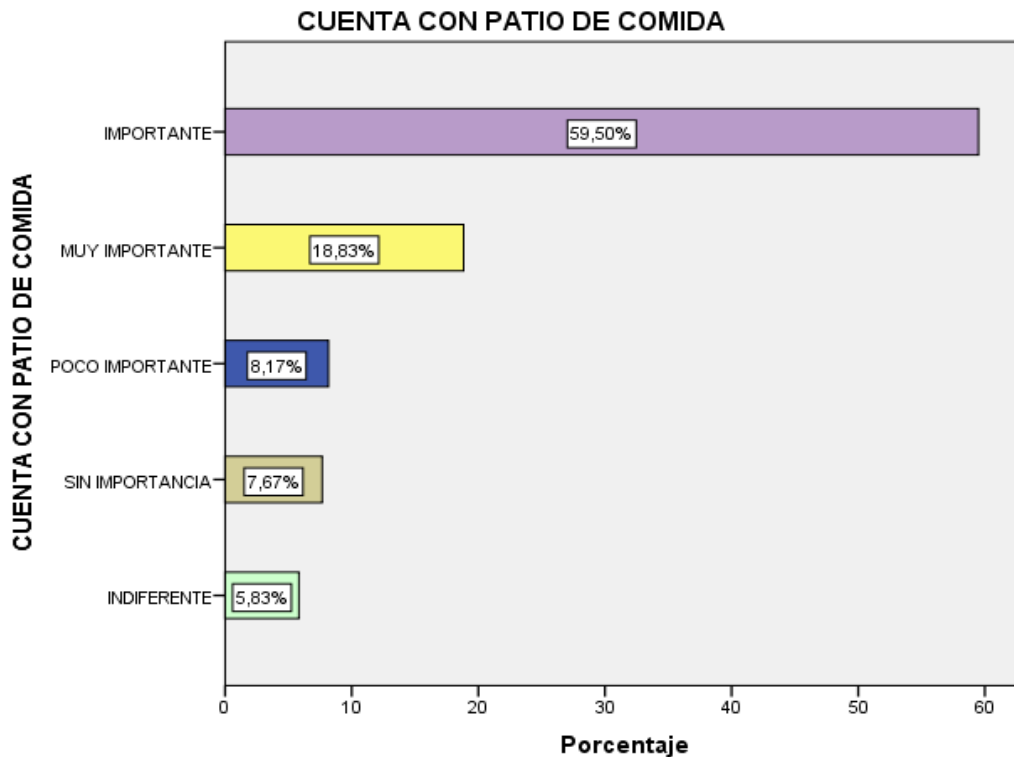


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.10. Cuenta con patio de comida.

Sin duda alguna, este atributo tiene una alta valoración para el público; y es que, comer fuera de casa se ha vuelto un comportamiento cada vez más fuerte en el estilo de vida de las personas, de ahí que los restaurantes, fast foods o establecimientos de comida rápida sean tan demandados actualmente.

Gráfico N° 32: Valoración de atributos: Cuenta con patio de comidas

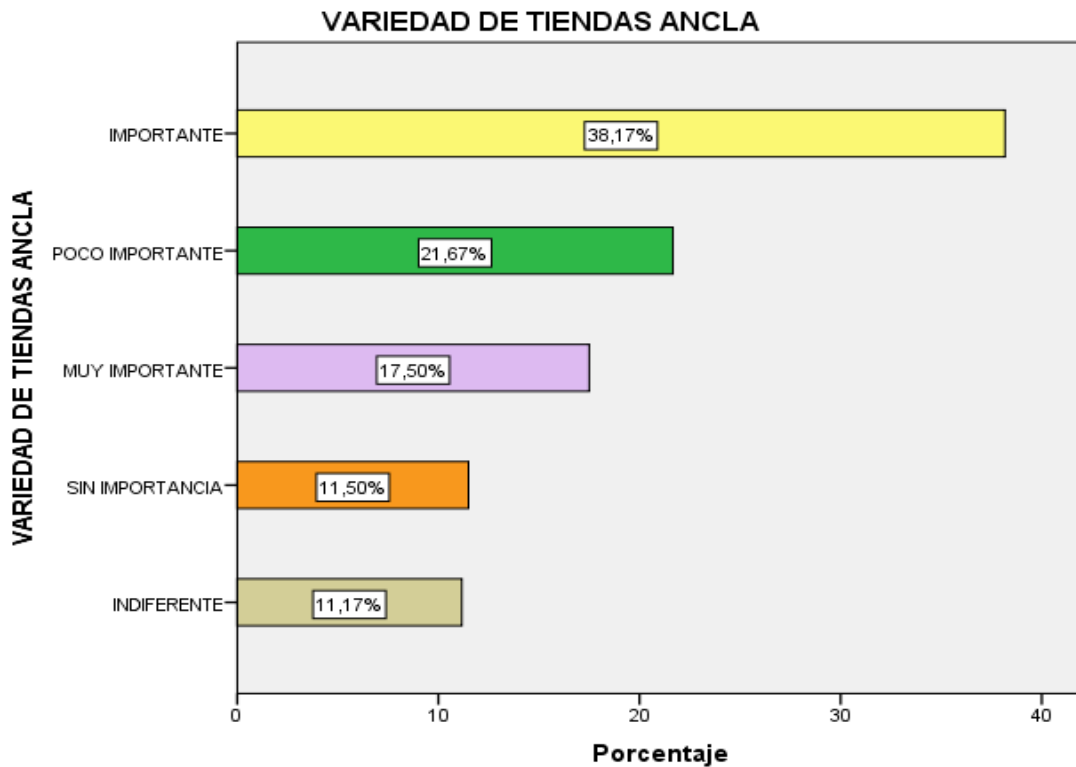


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.11. Variedad de tiendas ancla

Este atributo tiene un alto grado de importancia para el público, sólo un 11.5 % y 11.17 % lo ha considerado como sin importancia o son indiferentes respectivamente; y es que este tipo de tiendas, por su formato, servicio, variedad de productos y ofertas, además de poder realizar compras al crédito se ha ganado un alto nivel de aceptación por parte de los individuos; ya sean supermercados, tiendas por departamentos y tiendas para el mejoramiento de hogar.

Gráfico N° 33: Valoración de atributos: Variedad de tiendas ancla

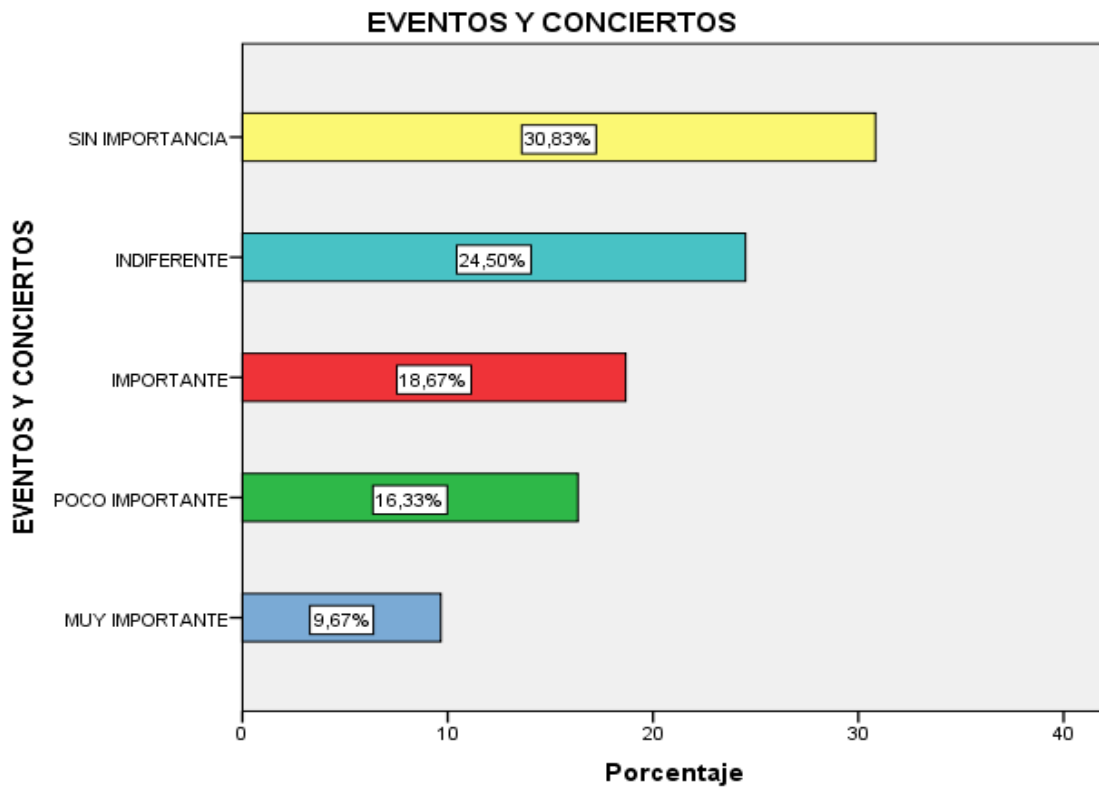


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

17.12. Eventos y conciertos

A pesar de lo pintoresco e interesante que podría parecer, el público no ha manifestado un alto grado de importancia con respecto a este atributo; sólo un 9,67% lo considera muy importante. Lo manifestado refleja que, tanto los eventos como los conciertos, no tienen una alta influencia sobre la decisión de visita a un establecimiento comercial.

