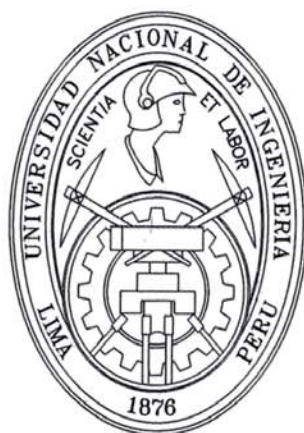


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y ARTES



**“EL DECAIMIENTO DE CENTROS
COMERCIALES EN LIMA
METROPOLITANA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

RENÁN MILTON GÁLVEZ SALAS

Asesora

ARQ. SHIRLEY CHILET CAMA

LIMA – PERÚ

2,009

*Para mis queridos padres, mi esposa
e Hijas quienes siempre fueron mi
fortaleza y el soporte a lo largo del
emprendimiento de este proyecto.*

ÍNDICE

INTRODUCCION	05
I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	07
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
2. DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS	
2.1 Objetivo General	
2.2 Objetivos Específicos	
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	
4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	
II. MARCO TEORICO	09
1.0 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	
1.1 Trabajo de Investigación sobre Galerías Comerciales en la ciudad de SAN JUAN – SANTO DOMINGO.	
1.2 Trabajo de Investigación sobre "Patrones de diseño de los Centros Comerciales en LIMA" - PERU.	
2.0 BASE TEÓRICA	
2.1 Teorías y modelos de Localización espacial	
2.1.1 Teoría de los "Lugares centrales y sistemas regionales Urbanos" de Walter Christaller	
2.1.2 Teoría del "Intercambio" de Losch	
2.1.3 El Modelo de los "Núcleos Múltiples" de Harris y Ullman	
2.2 Teoría De Los Cúmulos (Clusters)	
2.3 Teoría De La Globalización	
2.4 Modelo de los Cinco Anillos	
3.0 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	
3.1 Procesos Urbanos – Metabolismo Urbano	
3.2 Procesos Básicos de estructuración Urbana	
3.3 Degradación	
3.4 Declinación	
3.5 Competencia	
3.6 Mercadeo	
3.7 Rentabilidad	
3.8 Centro y Centralidad	

1.0 URBANISMO, COMERCIO Y CIUDAD

- 1.1 Evolución del Comercio en la Ciudad
- 1.2 Simbiosis de Ciudad y Comercio
- 1.3 Estrategias de Revitalización Comercial y Fortalecimiento de los Centros Comerciales

2.0 LA CIUDAD COMO UN SISTEMA DE CENTRALIDADES

- 2.1 Naturaleza y rol de las Centralidades en el proceso de expansión de una Urbe
- 2.2 Competitividad de los Centros
- 2.3 Interacción entre centro y periferia
- 2.4 Centro y Centralidad como una interpretación política, económica, social y cultural o simbólica
- 2.5 El Centro como un Núcleo Central de Negocios (NCN)

3.0 LOCALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CENTROS COMERCIALES

- 3.1 La Localización de las actividades Económicas en la Ciudad
- 3.2 Rol Centralizador y Articulador de los Centros Comerciales en el Desarrollo Urbano
- 3.3 Importancia de la proximidad de los Centros Comerciales a las redes viales principales o de mayor jerarquía en la ciudad
- 3.4 La importancia de la accesibilidad de un Centro Comercial en el proceso de atracción y captación de Potenciales visitantes

4.0 LOS SISTEMAS ECONOMICOS URBANOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CÚMULOS

- 4.1 Visión de la economía Urbana desde la perspectiva de Los Cúmulos
- 4.2 Cúmulos, Ventaja Competitiva y Complementariedad
- 4.3 Los Cúmulos como factor estimulante de la Productividad, la Innovación y la Expansión
- 4.4 La socioeconomía de los cúmulos

5.0 INFLUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DE UNA CIUDAD

- 5.1 La Globalización como un fenómeno que genera mayor grado de interdependencia y sus efectos sobre las