Gráfico N° 34: Valoración de atributos: Eventos y conciertos



Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

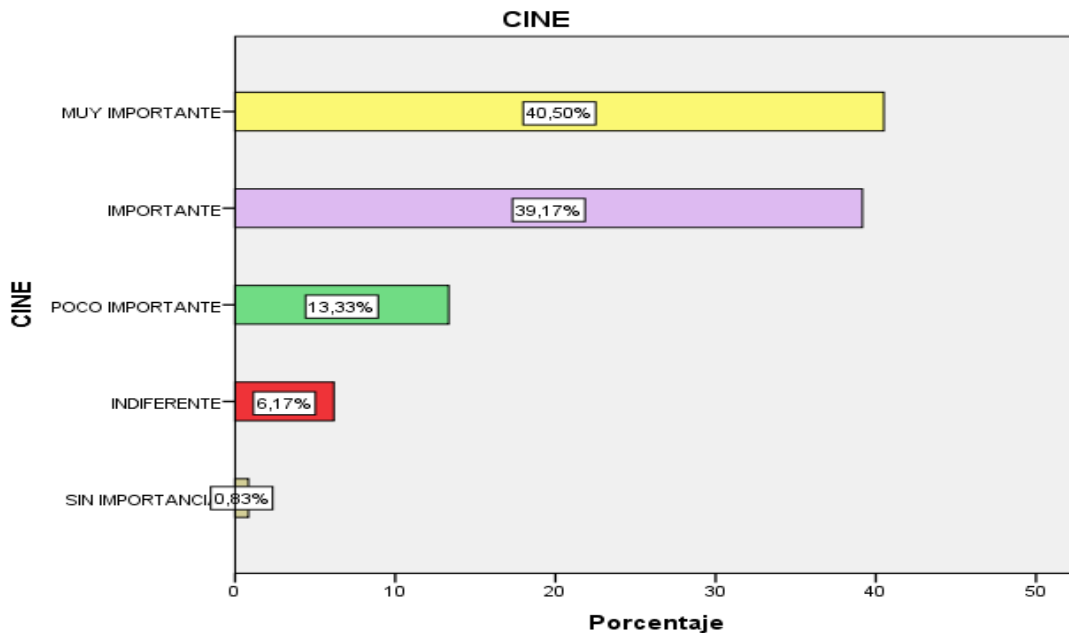
18. Grado de importancia de los encuestados para cada rubro de negocio

18.1. Cines.

Este rubro tiene una marcada importancia para el público; 40.5 % lo ha considerado como muy importante y un 39.17 % sólo como importante, lo cual demuestra la actual importancia que tienen los cines en el estilo de vida actual de las personas; y es que son una alternativa de peso importante para las opciones de entretenimiento que se ofrece al

público ya que se puede acudir en diversas ocasiones (reunión entre amistades, paseo con la familia o en compañía de la pareja).

Gráfico N° 35: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Cines

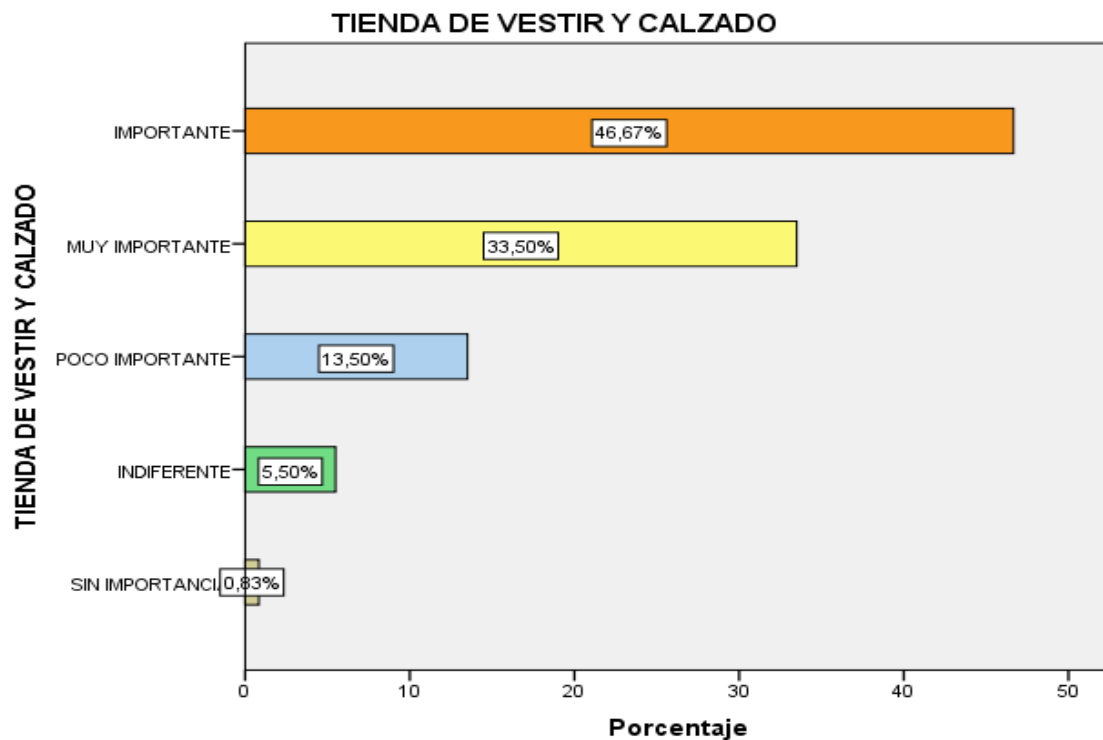


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.2. Tiendas de vestir y calzado.

Estos negocios también tienen una marcada importancia para el público; 33.50 % (muy importante) y 46.67% (importante). Esto demuestra el deseo de los potenciales clientes de contar con este tipo de opciones al acudir de compras al centro comercial, ya sea que vayan a efectuar una compra planificada, por impulso o sólo realicen una visita para distraerse.

Gráfico N° 36: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tiendas de vestir y calzado

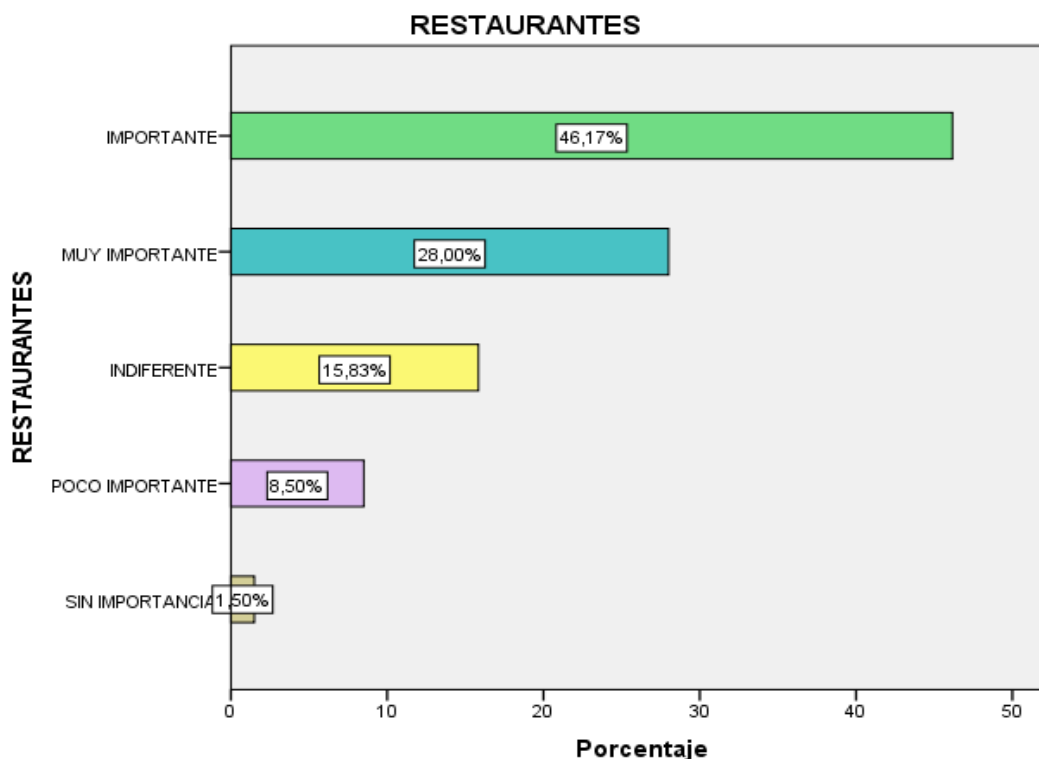


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.3. Restaurantes

Puesto que el 46.17% y 28% de encuestados lo consideran como importante y muy importante respectivamente, se puede deducir que este tipo de negocio tiene una demanda siempre latente y goza de una muy buena aceptación por parte del público.

Gráfico N° 37: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Restaurantes

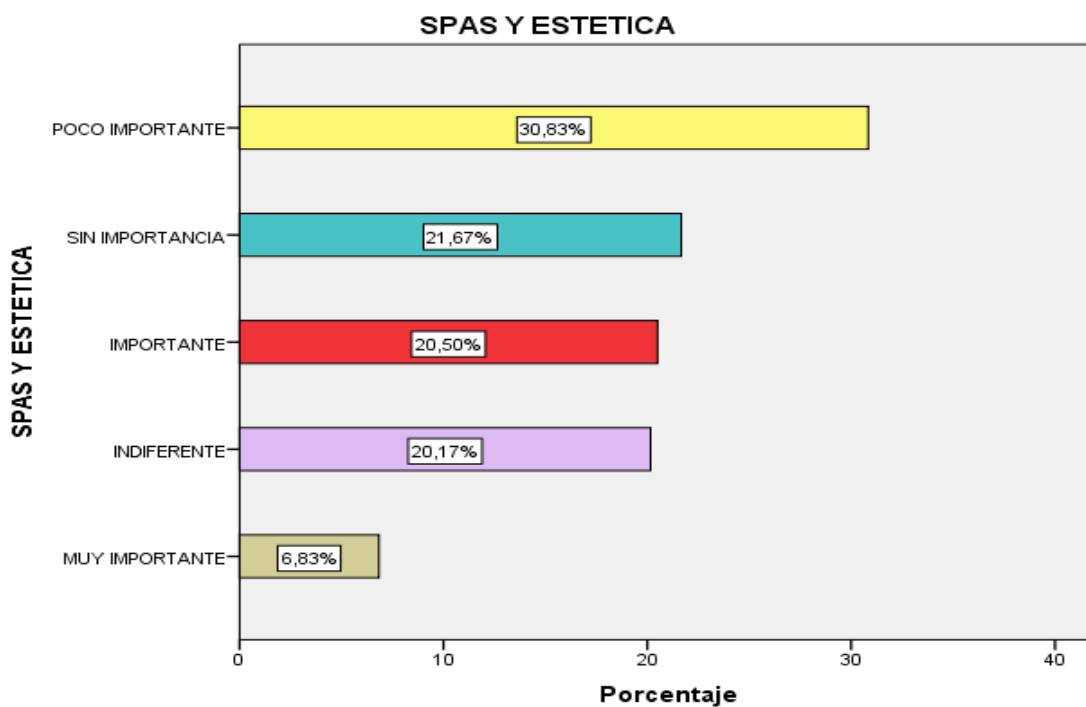


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.4. Spa y estéticas

El grado de importancia a este servicio es opuesto a los cines y tienda de vestir/ calzado; aquí el 52.5 % del público ha manifestado que no es importante para ellos; mientras que, los indiferentes representan el 20.17% y sólo un 27.33% lo ha considerado importante. Como se puede apreciar, la preferencia por este tipo de servicio es menor, lo cual demuestra la poca concurrencia de los individuos a los spa y estéticas y por consiguiente menos inversión de tiempo, esfuerzo y dinero por parte del público.

Gráfico N° 38: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Spa y estéticas

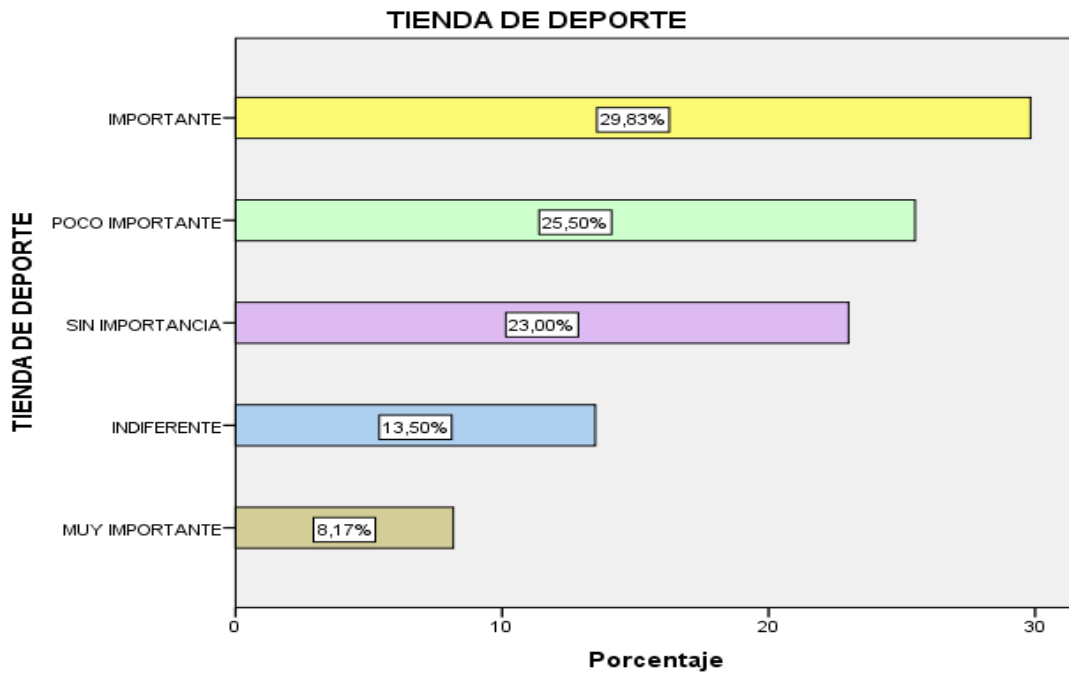


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.5. Tienda de deporte

Para cierto público, tienen cierto grado de importancia, el 29.83% las considera importantes y el 8.17 % muy importantes; pero también se tiene un 23% que las considera sin importancia y un 25.5 % poco importante. A pesar de que el mayor porcentaje de encuestados no otorga una importancia preferente a este tipo de negocios, se tiene un sector que sí, y es cada vez es mayor la adopción de hábitos de vida más saludables, como la práctica de deportes, es por esto que las tiendas que ofrecen artículos para dichas actividades están ganando, poco a poco, más aceptación en la sociedad.

Gráfico N° 39: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tiendas de deporte

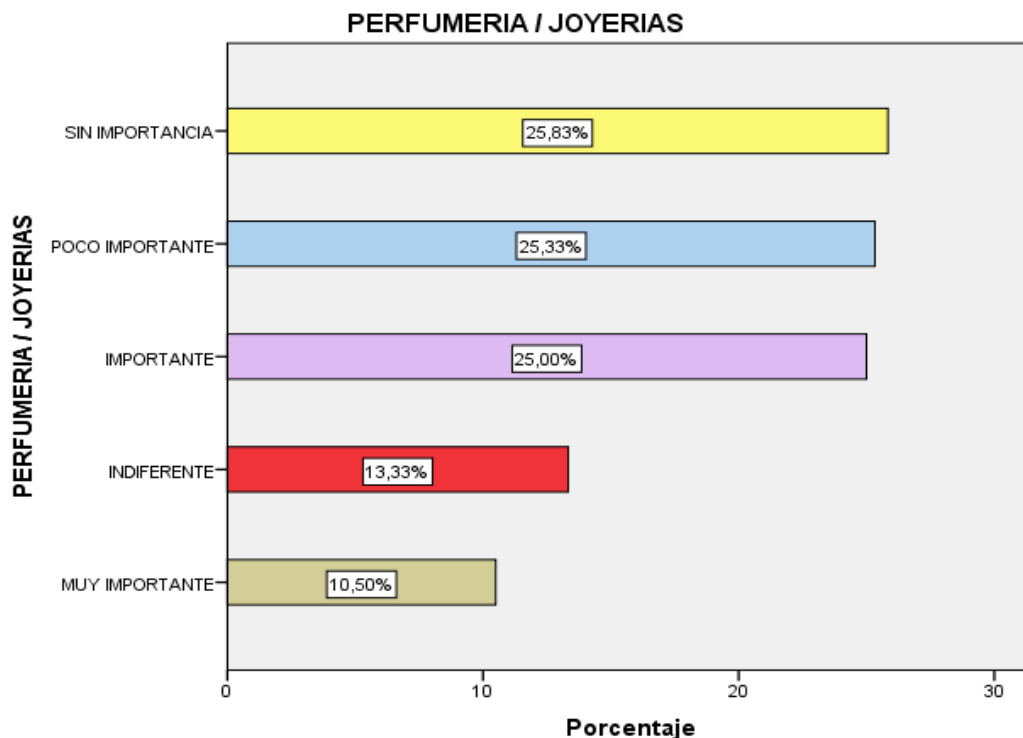


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.6. Perfumerías y joyerías

A pesar de que el 25.83% y 25.33% del público las han considerado como sin importancia y poco importante respectivamente, también se tiene un 25 % que las considera importante. El resultado demuestra que se tiene un público, aunque minoritario, que si le da una importancia preferente a este tipo de negocios y destinan cierto porcentaje de su dinero para adquirir dichos productos.

Gráfico N° 40: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Perfumerías y joyerías

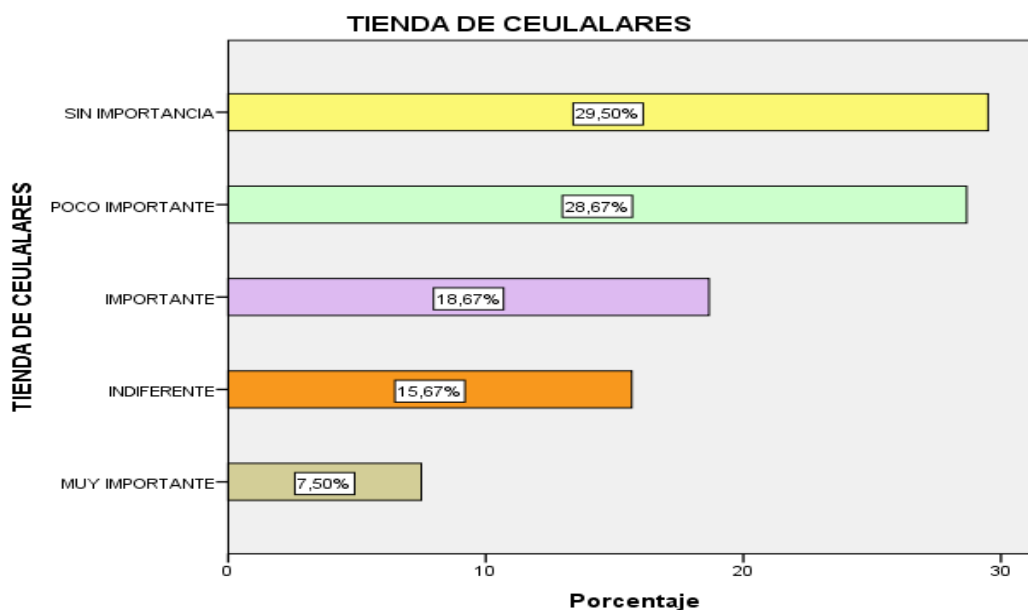


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.7. Tienda de celulares

Considerando que el mayor porcentaje del público la calificó como poco importante y sin importancia (28.67% Y 29.50% respectivamente); así mismo un 15% se mostró indiferente. Este hecho refleja que, a pesar de la actual demanda por los servicios y productos de telefonía móvil, los consumidores también disponen, y esto por la llegada de nuevos operadores al mercado, de una gran variedad de puntos de venta, productos, servicios, contratos más flexibles y precios, así como modalidades de pago, cada vez más accesibles. En concreto, tienen más para elegir, y esto también implica el punto de venta.