6.0 PROPIEDAD Y EL GRADO DE AUTONOMIA ADMINISTRATIVA EN UN CENTRO COMERCIAL.....	53
6.1 La Composición de la propiedad en un Centro Comercial y su relación con el operador administrativo	
6.2 Perspectivas de valor en los Centros Comerciales	
6.3 La Responsabilidad y los Indicadores de Gestión en los Centros Comerciales.	
IV. MARCO HISTORICO.....	57
A. CONTEXTO MUNDIAL.....	57
B. CONTEXTO NACIONAL.....	58
1.0 ANTECEDENTES HISTORICOS y HECHOS POLÍTICOS QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO DE LOS CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA	
2.0 EL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE LOS PRINCIPALES EJES COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA	
3.0 VALOR DEL SUELO Y SUS USOS EN LIMA METROPOLITANA	
4.0 FACTORES QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO, ÉXITO y/o DECAIMIENTO DE CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA	
4.1 Las transformaciones de centralidades en Lima	
▪ Lima de fin de siglo: Centro y Periferia Neoliberal	
▪ La “recuperación” del Centro Neoliberal	
4.2 La Localización y la Accesibilidad de los Centros Comerciales de Lima Metropolitana	
▪ La localización de los Centros Comerciales en relación con la red vial de Lima.	
▪ La Accesibilidad a los Centros Comerciales en Lima	
4.3 El Sistema Económico Urbano de Lima Metropolitana desde la óptica de los Cúmulos.	
4.4 La Globalización y su impacto sobre el comportamiento Económico de los Centros Comerciales de Lima Metropolitana.	
4.5 La Propiedad y las Políticas de Manejo en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana.	
V. HIPOTESIS.....	87
1.0 HIPÓTESIS CENTRAL	
2.0 HIPÓTESIS DE TRABAJO	

VI. METODOLOGÍA	89
1.0 TIPO DE INVESTIGACIÓN	
2.0 DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.0 SUPUESTOS BÁSICOS	
4.0 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	
5.0 DEFINICIÓN DE VARIABLES	
6.0 EVALUACIÓN DE VARIABLES, SISTEMA DE MEDICIÓN DE INDICADORES Y ELABORACIÓN DE MATRICES PREVIAS	
7.0 ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS	
8.0 ELABORACIÓN DE MATRIZ OPERACIONAL FINAL	
VII. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN ANÁLISIS DE CASOS	137
1.0 CENTRO COMERCIAL “CAMINO REAL”	138
1.1 Análisis y contraste de Variables, valoración de Indicadores y elaboración de Matriz Previa	
1.2 Conclusiones Previas y elaboración de Matriz Final	
2.0 CENTRO COMERCIAL “MOLICENTRO”	164
2.1 Análisis y contraste de Variables, valoración de Indicadores y elaboración de Matriz Previa	
2.2 Conclusiones Previas y elaboración de Matriz Final	
3.0 CENTRO COMERCIAL “ARENALES”	189
3.1 Análisis y contraste de Variables, valoración de Indicadores y elaboración de Matriz Previa	
3.2 Conclusiones Previas y elaboración de Matriz Final	
4.0 CENTRO COMERCIAL “UNICENTRO”	216
4.1 Análisis y contraste de Variables, valoración de Indicadores y elaboración de Matriz Previa	
4.2 Conclusiones Previas y elaboración de Matriz Final	
VIII. CONCLUSIONES FINALES	242
IX. BIBLIOGRAFIA	244

INTRODUCCIÓN

La motivación principal que me indujo a emprender este trabajo de investigación surgió ante una inquietud por encontrar una respuesta razonablemente satisfactoria y capaz de explicar el porque algunos Centros Comerciales decaen impactando desfavorablemente sobre su entorno urbano, a diferencia de otros que mantienen una vitalidad creciente en favor de la sostenibilidad de la ciudad.

En consecuencia identificado el problema de los Centros Comerciales en decadencia y su trascendencia urbana, el objetivo principal de la investigación es la determinación de los factores que originan el estado de decaimiento de estos en Lima Metropolitana desde una óptica básicamente urbanística, sin que eso signifique prescindir de las demás disciplinas complementarias.

Actualmente el tema relacionado con el **decaimiento** o **éxito** de los Centros Comerciales de Lima Metropolitana, es muy comentado por expertos y Profesionales de diversas disciplinas, sin embargo a la fecha no existen muchos trabajos de investigación publicados, que se ocupen y expliquen formalmente la naturaleza de este fenómeno de cambio en el desarrollo de los Centros Comerciales en general.

La investigación se apoya en un marco teórico que abarca teorías, modelos y conceptos fundamentales que guardan estrecha relación con los factores que originan el fenómeno de cambio en el desarrollo de Centros Comerciales como las teorías y modelos de Localización, de los Cúmulos (Clusters), de la Globalización y diversos conceptos útiles.