Gráfico N° 41: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tienda de celulares

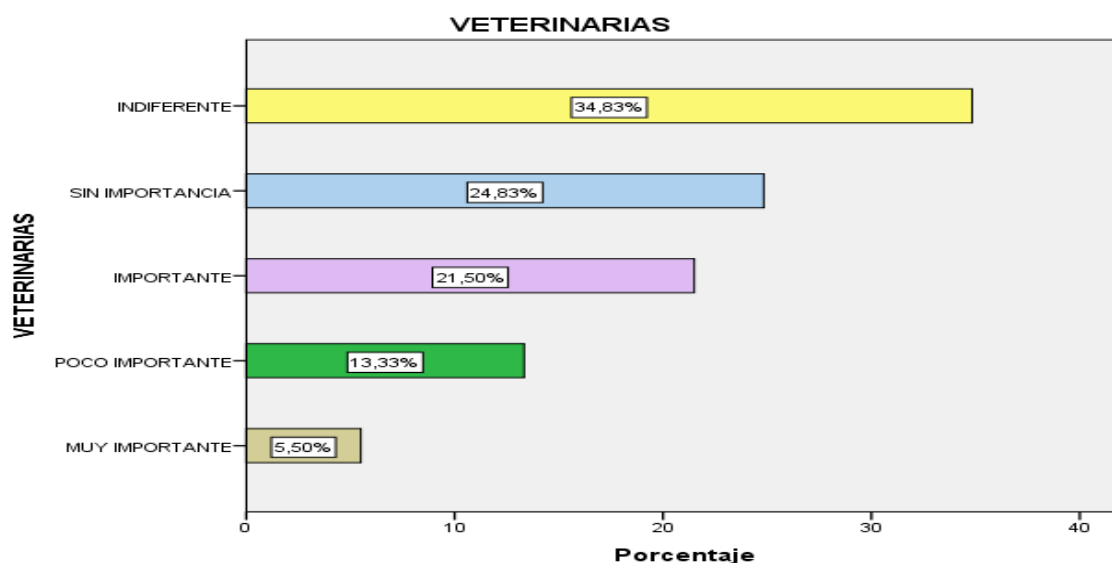


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.8. Veterinarias

El 27% de los individuos considera importante o necesario la oferta y servicio de este tipo de negocios, mientras que un sector mayoritario es indiferente y un 38.16% no lo considera importante. Este resultado muestra que no existe una alta prioridad, por parte de la mayoría del público, de acceder a esta clase de servicios, quizás porque no poseen una mascota en el hogar o si es que la poseen no consideran necesario demandar este servicio para su cuidado. A pesar de esto, los individuos que consideran importante a las veterinarias podrían ser aquellos que demanden actualmente sus servicios y por consiguiente gasten en alimentos, medicina, shampoos y diversos accesorios para su mascota, productos que se pueden ofrecer ya sea en una veterinaria, una pet-shop o un supermercado.

Gráfico N° 42: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Veterinarias

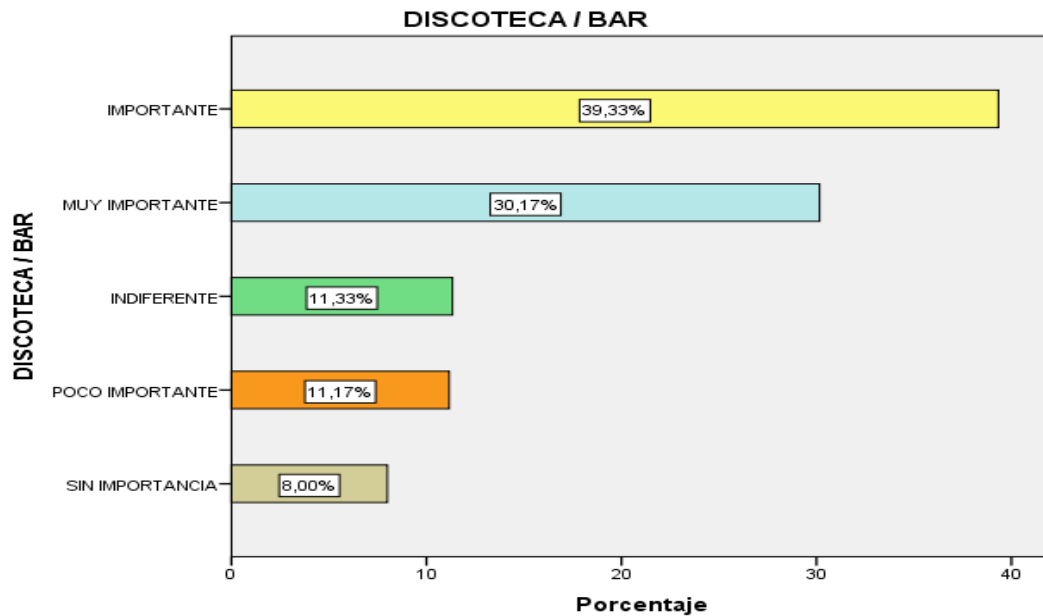


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.9. Discoteca/ Bar

Cada vez más, los individuos están destinando más dinero a gastos en entretenimiento y ocio; dicho comportamiento se ve reflejado en un 30.17% de encuestados que calificaron como muy importante la oferta de discotecas y bares, de manera similar, el 39.33% como importante. Este caso afirma lo dicho al principio y demuestra la importancia al gasto en entretenimiento que se está otorgando en las cuentas de los individuos actualmente, quienes a su vez, son más exigentes en cuanto a experiencias.

Gráfico N° 43: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Discoteca/ bar.

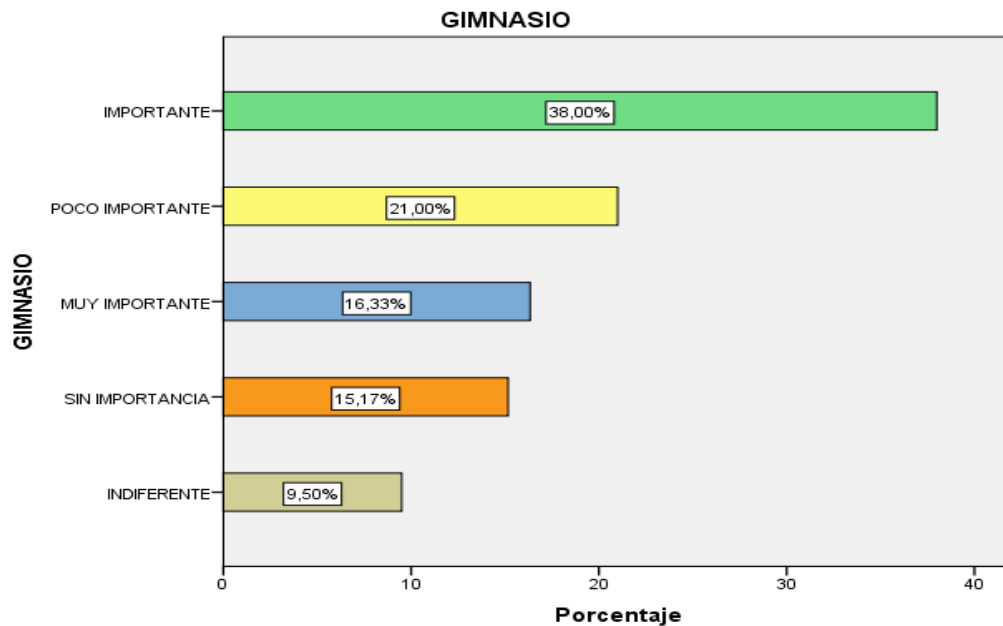


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.10. Gimnasios

El mayor porcentaje de individuos si lo han considerado como un negocio de importancia para su estilo de vida, mientras que un porcentaje menor de individuos, pero de un grupo representativo, 21% y 15.17% han calificado como poco importante y sin importancia respectivamente. Este resultado demuestra una opinión divergente entre los individuos; a pesar de que cada vez la tendencia a adoptar hábitos de vida más sanos, como acudir a un gimnasio para hacer una determinada rutina de ejercicios, se está volviendo más fuerte, aún existe un grupo de individuos que no consideran necesario acudir a este tipo de establecimientos, puede ser porque no tienen el hábito de realizar actividades deportivas o porque lo realizan en otras circunstancias.

Gráfico N° 44: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Gimnasios

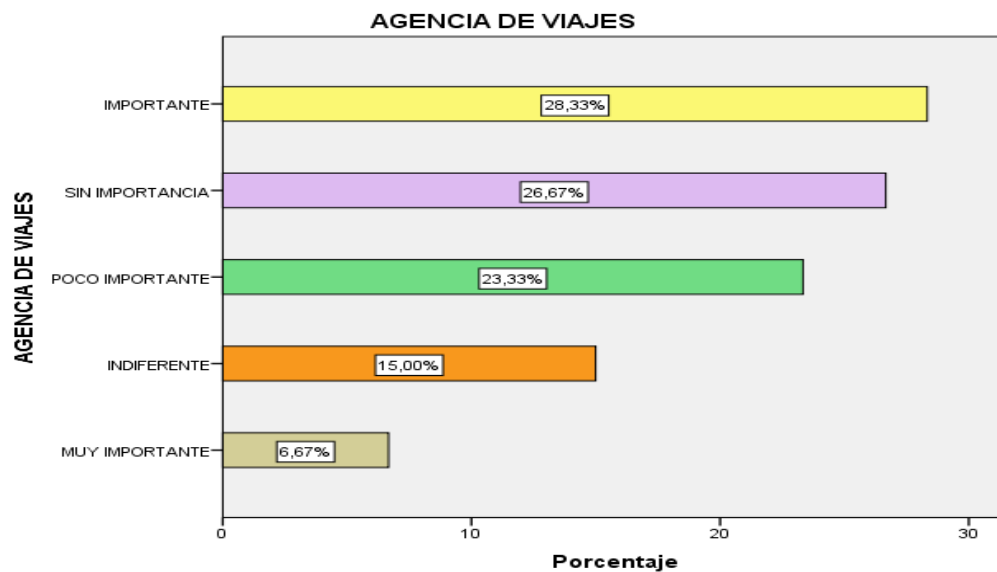


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.11. Agencias de viaje

Este negocio no ha mostrado una importancia preferente para la mayoría del público, debido que, el 26.67% lo considero que no tienen importancia y 23.33% como poco importantes; sin embargo, un 28.33% si las ha considerado importantes. Se puede apreciar que a pesar de no ser considerado un negocio de alta importancia, si tiene un público con demanda potencial; por lo que resultaría conveniente su locación como parte integral de la oferta del centro comercial, además como punto de venta y distribución de pasajes, sólo demandaría un espacio modular, y no como tienda, con lo que se estaría aprovechando el espacio limitado del centro comercial con un punto de venta visible y accesible al público.

Gráfico N° 45: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Agencias de viajes

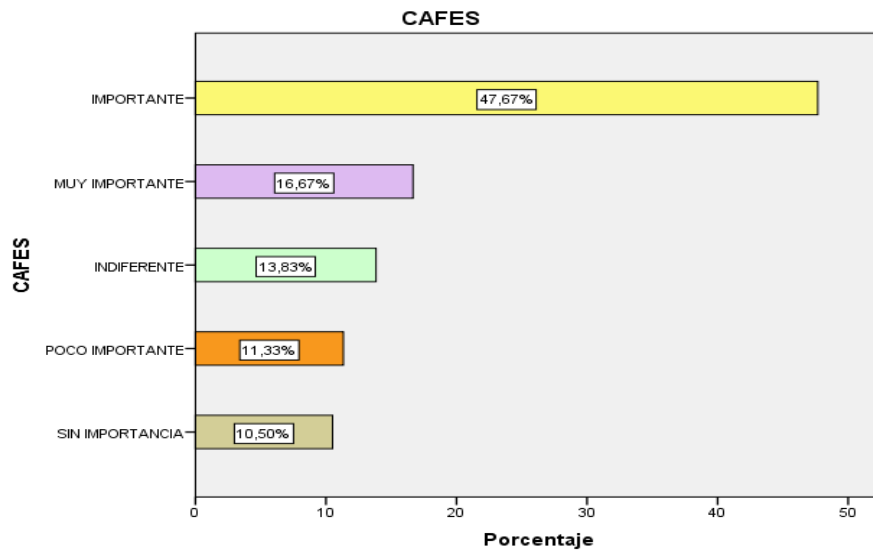


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.12. Cafés

A pesar de que, como país, no somos tradicionalmente conocidos como consumidores de café, este hábito se viene haciendo más frecuente en el estilo de vida de las nuevas generaciones. De la población encuestada el 47.67% considera como importantes a las cafeterías y el 16.67% como muy importantes, mientras que sólo para un 10.5% no tienen importancia. Tomar un café ya no es sólo un hábito de personas mayores, o de estudiosos y sus amanecidas, hoy por hoy, también los jóvenes acuden a las cafeterías, ya sea por ocio, reunión de estudio o trabajo; y las cafeterías al tener un público cada vez más joven, moderno y exigente están adoptando sus nuevos conceptos de tienda, oferta y servicio para servirlos mejor y ganarse su aceptación.

Gráfico N° 46: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Cafés

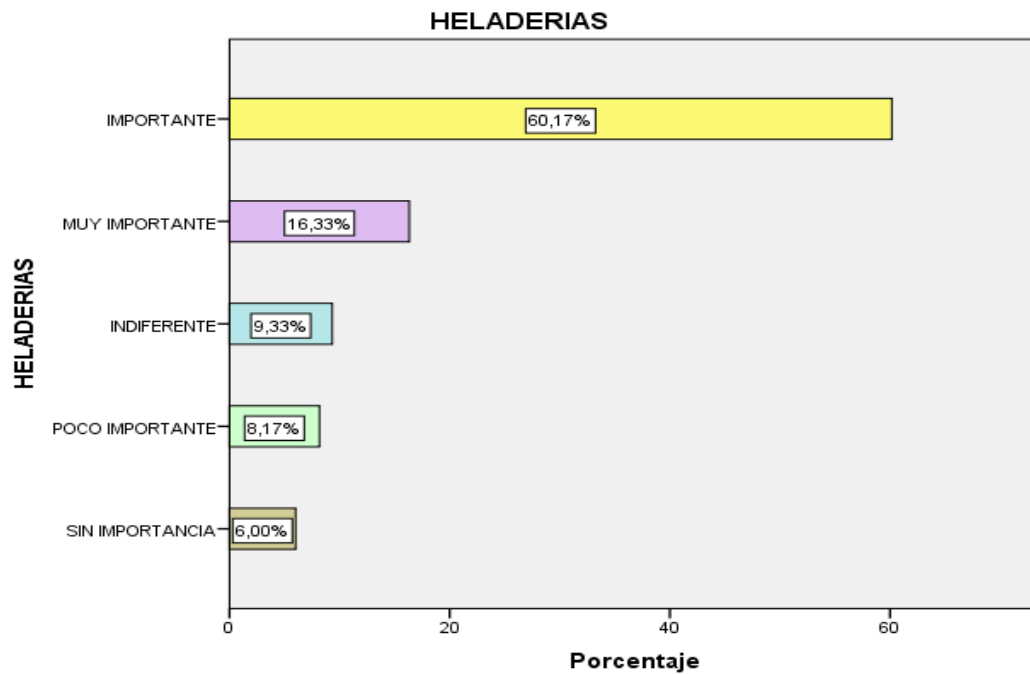


Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

18.13. Heladerías

Los individuos que consideran como muy importante e importante este rubro de negocio representan un total de 76.5 %, mientras que, los que consideran las heladerías como poco importantes, sin importancia o son indiferentes representan sólo el 23.5 % restante. Este resultado demuestra la preferencia del público por el tipo de productos y servicio que ofrecen estos negocios; así como el hábito de visita a este tipo de establecimientos fuera del hogar y en momentos de realizar actividades de compra, entretenimiento y ocio.

Gráfico N° 47: Importancia del negocio para los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Heladerías



Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

- **Análisis Multivariar: Datos generales y hábitos de consumo.**

Tabla N° 9: Análisis multivariar: Frecuencia con la que acude al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo e Ingreso familiar mensual

		Ingreso familiar			
		1000 - 2000	2001 - 3000	3001- 4000	4001 a más
Frecuencia con la que acude	Diaria	0	0	1	1
	Interdiaria	0	0	3	8
	Semanal	0	3	28	69
	Quincenal	1	2	53	158
	Mensual	0	2	36	120
	Eventual	0	4	29	82

Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Como puede se puede apreciar, existe una relación directa entre el ingreso familiar y la frecuencia de visitas al centro comercial; es decir, los individuos que tienen mejor nivel de ingresos o ganan más, tienen a acudir con mayor frecuencia al centro comercial. Por otro lado, aquellas personas que tienen menos ingresos muestran una frecuencia de visita menor. También puede observarse que del cuarto grupo de individuos, los que ganan de s/. 4000 a más, existe un buen número cuyas visitas son constantes, pero con una frecuencia quincenal o mensual.

Tabla N° 10: Análisis multivariar: Ingreso familiar promedio y monto de gasto promedio en su visita al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

		Ingreso familiar (Nuevos soles s/.)			
		1000 Y 2000	2001 - 3000	3001 - 4000	4001 a más
Monto de gasto promedio (Nuevos soles s/.)	≤ de 100	1	2	26	50
	101 A s/. 200	0	2	36	67
	201 a 300	0	6	64	142
	301 a mas	0	1	24	179

Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

La relación entre el ingreso familiar y el monto de gasto promedio muestra una tendencia paralela; es decir, mientras mejores ingresos se tiene en la familia, se gasta más al acudir al centro comercial; además se puede observar que existe un buen segmento de individuos que en sus visitas al centro comercial tienen un ticket de gasto superior a los s/. 200.00 nuevos soles, el mismo que podría estar principalmente concentrado en sus tiendas ancla o distribuido entre las ancla y los operadores menores.