Asimismo se complementa con un Marco Referencial que trata de explicar el problema de la investigación desde una visión general y con un Marco Histórico que explica la evolución y desarrollo de los Centros Comerciales dentro del contexto de Lima Metropolitana, basado en hechos reales ocurridos a lo largo de su historia. A partir de la década de los setenta en adelante, Lima experimenta cambios notables en lo que a mercadeo se refiere, luego de un periodo de decaimiento comercial en su núcleo central, se producen desplazamientos de los principales negocios hacia nuevos ejes comerciales ubicados en su periferia como Miraflores, San Isidro, Chacarilla, La Molina y Surco, donde se consolidaron las nuevas **centralidades** urbanas en la ciudad, fenómeno que se repetirá periódicamente a lo largo de su historia. Posteriormente se consolidan los conos como nuevos ejes comerciales con dirección hacia los cuatro puntos cardinales, polarizando aún más el mapa comercial de Lima.

El boom de los Centros Comerciales cada vez más **zonales**, hace que los consumidores se vean en la disyuntiva de escoger el lugar donde realizar sus compras y en donde pasar su tiempo de ocio. Allí es donde un Centro Comercial ejercerá su ventaja competitiva frente a los demás. El desierto comercial de muchos barrios es el corolario de la concentración comercial de otros, con buena **accesibilidad** y ligados cada vez más a satisfacer la actividad del ocio.

La Hipótesis Central de la investigación afirma como factores causantes del decaimiento de los Centros Comerciales a la Localización y Accesibilidad desfavorables, a la falta de participación en Alianzas Estratégicas, al surgimiento de nuevas Centralidades que ofrecen mayores ventajas competitivas, a la falta de Integración con su entorno y a la Diversificación de la Propiedad, cuyo efecto sobre su entorno se refleja como un estado de postergación y degradación. Y como parte de la metodología de trabajo, a partir de la Hipótesis Central se identifican las variables e indicadores, cuyas dimensiones sistematizadas mediante matrices operacionales han permitido analizar, evaluar y medir de alguna manera la situación de los Centros Comerciales en cuestión.

Para efectos de aplicación y comprobación de la hipótesis, se ha seleccionado una muestra de cuatro Centros Comerciales, como modelos en proceso de decaimiento, ubicados en zonas correspondientes a diferentes estratos sociales de Lima, Camino Real en San Isidro, Arenales en Lince, Mollicentro en La Molina y Unicentro en la plaza Unión del Cercado.

Como conclusiones y aportes importantes de la investigación se puede considerar en primer lugar de que cada una de las afirmaciones hechas en la hipótesis han sido ampliamente corroboradas y en segundo lugar queda demostrado que no es recomendable emprender un proyecto de Centro Comercial sin tener en cuenta cada uno de los factores planteados en la hipótesis y que hoy en día la tendencia del usuario contemporáneo es concurrir a aquellos recintos que congregan la mayor gama de servicios, sin tener que salir del lugar, es decir los llamados mall's que han sustituido en parte a los parques y se han convertido en el punto de encuentro de las familias y destino para pasar su tiempo de ocio.

I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.0 FORMULACION DEL PROBLEMA

El **DECAIMIENTO** de un Centro Comercial es un fenómeno complejo, que tiene un efecto devastador sobre su entorno Urbano, al generar un estado de depresión y deterioro general, problema de inseguridad, disminución del valor del suelo, alejamiento del público visitante y consecuentemente grandes pérdidas para los inversionistas de Centros Comerciales en la ciudad. Al respecto la pregunta de la Investigación es:

¿Por qué algunos Centros Comerciales de Lima Metropolitana han decaído o están en proceso de decaimiento?

Preguntas de Investigación

- La Localización desfavorable, ¿será un factor que contribuye con el proceso de decaimiento de un Centro Comercial?
- La Accesibilidad desfavorable, ¿es un factor determinante en el proceso de decaimiento de un Centro Comercial?
- ¿Como afecta a los Centros Comerciales en cuestión, el surgimiento de nuevas Centralidades Comerciales, producto de un crecimiento urbano?
- ¿De que manera afecta a un Centro Comercial, el hecho de no participar en Alianzas estratégicas con otras empresas o de no integrar algún Cúmulo?
- ¿De qu manera afecta a un Centro Comercial, la diversificación de la Propiedad, ante la posibilidad de adecuarse a los cambios y exigencias de la Globalización?
- ¿De que manera afecta a un Centro Comercial la falta de integración con su entorno Urbano, durante su desarrollo y consolidación comercial?

2.0 DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar los principales factores que han originado el decaimiento de algunos Centros Comerciales de Lima Metropolitana, como es el caso de los Centros Comerciales Camino Real, Molicentro, Arenales y Unicentro y demostrar mediante una matriz operacional de análisis, todo lo que afirma la Hipótesis Central.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y evaluar la Localización de los cuatro Centros Comerciales seleccionados (Camino Real, Arenales, Molicentro y Unicentro).
- Identificar y evaluar la Accesibilidad de los cuatro Centros Comerciales en cuestión.
- Identificar e investigar la variedad de servicios que ofrecen los cuatro Centros Comerciales en cuestión en relación con lo que ofrecen los nuevos Centros, que constituyen hoy en día las nuevas Centralidades Comerciales en la ciudad.
- Identificar la relación de dependencia, de los cuatro Centros Comerciales en cuestión, con determinados Cúmulos, a fin de evaluar sus posibilidades para acceder a las ventajas y beneficios que conlleva formar parte de ellos.
- Identificar el tipo de propiedad y el grado de autonomía administrativa de los cuatro Centros Comerciales en cuestión, a fin de evaluar la posibilidad de adecuarse a los cambios que impone la globalización.
- Identificar e investigar la relación, de los cuatro Centros Comerciales seleccionados con su entorno Urbano, desde el punto de la permeabilidad y el grado de integración con él.

2.0 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La investigación relativa al **decaimiento** de Centros Comerciales en Lima Metropolitana, es un tema Urbanístico sumamente importante para la ciudad y sus habitantes, para inversionistas, proyectistas y planificadores. Sus conclusiones permitirán, corroborar todo lo que en la teoría se plantea y luego en la práctica se tomen decisiones correctas, para que los proyectos resulten factibles, viables y sostenibles en el tiempo. En consecuencia, la importancia práctica del estudio radica, en la posibilidad de proponer pautas y medidas que permitan reajustar o corregir las políticas de acción concretas, en un determinado caso, relacionado con un Centro Comercial.

3.0 LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la amplitud del tema, y a la diversidad de disciplinas que están involucradas, tales como Economía, Sociología, Estadística, Arquitectura y Urbanismo, en esta etapa de la investigación, el enfoque tiene un carácter básicamente Urbanístico, sin que eso signifique prescindir completamente de las demás.

Cabe destacar la dificultad para encontrar antecedentes apropiados, debido a que en nuestro medio, no existen muchos estudios similares, ni base de datos relativos al tema y la información relacionada a la situación económica – financiera de los Centros Comerciales, en general es de naturaleza reservada y por ende poco accesible, razón por la cuál la presente investigación será una primera aproximación.

II. MARCO TEORICO

1.0 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Trabajo de Investigación sobre Galerías Comerciales – “Factores condicionantes de la Arquitectura Comercial”, SAN JUAN – SANTO DOMINGO¹.

Existe un trabajo de investigación sobre Galerías Comerciales en la ciudad de San Juan, en Santo Domingo, cuyo objetivo fue determinar los factores que permitieron que sean o no rentables dentro del contexto en que se encuentran. Al respecto se explicará brevemente el enfoque del autor, que divide su trabajo en las siguientes partes:

Marco teórico:

Según el autor, el solo hecho que siempre exista un fin lucrativo, está determinando un marco en el que se debe encuadrar el espacio comercial, cuyas condicionantes, surgen a partir de diversos análisis, que van desde el estudio de mercado hasta el entorno climático, pasando por condicionantes básicos del Urbanismo y la Arquitectura.

Hipótesis:

Según el autor, para que una Galería Comercial (Centro Comercial) sea factible, debe generar beneficios económicos y es necesario que la misma se adapte al ambiente en el que se encuentra y responda a los requerimientos comerciales de los consumidores a los que apunta el conjunto de comercios que la conforman.

Metodología y Desarrollo de la Investigación:

La metodología que ha seguido el autor, se arma a partir de que la Arquitectura Comercial (específicamente Galería Comercial), como un hecho lucrativo, que tiene como principio fundamental alcanzar ciertos niveles de rentabilidad acordes con las expectativas de los comerciantes, que se configura dentro de dos contextos, uno físico y social, complejo, con historia y dinámica propia, y otro teórico e ideológico, en el que se desarrollan conceptos sobre el mercado y espacios comerciales a partir de modelos abstractos y reales.

De la comparación entre distintos casos de Arquitectura Comercial, cada uno con sus posibles ajustes y desajustes en sus contextos físico y social y teórico e ideológico, surgirán las conclusiones necesarias para detectar el grado de validez de la hipótesis planteada.