Tabla N° 11: Análisis multivariar: Grupo de Edad y monto de gasto promedio en su visita al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

		Monto de gasto promedio (Nuevos soles s/.)			
		≤ de 100	101 A 200	201 a 300	301 a mas
Grupo Edad	18-27	56	58	35	7
	28-37	14	34	86	60
	38-47	8	11	75	99
	48-57	1	2	16	38

Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos

visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

El grupo de individuos cuyas edades se encuentran en el rango entre 18 a 27 años representan un segmento importante de público porque tienen un número considerable de visitantes cuyo ticket de compra es superior a los 100. Por otro lado, el segmento de individuos cuyas edades se encuentran entre los 28 y 37 años, también es digno de tener en cuenta, son 180 individuos cuyo gasto mayoritariamente es superior a los s/. 200.00 nuevos soles por visita; de manera similar a este segmento, se tiene para los individuos entre los 38 y 47 años. En cuanto al público con edades superior a los 48 años; si bien no representan un segmento mayoritario importante para los niveles de gasto inferiores a 300 soles, si existe un grupo medianamente grande (38 individuos) cuyo ticket promedio de compra es superior a los 301 nuevos soles, estos son el segmento que más gasta en su visita al centro comercial.

Tabla N° 12: Análisis multivarial: Medio de pago frecuente y gasto promedio durante una visita al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

		Medio de pago frecuente			
		Tarjeta de crédito	Tarjeta de débito	Efectivo	Diversos medios
Monto de gasto promedio (Nuevos soles s/.)	≤ 100	5	4	54	16
	101 A 200	23	11	46	25
	201 a 300	44	9	53	105
	301 a mas	50	11	16	127

Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Los individuos que tienen un ticket de gasto mayor (superior a los s/.201.00 nuevos soles) regularmente cancelan su consumo empleando diversos medios de pago; es decir, podrían utilizar, como medio de pago, en una visita al Centro Comercial Open Plaza su tarjeta de crédito y, a la vez, efectivo o una tarjeta de débito. Así mismo, se tienen dos grupos que, a pesar de tener una representatividad menor optan por

cancelar sus compras preferentemente con efectivo o tarjeta de crédito, la tarjeta de débito no es muy utilizada por el público.

Tabla N° 13: Análisis multivarial: Monto de gasto promedio y sexo

Monto de gasto promedio (Nuevos soles s/.)				
	≤100	101 a 200	201 a 300	301 a mas
Sexo Masculino	55	59	132	134
Femenino	24	46	80	70

Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

Como puede apreciarse, de los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo, los que más gastan son de sexo masculino; apreciándose una diferencia más pronunciada en el rango de gasto de menos de 100, entre 201 a 300 y entre 301 a más (nuevos soles); cabe resaltar que en este último rango el número de individuos de sexo masculino, casi duplica, a los de sexo femenino. Al ser los individuos de sexo masculino, los que más gastan, se puede deducir que mayoritariamente son estos, los que disponen de la solvencia económica para cubrir los gastos personales y familiares que demanden en las visitas el centro comercial.

Tabla N° 14: Análisis multivarial: Edad e ingreso familiar promedio

	Rango Edad			
	18-27	28-37	38-47	48-57
1000 - 2000	0	1	0	0
2001 - 3000	5	4	2	0
3001 - 4000	54	59	30	7
4001 a más	97	130	161	50

Fuente: Encuesta aplicada a muestra representativa compuesta por 600 individuos visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo

De acuerdo a lo manifestado por los individuos, el grueso de la población visitante al centro comercial Open Plaza Chiclayo tiene ingresos superiores a los s/. 4,000.00 nuevos soles, por lo que podrían disponer de una buena salud financiera que les permitiría consumir una variedad de artículos y servicios ofrecidos en el complejo comercial. Dentro de este rango de ingresos la población no se encuentra concentrada en un solo rango de edades; sino más bien que, se distribuye desde el público más joven hasta los más adultos, tomando mayor importancia los rangos entre 28 a 37 años y 38 a 47 años; sin restar importancia para los más adultos, que también son un grupo representativo, aunque de menor dimensión.

V. PROPUESTA

1. Los operadores retail; ya sea de centros comerciales, tiendas por departamentos, supermercados, de construcción y mejoramiento del hogar, además de tiendas especializadas, se encuentran en búsqueda de mercados con condiciones propicias para realizar futuras inversiones, y la aparición de marcas sólidas del rubro en la localidad de Chiclayo, es muestra de que la ciudad es atractiva para dichas inyecciones de capital. Esto va a ocasionar que la plaza, en unos años, se vuelva más competitiva, por lo que resultaría muy conveniente que el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo tenga, dentro de su estructura organizacional, un equipo de profesionales, adecuadamente capacitados para diseñar estrategias comerciales que permitan aprovechar las oportunidades que hoy ofrece el mercado, así como afrontar eficaz y eficientemente las amenazas del entorno. Este equipo de profesionales deberá trabajar conjuntamente con la administración, colaboradores y locatarios para que el centro comercial se posicione como una marca atractiva, confiable y con perspectivas de crecimiento comercial, tanto para inversionistas como para la población chiclayana.
2. El equipo de márketing, junto con la administración deberá desarrollar un programa para la búsqueda, identificación e incorporación de marcas que complementen la oferta del centro comercial; teniendo como pilares para su atracción, el logro de la integración y complementación de ofertas entre las tiendas ancla y los operadores menores o locatarios.
3. Una variable importante, al evaluar las marcas de los potenciales locatarios, es el grado de sensibilidad al precio por parte del público; en el caso del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo, se ha determinado que el público considera muy importante este factor (39 %) y como importante (37.8 %).
4. Otra de las labores del equipo de márketing será incrementar la presencia de la marca en la red; para esto deberá crear una o más cuentas con sus respectivos perfiles en las distintas redes sociales, ya sea Facebook, twitter, Instagram, entre otras. En dichos espacios se deberá promover las bondades

y atributos positivos del centro comercial, las razones por las cuál visitar, información de promociones y eventos sociales; además deberá ser interactiva para mantener la comunicación y retroalimentación por parte de los seguidores.

5. La implementación de las estrategias propuestas deberá ejecutarse progresivamente hasta llegar a su totalidad, esto con el propósito de obtener los mayores rendimientos posibles para el centro comercial y los negocios que complementan la oferta de las tiendas ancla.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El sector retail, específicamente el de centros comerciales, atraviesa por una etapa de introducción en la localidad de Chiclayo. Recién existen dos operadores de este tipo de negocio, los mismos que son el Centro comercial Open Plaza y el Centro comercial Real Plaza. Ante esta realidad se puede deducir que existen muchas oportunidades de crecimiento comercial para los mismos, considerando que Chiclayo es una ciudad tradicionalmente comercial y con una población por encima de los 500,000 habitantes.
2. Los operadores de centros comerciales de Chiclayo son marcas con un vasto *know how* en el sector retail, ambos cuentan con experiencia local e internacional en el sector minorista moderno, poseen una diversificada marca de negocios en este sector y gozan de un alto nivel de aceptación por el público al cual pretenden satisfacer. Esta fortaleza, le permite al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo ser un imán para las marcas que deseen aterrizar dentro de sus instalaciones, las mismas que gozarán de un alto tráfico de visitantes asegurado, por el poder de atracción que tienen sus tiendas ancla: Tottus y Sodimac.
3. A pesar de la fortaleza de imagen que poseen las tiendas ancla del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tottus y Sodimac; la oferta complementaria, compuesta por los demás operadores, a excepción de los bancos: BCP, BBVA Continental y Banco Falabella, no gozan del poder de atracción de público que les permita incrementar su tráfico de visitas, así como sus ventas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABASCAL, F. (2001). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La teoría del Márketing Estratégica*, 3° edición, España, Escuela Superior de Investigación Comercial y Márketing, 460 pgs.

ARELLANO, R. (2000) *Márketing. Enfoque América Latina*, 2° edición, México, Mc. Graw Hill, 580 pgs.

CERDA, L. (2002). *Tipología y Evolución de los Centros Comerciales*, 1° edición, España, Distribución y consumo – Universidad Carlos III., 58 pgs.

CZINKOTA, M. y KOTABLE, M. (2001) *Administración de la Mercadotecnia*, 2° edición, México, Thomson Learning. 600 pgs.

FERNANDEZ, R. (2002) *Segmentación de Mercados*. 2° edición, México, Thomson Learning. 192 pgs.

FERREL, O. HARTLINE, M. LUCAS, G. (2002) *Estrategia de Márketing*, 2° edición, México, Thomson Learning. 463. pgs.

GUILTINAN, J. GORDON, W. y MADDEN, T. (1998) *Estrategias y programas*, 6° edición, Colombia, Mg Graw Hill. 470 pgs.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (1998) *Mercadotecnia*, 6° edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 850 pgs.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008) *Fundamentos de Márketing*, 8° edición, México, Pearson Education, 656 pgs.

MOLERO, V. UTROPIA, C. GRANDE, I y otros. (2002) *Marketing y Comercial Factbook®*, 3° edición, Navarra, Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing, 1472 pgs.

REGALADO, O. FUENTES, C. AGUIRRE, G. GARCIA N, MIU, R. VALLEJO, R. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. 1° Edición. Lima: Universidad ESAN, 2009. – 216 p. - (Serie Gerencial Global; 13)

SOLOMON, M. y STUART, W (2001) *Marketing: personas reales, decisiones reales*, 2° edición, Bogotá, Pearson Educación 356 pgs.

THOMSPON, A y STICKLAND, A.J. (1995), *Dirección y Administración Estratégicas 1*, IRWIN, España, 310 pgs.