Para el desarrollo de su investigación identifica tres factores condicionantes, a fin de concluir a cerca de la factibilidad de la inversión en términos de rentabilidad:

¹ TAMARIT PITARCH. Rafael "Factores condicionantes de la Arquitectura Comercial" www.architols.com.Arquitectura_ San Juan – Puerto Rico 2002

- Factores Socio-Económicos
- Factores Legales
- Factores Humanos, Energéticos y Tecnológicos

El autor menciona que una galería funciona a partir de atracciones para el cliente, que se obtienen del estudio de mercado y que dependen directamente de su nivel cultural. También hay que considerar la “flexibilidad” como un punto muy importante dentro de la función, puesto que los gustos son cambiantes y las necesidades comerciales también. Asimismo dice que, en general la Arquitectura comercial, debe ser planteada como un espacio publicitario en el que todo, desde un mosaico hasta la sonrisa del cajero, juega un papel importante para crear una buena imagen de venta, por lo tanto la galería comercial, como agrupamiento de diferentes comercios, tendrá que cumplir ciertas condiciones y restricciones, a fin de conformar un conjunto unitario y armónico.

Proceso de Análisis: El autor concluye, que los factores condicionantes mas importantes en materia de Arquitectura y Urbanismo, en relación a la rentabilidad de los agrupamientos comerciales son: **ubicación, comodidad de uso y comunicación con el cliente.**

Y para poder definir estas condicionantes sobre los ejemplos estudiados ha realizado previamente los siguientes análisis:

- **Análisis Urbano:** Con el que se detectará las virtudes y defectos de su ubicación a través de la relación de las galerías con formas y funciones de los terrenos cercanos, además de su vinculación con las vías de comunicación.
- **Análisis Funcional:** Definiendo las cualidades y deficiencias en el planteo de la circulación, los espacios de estar, adaptación a las necesidades, etc., a fin de lograr comodidad de uso.
- **Análisis Estético:** Con el que se enumeran objetivamente los medios empleados para lograr una imagen comunicativa.
- **Análisis Perceptual:** Determinando la relación entre el usuario y la galería mediante las sensaciones que producen.

Asimismo, el autor realizó entrevistas a comerciantes y usuarios, mediante una serie de preguntas, para luego de su tabulación se emita una conclusión y ver si se ha tenido el resultado esperado en cada una de las obras.

El resultado de estudiar tres tipos diferentes de galerías comerciales (Centros Comerciales) fue el siguiente:

- El primero: “Galería Estornell”, calificada como un negocio sostenible; es decir, apenas rentable.

- El segundo: “Galería Hiper Libertad”, calificada como un negocio exitoso o simplemente rentable.
- El tercero: “Galería Alto del Bono Shopping”, calificada como un negocio insostenible o simplemente no rentable.

1.2 Tesis de Investigación sobre: “Patrones de diseño de los Centros Comerciales en Lima”² – UNI – FAUA, PERU.

Este trabajo analiza y demuestra que los Centros Comerciales actuales en Lima, construidos bajo patrones Norteamericanos están orientados principalmente a lograr un beneficio en términos de rentabilidad, con poco interés para insertarse adecuadamente en su contexto Urbano.

Según la autora, dichos Centros Comerciales, constituyen grandes masas minimalistas que no se integran a la ciudad y más bien sirven como un fondo para los elementos publicitarios utilizados como herramienta mercantil, lejos de ser complementarios.

La autora selecciona cuatro Centros Comerciales contemporáneos en Lima Metropolitana (CC Jockey Plaza, CC San Miguel, CC Mega Plaza y CC Primavera Park Plaza), para analizar y contrastar su Hipótesis, cuyo resultado demuestra de que ninguno de ellos cumple con los requerimientos de calidad Arquitectónica y Urbanística aceptables y más bien reflejan un mayor interés por el aspecto económico. En conclusión, el enfoque de ésta investigación es de carácter arquitectónico, y su aporte está orientado al campo del diseño de Centros Comerciales contemporáneos.

2.0 BASE TEÓRICA

2.1 TEORÍAS Y MODELOS DE LOCALIZACIÓN ESPACIAL ³

A partir de Von Thunen, la teoría económica espacial, ha sido esencialmente un conjunto de teorías de Localización, que constituyen la principal expresión del análisis económico urbano.