VALERIANO, L. (1998) *Planeamiento Empresarial*, 1 ° edición, Perú, Editorial San Marcos, 198 pgs.

VICUÑA J. (1994) El Plan Estratégico en la Práctica, 1º edición, España, ESIC. 350 págs.

WILLIAM A, A. (2002) El Plan de Marketing, España, Deusto. 250 pgs.

LINKOGRAFÍA

Asociación Española de Centros Comerciales (AECC)

<http://www.aedecc.com/index.asp>

International Council of Shopping Centers (ICSC)

<http://www.icsc.org/>

Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP)

<http://www.accep.org.pe>

Perú retail

<http://www.peru-retail.com.pe>

Storewars

<http://www.storewars.pe>

Arellano Márketing

<http://www.arellanomarketing.com/>

A.t. Kearney

<http://www.atkearney.es>

Wikipedia

http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_ancla

<http://es.wikipedia.org/wiki/Detal>

Awanzo Retail

<http://www.retail.awanzo.com/2009/04/17/%c2%bfque-es-el-retail-largo-y-tendido/>

Consumoteca

<http://www.consumoteca.com/comercio/tiendas-deconveniencia/tienda-de-conveniencia>

Issuu

<http://issuu.com/andrestg/docs/centroscomerciales>

Gastronomía y Cia

<http://www.gastronomiaycia.com/2011/06/22/food-court-en-rio-shopping/>

Cronista

<http://www.cronista.com/impresageneral/El-Tenant-Mix-de-un-centro-comercial-20101201-0034.html>

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 01

Encuesta aplicada

Encuesta aplicada

UNIVERSIDAD CATÓLICA "SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO"

Objetivo: Identificar los hábitos de consumo de los visitantes al Centro Comercial Open Plaza Chiclayo; así como sus opiniones y percepciones de los diversos atributos que ofrece el centro comercial.



1. Edad

2. Sexo

Masculino

Femenino

3. Estado Civil

Casado

Soltero

4. Grado de Instrucción

Escolar (sólo colegio)

Técnica

Superior

5. Ocupación

Ama de casa

Estudiante

Estudia y trabaja

Trabajador independiente

Trabajado dependiente

6. ¿En cuál de los siguientes distritos del departamento de Lambayeque reside?

Chiclayo

José Leonardo Ortiz

La Victoria

Ferreñafe

Pimentel

Lambayeque

Otros

7. Indique ¿Cuál es su nivel de ingreso familiar mensual?

Entre s/. 1,000.0 a s/. 2,000.0

Entre s/. 2,001.0 a s/. 3,000.0

Entre s/. 3,001.0 a s/. 4,000.0

De s/. 4,001.0 a más

II. Información de hábitos de consumo

8. Indique la modalidad de desplazamiento, con el que, normalmente, acude al CC. Open Plaza Chiclayo.

No utiliza

Taxi/ mototaxi

Vehículo público (combi, colectivo, otro)

Vehículo propio

9. ¿Con qué frecuencia acude al CC. Open Plaza Chiclayo?

Diaria

Interdiaria (2 a 4 veces por semana)

Semanal

Quincenal

Mensual

Eventual

10. ¿Con quiénes acostumbra asistir al CC. Open Plaza Chiclayo? (Puede marcar más de una alternativa)

Grupo de amigos

Familia

Pareja

Solo

11. ¿Qué tiempo, en promedio, acostumbra permanecer en el CC Open Plaza Chiclayo?

- Menos de 1 hora
- Entre 1 a 2 horas
- Entre 2 a 4 horas
- Más de 4 horas

12. El motivo por el cuál Ud. Visita el CC Open Plaza Chiclayo, es principalmente para:

- Hacer compras
- Distracción
- Ver lo último de la moda
- Encuentro con amigos
- Otros

13. ¿Qué productos o servicios suele demandar en el CC. Open Plaza Chiclayo? (Puede marcar más de una alternativa)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alimentos para el hogar | <input type="checkbox"/> Juegos |
| <input type="checkbox"/> Ropa y calzado | <input type="checkbox"/> Bancos |
| <input type="checkbox"/> Restaurantes | <input type="checkbox"/> Farmacia |
| <input type="checkbox"/> Artículos de limpieza | <input type="checkbox"/> Heladería/
Confitería |
| <input type="checkbox"/> Electrodomésticos | <input type="checkbox"/> Telefonía |
| <input type="checkbox"/> Ferretería/Materiales para construcción | <input type="checkbox"/> Otros |

14. Si tuviera que precisar un monto promedio de lo que Ud. Gasta cuando visita el CC. Open Plaza Chiclayo, este monto estaría en el rango de:

- Menos de s/. 100.00
- Entre s/. 101.00 hasta s/. 200.00
- Entre s/. 201.00 hasta s/. 300.00
- De s/. 301.00 a más

15. ¿Qué medio de pago utiliza, normalmente, para cancelar sus compras en los establecimientos del CC Open Plaza Chiclayo?

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- En efectivo
- Diversos medios

16. ¿Qué marca de tarjeta de crédito utiliza principalmente Ud.?

- VISA
- MASTERCARD
- AMEX
- DINNER CLUB
- Otras (De tiendas comerciales)

III. Información de Opinión

17. De los siguientes atributos que se mencionan, se pide que Ud. Valore utilizando la escala del 1 al 5 donde:

Grado de Importancia	Valor
Sin importancia	1
Poco importante	2
Indiferente	3
Importante	4
Muy importante	5

- Precios y ofertas atractivas
- Variedad de tiendas, productos y servicios
- Calidad de los productos y servicios
- Seguridad del establecimiento

<input type="checkbox"/>	Ubicación
<input type="checkbox"/>	Espacio disponible para pasear
<input type="checkbox"/>	Horarios de atención
<input type="checkbox"/>	Infraestructura y tamaño del establecimiento
<input type="checkbox"/>	Amplio estacionamiento
<input type="checkbox"/>	Cuenta con patio de comidas
<input type="checkbox"/>	Variedad de tiendas ancla
<input type="checkbox"/>	Eventos y conciertos
<input type="checkbox"/>	Otros.....

18. Asigne un valor a cada rubro de negocio, según el grado de importancia que tiene para su persona

Grado de Importancia	Valor
Sin importancia	1
Poco importante	2
Indiferente	3
Importante	4
Muy importante	5

<input type="checkbox"/>	Cines
<input type="checkbox"/>	Tiendas de vestir y calzado
<input type="checkbox"/>	Restaurantes
<input type="checkbox"/>	Spa´s y estéticas
<input type="checkbox"/>	Tiendas de deporte
<input type="checkbox"/>	Perfumerías/ Joyerías
<input type="checkbox"/>	Tiendas de celulares
<input type="checkbox"/>	Veterinarias
<input type="checkbox"/>	Discoteca/ Bar
<input type="checkbox"/>	Gimnasios
<input type="checkbox"/>	Agencias de viajes
<input type="checkbox"/>	Cafés
<input type="checkbox"/>	Heladerías
<input type="checkbox"/>	Otros.....

ANEXO N° 02

Mix de Tiendas del Centro Comercial Real Plaza Chiclayo - 2014

	Operador	Tipo operador	Tipo oferta	Oferta específica	Espacio
1	Saga Falabella	T.A.*	Tienda por departamentos	No food: Moda, perfumería, decoración, electrodomésticos, etc.	T***
2	Oeschle	T.A.	Tienda por departamentos	No food: Moda, perfumería, decoración, electrodomésticos, etc.	T
3	Plaza Vea	T.A.	Hipermercado	Mayoritariamente del tipo Food: alimentos. En menor proporción No food.	T
4	Promart	T.A.	Construcción y mejoramiento del hogar	Artículos para la construcción, acabados, decoración y amoblados.	T
5	BCP	O.P.**	Servicios financieros	Banco	T
6	BBVA Continental	OP	Servicios financieros	Banco	T
7	Interbank	OP	Servicios financieros	Banco	T
8	Scotiabank	OP	Servicios financieros	Banco	T
9	Caja Piura	OP	Servicios financieros	Micro financiera	T
10	Cineplanet	OP	Entretenimiento	Multicine	T
11	Rustica	OP	Entretenimiento	Discoteca y restaurante	T
12	Happyland	OP	Entretenimiento	Juegos infantiles	T
13	Topi Top	OP	Moda	Vestir para toda la familia	T
14	Oakley	OP	Moda	Accesorios de vestir	M****
15	Adidas	OP	Moda	Ropa y accesorios deportivos	T
16	Reebok	OP	Moda	Ropa y accesorios deportivos	T
17	Marathon	OP	Moda	Ropa y accesorios deportivos	T
18	Do it!	OP	Moda	Accesorios de vestir para damas	T
19	Do it! Kids	OP	Moda	Accesorios de vestir para niñas	M
20	RashPeru (Casio)	OP	Moda	Relojería	M
21	The Time	OP	Moda	Relojería	T
22	Platanitos	OP	Moda	Calzado para damas	T
23	Kidshere	OP	Moda	Ropa para niños	T

24	Joaquin Miro	OP	Moda	Ropa para caballeros y damas	T
25	Big Head	OP	Moda	Ropa y accesorios surf	T
26	Passarella	OP	Moda	Calzado para damas	T