2.1.1 Teoría De “Lugares Centrales Y Sistemas Regionales Urbanos” Walter Christaller

Esta teoría de sistemas explica, a partir de ciertos principios generales, la distribución y jerarquización de los **espacios urbanos** que prestan determinados servicios a la población de un área circundante en un espacio **isótropo**. Establece el concepto de **lugares centrales** a los puntos donde se presta determinados servicios a la población de un área

² YAURI CAMÁN, Doris A., “Patrones de diseño de los CC en Lima” –Tesis de Investigación, FAUA-UNI, PERÚ 2005

³ MUNIZAGA VIGIL, Gustavo “Diseño Urbano: Teoría y Método”

circundante, que se sustenta en la premisa de que la centralización es un principio de orden y que los asentamientos humanos lo siguen.

La teoría sugiere que hay leyes que determinan el número, tamaño y distribución de las ciudades, partiendo de un espacio isótropo con una distribución homogénea de la población y del poder adquisitivo, el costo del producto se incrementará en función de los factores **distancia y costo de transporte**. Del mismo modo la capacidad de compra de la población de un producto disminuirá en función de su costo y por tanto de la distancia. Siguiendo este razonamiento se deduce que existirá un límite a partir del cual ya no será rentable para el usuario adquirir un producto o servicio al existir otro lugar central más próximo. Conceptos fundamentales:

Lugar Central: Núcleo que ofrece bienes y servicios especializados a un área mucho más amplia que la ocupada físicamente por el mismo.

Bienes o Servicios Centrales: Son aquellos que se caracterizan por poseer un cierto grado de especialización y ser ofertados solo en determinados núcleos.

Área de influencia: Es el área abastecida de bienes y servicios centrales por un mismo lugar central. Zona polarizada por un centro, por un conjunto de relaciones o por una categoría de relaciones (cultural o comercial). Se mide a partir de las frecuencias de desplazamiento de los residentes de la periferia hacia el centro, se consideran de forma circular y decrecen exponencialmente en relación a la distancia radial de un punto al centro.

Territorio Isotrópico: Es aquel donde la población se distribuye uniformemente, donde las áreas de influencia según Christaller tenían que adoptar la forma de una retícula o malla hexagonal.

Jerarquía de los lugares centrales: No todos los asentamientos ofrecen los mismos bienes y servicios, por ello se establece una jerarquía que iría desde un suburbio hasta la capital metropolitana con sus áreas de influencia respectivas, lo que significa que los centros más grandes ofrecen bienes y servicios especializados y además poseen todos aquellos que ofrecen los centros de categoría inferior. Los bienes y servicios más especializados tienen un área de influencia mayor.

Esta teoría es reformulada por Zipp y W. Izard, entre 1950-1960 y también por el francés Francois Perroux, bajo la denominación del modelo de los "polos" de crecimiento y sus áreas de influencia. Estos modelos también se denominan "modelos gravitacionales", pues porque estudian las influencias y jerarquías recíprocas entre distintos centros y áreas de influencia, análogamente a las leyes de gravitación de Newton, en que la atracción es directamente proporcional a la masa e inversamente proporcional al cuadrado de la distancia. En este caso por analogía las variables serían población y distancia del área de influencia, donde se deduce que la fuerza de atracción de los centros urbanos como la de la materia, es proporcional a la masa (población) e inversamente proporcional al cuadrado de la distancia que los separa.

2.1.2 Teoría del Intercambio de Losch

Los estudios de Losch aportan nueva teoría de las regiones y de la localización. Esta teoría abarca un tercer aspecto; la "**Teoría del Intercambio**" que constituye una descripción de las relaciones espaciales de un equilibrio económico en general. Losch supone que productores y consumidores están repartidos uniformemente en un espacio homogéneo, plano y sin desigualdades geográficas o políticas, en el que las materias primas están igualmente distribuidas.

De acuerdo a esta hipótesis de uniformidad, el área de mercado de una empresa será un círculo, cuya dimensión dependerá de la relación entre la curva de demanda y la curva de costo, quedando también establecidos el precio máximo y la cantidad a producir. También, de acuerdo a los supuestos de territorio uniforme, los costos de transporte serán iguales en todas las direcciones, aumentando con la distancia y serán los mismos para todos los productores. De esta manera, se establece una línea de fronteras entre las áreas de mercado de los productores, ubicada a medio camino entre ellos y que representa el lugar geométrico de los puntos donde el precio de los productores considerados es el mismo.

2.1.3 Teoría de los "Núcleos Múltiples" de Harris y Ullman

Presentado como una modificación de los anteriores; sugiriendo que el patrón de crecimiento de una ciudad se centra en una serie de distintos centros, cuyo número es función del desarrollo histórico y de las fuerzas locacionales.

2.2 TEORÍA DE LOS CÚMULOS (CLUSTERS) de Michael E. Porter ⁴

El cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, perteneciente a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso internacional. Los cúmulos adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines.

En los cúmulos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores a la cadena, es decir, canales de distribución o clientes, fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional y los institutos de normalización).

2.2.1 Nacimiento, Evolución y Decadencia de los CÚMULOS

Los cúmulos varían en tamaño, amplitud y fase de desarrollo. Algunos están compuestos principalmente por empresas de pequeñas y medianas dimensiones, los cúmulos más desarrollados tienen una constelación de proveedores más nutrida y especializada, una gama más amplia de sectores afines y un conjunto más extenso de instituciones auxiliares.

Las fronteras de los cúmulos evolucionan constantemente en la medida en que aparecen nuevas empresas y sectores establecidos, en que los sectores establecidos se **contraen o decaen** y en que las instituciones se desarrollan y cambian.

Los avances tecnológicos y comerciales engendran nuevos sectores, crean nuevos vínculos o alteran los mercados a los que se atiende. Asimismo los cambios de las leyes y reglamentos también modifican las fronteras.

Los cúmulos pueden conservar su vigor como lugares competitivos, durante siglos, y la mayoría de los que alcanzan el éxito lo mantienen durante décadas, por lo menos. De la misma manera que no se puede garantizar el desarrollo de un cúmulo, tampoco puede garantizarse

⁴ PORTER Michael E. "Cúmulos y Competencia" Cap. VII, EE. UU.

que vaya ha mantener indefinidamente su capacidad de competir.

Las causas de la **atrofia y decadencia** de un cúmulo pueden ser de origen **endógeno** debido a rigideces internas que disminuyen la productividad y la capacidad de innovación y por otro lado de origen **exógeno** debido a los acontecimientos o cambios del medio exterior.

2.2.2 Los CÚMULOS como promotores de la Productividad

Para entender las bondades de los Cúmulos como promotores de la productividad, se cita una síntesis de todos los elementos favorables a la productividad y que hacen posible la existencia de los cúmulos:

- **Acceso a recursos materiales y humanos especializados:** El hecho de integrar un cúmulo puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinaria, servicios empresariales y personales, en comparación con las alternativas: integración vertical, alianzas formales con otras empresas importación de esos recursos desde lugares distantes.
- **Acceso a la información:** En el interior del cúmulo, en sus empresas e instituciones, se junta una gran cantidad de información especializada (comercial, técnica, etc.). El acceso a esa información es más fácil o más barato dentro del cúmulo y gracias a ese acceso privilegiado las empresas pueden aumentar su eficiencia y acercarse más a la frontera de la productividad.
- **Complementariedad:** Un cúmulo aumenta la productividad no solo por la vía de la adquisición y conjunción de recursos si no también facilitando la complementariedad entre las actividades de los participantes. Las formas más evidentes de complementariedad son las que se dan entre productos.
- **Acceso a las instituciones y a los bienes públicos:** Los cúmulos convierten en bienes públicos muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos. La contratación de trabajadores preparados en centros de formación profesional, por ejemplo elimina o reduce el costo de la formación interna.
- **Incentivos y medición del rendimiento:** Los cúmulos ayudan a resolver o mitigar varios problemas de funcionamiento que se dan en ubicaciones más aisladas y en empresas con mayor integración vertical.

Los cúmulos acrecientan el incentivo que estimula a las empresas a alcanzar una alta productividad. Esto es así por varios motivos, el principal de los cuales es la presión competitiva.

2.2.3 Los elementos a tener en cuenta para identificar un CÚMULO⁵

Para llevar a cabo el trabajo de identificar un determinado cúmulo es recomendable hacerlo, siguiendo algún procedimiento metodológico, tal como el que se muestra a continuación:

- **Una mirada vertical: Las empresas**
Identificar una gran empresa o concentración de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones.
- **Una mirada horizontal: Los sectores**
Identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes o servicios similares. Las cadenas horizontales de sectores pueden identificarse en función del empleo de tecnologías o materiales especializados similares o en función de otros nexos de relación correspondientes a la oferta.
- **Una mirada a las instituciones que proveen servicios:**
Identificar que instituciones proporcionan los conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas, y en qué organismos colectivos están integrados sus miembros.
- **Una mirada a los órganos de la Administración:**
Identificar los órganos de la administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del cúmulo.