27	Bruno Ferrini	OP	Moda	Calzado para damas y caballeros	T
28	Etc Woman	OP	Moda	Ropa para damas	T
29	Nauty blue	OP	Moda	Ropa para damas (adolescentes)	T
30	Billabong	OP	Moda	Ropa y accesorios surf	T
31	Quiksilver	OP	Moda	Ropa y accesorios surf	T
32	Reef	OP	Moda	Ropa y accesorios surf	T
33	Porta	OP	Moda	Mochilas	T
34	Pink	OP	Moda	Accesorios de vestir para niños	T
35	Azaleia	OP	Moda	Calzado para damas	T
36	Joos	OP	Moda	Ropa para niños	T
37	Tilvi	OP	Moda	Joyería	M
38	Baliq Joyas	OP	Moda	Joyería	M
39	MCP Joyeros	OP	Moda	Joyería	M
40	Vía Uno	OP	Moda	Calzado para damas	T
41	HushPuppies	OP	Moda	Calzado para toda la familia	T
42	Leonisa	OP	Moda	Ropa íntima para damas	T
43	Kayzer	OP	Moda	Ropa interior para toda la familia	T
44	RenzoCosta	OP	Moda	Accesorios de cuero	T
45	Moixx	OP	Moda	Ropa para damas	T
46	Ecco	OP	Moda	Calzado para damas	T
47	Bata	OP	Moda	Calzado para toda la familia	T
48	Ritzy of Italy	OP	Moda	Ropa para caballeros	T
49	Scombro	OP	Moda	Ropa para damas	T
50	El	OP	Moda	Ropa para caballeros	T
51	Crocs	OP	Moda	Calzado para toda la familia	T
52	Now	OP	Moda	Ropa para damas	T
53	Bottero	OP	Moda	Calzado para damas	T
54	Essentiel	OP	Moda	Ropa para damas	T
55	Payless Shoescource	OP	Moda	Calzado para la familia	T
56	Tizza	OP	Moda	Carteras	T
57	Diverxia	OP	Moda	Ropa y accesorios de vestir	T
58	CAT	OP	Moda	Ropa y accesorios de vestir	T
59	Exit	OP	Moda	Ropa para dama	T
60	Vision Center	OP	Optica	Productos y servicios ópticos	T
61	Opticas GMO	OP	Optica	Productos y servicios ópticos	T
62	Bembos	OP	Fast food	Hamburguesas, bebidas y helados	T
63	McDonalds	OP	Fast food	Hamburguesas, bebidas y helados	T

64	La casa del alfajor	OP	Fast food	Postres, bocaditos y bebidas	M
65	Dulce Cupido	OP	Fast food	Postres, bocaditos y bebidas	M
66	Bocados	OP	Fast food	Postres, bocaditos y bebidas	M
67	Gustosito	OP	Fast food	Postres, bocaditos y bebidas	M
68	Miel & Limón	OP	Fast food	Postres, bocaditos y bebidas	M
69	ChinaWok	OP	Fast food	Comida oriental	T
70	OttoGrill	OP	Fast food	Carnes a la parrilla	T
71	KFC	OP	Fast food	Pollería	T
72	PizzaHut	OP	Fast food	Pizzeria	T
73	Starbucks	OP	Fast food	Café Snack	T
74	Pisco & bar	OP	Fast food	Bar Express	M
75	Disfruta	OP	Fast food	Juguería	M
76	Hoopy	OP	Fast food	Heladería	M
77	Ice pop	OP	Fast food	Heladería	M
78	Dunkin Donats	OP	Fast food	Café Snack	T
79	Pardos	OP	Restaurante	Pollería, carnes y bebidas	T
80	Chillis	OP	Restaurante	Carnes y bebidas	T
81	Popeyes	OP	Restaurante	Pollería	T
82	Boticas Arcángel	OP	Botica	Medicamentos, perfumería, higiene	T
83	Inkafarma	OP	Botica	Medicamentos, perfumería, higiene	T
84	Movistar	OP	Comunicación	Telefonía celular/ Internet	T
85	Claro	OP	Comunicación	Telefonía celular/ Internet	T
86	Claro Smarthcenter	OP	Comunicación	Telefonía celular/ Internet	T
87	Direct TV	OP	Televisión digital	Televisión digital	M
88	San Roque	OP	Dulces regionales	Dulces regionales	M
89	Inteligo	OP	Asesoría en inversiones	Asesoría en inversiones	T
90	Clinivet	OP	Veterinaria & Petshop	Veterinaria, petshop y spa	T
91	Aramis Salon & Spa	OP	Salon de belleza y Spa	Salon de belleza y Spa	T
92	Inversiones La Cruz	OP	Préstamos prendarios	Préstamos prendarios	T
93	Casa & Ideas	OP	Decoración para el hogar	Sólo decoración para el hogar	T
94	Santa Elvira	OP	Venta de inmuebles	Venta de inmuebles	M
95	Punto suerte	OP	Loterías	Loterías	M
96	TV products	OP	Articulos diversos	Articulos diversos para el hogar	T
97	Baby Infantil Store	OP	Juguetería	Juguetería	T
98	Western Union	OP	Envío de dinero en línea	Envío de dinero en línea	M
99	Pressto	OP	Lavandería	Lavandería	T
100	La Positiva	OP	Seguros generales	Diversos seguros	M

101	Pacífico	OP	Seguros generales	Diversos seguros	M
102	Digicell electronics	OP	Accesorios para celulares	Accesorios para celulares	M
103	Bel Smart	OP	Accesorios para celulares	Accesorios para celulares	M
104	ZonaCel	OP	Accesorios para celulares	Accesorios para celulares	M
105	Phanton Music Store	OP	Productos musicales	Diversos formatos musicales	T
106	Taca Airlines	OP	Agencia de Viajes	Viajes aéreos	T
107	Cruz del Sur	OP	Agencia de Viajes	Viajes terrestres	M
108	La Curacao	OP	Tecnología para el hogar	Electrodomésticos	T
109	Radioshack	OP	Tecnología para el hogar	Electrodomésticos	T
110	Pandero	OP	Venta de automóviles	Venta de automóviles	M
111	Maquisistemas	OP	Venta de automóviles	Venta de automóviles	M
112	Nor Autos	OP	Venta de automóviles	Venta de automóviles	M
113	Interamericana	OP	Venta de automóviles	Venta de automóviles	M

*.- Tienda ancla

**.- Operador menor

***.- Tipo de espacio tienda

****.- Tipo de espacio módulo

Fuente: Visita y observación al Centro Comercial Real Plaza Chiclayo

Anexo N° 03

Mix de tiendas del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo - 2014

Operador		Tipo de Operador	Tipo de Oferta	Oferta Específica	Tipo de Espacio
1	TOTTUS	T.A*	Hipermercado	Food: alimentos y No food: moda, electro y otros	T***
2	SODIMAC	T.A	Construcción y mejoramiento del hogar	No Food: Materiales y equipos para la construcción, acabados	T
3	BANCO DE CREDITO DEL PERU	O.P*	Servicios financieros	Banco	T
4	BANCO CONTINENTAL	O.P	Servicios financieros	Banco	T
5	BANCO FALABELLA	O.P	Servicios financieros	Banco	T
6	CHINAWOK	O.P	Fast food	Comida oriental	T
7	NORKYS	O.P	Fast food	Pollos broaster	T
8	NITOS	O.P	Fast food	Pescados y mariscos	T
9	LA PARRA	O.P	Fast food	Carnes a la parrilla	T
10	CONEY PARK	O.P	Entretenimiento	Juegos electromecánicos para niños	T
11	RADIO SHAK	O.P	Tecnología doméstica	Cámaras, reproductores, otros	T
12	HAPPY HELADERIA	O.P	Heladería	Helados, ensaladas, postres fríos	T
13	FASA	O.P	Botica	Medicamentos, dentríficos	T
14	BTL	O.P	Botica	Medicamentos, dentríficos, otros	T
15	TIENDAS EL LEONCITO	O.P	Mueblería	Muebles para el hogar	T
16	ESTETICA OLIVOS	O.P	Estética Unisex	Servicios de estética	T
17	OPTICAS GMO	O.P	Optica	Venta de lentes y servicios afines	T
18	MANJAR EXPRESS	O.P	Fuente de soda	Postres, bocaditos y bebidas	M****
19	MOVISTAR	O.P	Telefonía móvil	Celulares y servicios afines	T/M
20	CLARO	O.P	Telefonía móvil	Celulares y servicios afines	T/M
21	DONOFRIO	O.P	Heladería y confitería	Helados, dulces, otros.	M

22	BEMBOS	O.P	Heladería	Helados, dulces, otros.	M
23	TILVI JOYAS	O.P	Joyería	Aretes, collares, aros, otros.	M
24	PANDERO	O.P	Automoviles	Autos, camionetas	M
25	DISFRUTA	O.P	Juguería Express	Jugos	M
26	DO IT!	O.P	Accesorios para damas	Bisutería para damas	M
27	SAN ROQUE	O.P	Dulces regionales	Kingkones, galletas, otros	M
28	AYC CARWASH	O.P	Lavado de vehículos	Servicio de lavado vehicular	P.E.
29	SAN JUDAS TADEO	O.P	Terapia en sillas ergonómicas	Masajes	M
30	HONDA	O.P	Exhibición y venta de motos	Autos, camionetas	M
31	PUNTO SUERTE (INTRALOT)	O.P	Venta de loterías	Loterías	M
32	PRESSTO	O.P	Lavandería	Lavandería	T (Tottus)
33	FOTOS ERICK	O.P	Estudio fotografico	Servicio de fotografía	T (Tottus)
34	BCP, GLOBAL NET, BBVA, SCOTIABANK, HSBC	O.P	Cajeros automáticos	Servicios financieros	M

*.- Tienda ancla

**.- Operador menor

***.- Tipo de espacio tienda

****.- Tipo de espacio módulo

Fuente: Visita y observación al Centro Comercial Real Plaza Chiclayo

Elaboración: El autor