2.3 TEORIA DE LA GLOBALIZACIÓN – Giovanni E. Reyes⁶

La globalización es la integración internacional de los mercados de bienes y servicios, que genera muchos beneficios tanto para los países desarrollados como para los países en vías de desarrollo.

La teoría de la globalización surge del mecanismo global que presenta una mayor integración con énfasis particular en la esfera de las transacciones económicas. En este sentido esta perspectiva es parecida al enfoque de los sistemas mundiales. Sin

⁵ VALENCIA, Jorge y CIRO, Estefanía "Guía de la sesión sobre los CLUSTERS"

⁶ REYES, Giovanni E. "Teoría de la Globalización," *Página Web*: NOMADAS_3 GiovanniE_Reyes Teoría de la Globalización.html

embargo, una de las características fundamentales de la teoría de la globalización es que se centra y enfatiza aspectos culturales y económicos así como de comunicación a escala mundial.

Esta escuela argumenta que los principales elementos modernos para interpretar los procesos de desarrollo son los vínculos culturales entre los países, además de los vínculos económicos, financieros y políticos.

En esta comunicación cultural, uno de los factores más importantes es la creciente flexibilidad de la tecnología para conectar a la gente alrededor del mundo. Los principales aspectos de la globalización son los siguientes:

- 1.** Reconoce que los sistemas de comunicaciones globales ganan cada vez más importancia, y a través de este proceso los países interactúan más frecuentemente y con mayor flexibilidad, no sólo a nivel gubernamental sino también a nivel de la población.
- 2.** Aunque los principales sistemas de comunicación operan dentro de los países más desarrollados, estos mecanismos también se extienden a los países menos desarrollados. Este hecho incrementa la posibilidad de que grupos marginales en países pobres se puedan comunicar e interactuar dentro de un contexto global utilizando tecnología novedosa.
- 3.** Los sistemas de comunicación modernos implican modificaciones estructurales importantes en los patrones económicos, sociales y culturales de los países. Referente a la actividad económica estos nuevos avances tecnológicos son cada vez más accesibles para las pequeñas empresas locales. Esta situación ha creado un ambiente distinto para realizar transacciones económicas, utilizar recursos productivos, intercambiar productos, y aprovecharse de los "mecanismos monetarios virtuales". Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos de comunicación unifican patrones de intercambio alrededor del mundo, por lo menos en términos de transacciones económicas conforme a condiciones actuales.
- 4.** Estos nuevos patrones de comunicación están afectando el nuevo concepto de minorías dentro de un país en particular. Aunque estas minorías no están completamente integradas en el nuevo sistema mundial de comunicación, las empresas grandes y las élites políticas de cada país son parte de esta interacción alrededor del mundo.

Al final, las empresas y las élites políticas continúan siendo quienes toman las decisiones en los países en desarrollo.

Los principales supuestos que se extraen de la teoría de la globalización se resumen en tres puntos fundamentales.

Primero: Los factores culturales son los aspectos determinantes de las sociedades.

Segundo: Bajo las condiciones mundiales actuales no es importante utilizar a las naciones-estados como unidad de análisis ya que la comunicación global y los vínculos internacionales están haciendo a esta categoría menos útil.

Tercero: A medida de que haya una mayor estandarización de los avances tecnológicos una mayor cantidad de sectores sociales podrán conectarse con otros grupos alrededor del mundo.

Esta situación incluye a los grupos dominantes y no dominantes de cada país. La teoría de la globalización coincide con algunos elementos de la teoría de la modernización. Un aspecto en que ambas teorías coinciden es que la dirección principal del desarrollo debería ser aquella que emprendan los Estados Unidos y Europa. Estas escuelas afirman que los principales patrones de comunicación y las herramientas para lograr mejores estándares de vida se originaron en las regiones desarrolladas. En este punto es importante destacar la diferencia entre la perspectiva de la modernización y la de la globalización.

El primero sigue una posición más normativa, ya que trata de resolver el asunto del desarrollo; el segundo refuerza su carácter como una perspectiva "positiva" más que una posición normativa.

Con base en las anteriores similitudes, es posible afirmar que ambas teorías modernización y globalización coinciden en el carácter básicamente etnocéntrico de sus planteamientos. Ambas posiciones enfatizan el hecho de que el camino hacia el desarrollo se origina y debe ser seguido en términos de modelos Americanos (EE.UU.) y Europeos. Los defensores de la globalización argumentan que esta circunstancia es una realidad en términos de la influencia que se deriva de las redes de comunicación y de la difusión de los valores de países más desarrollados. Es más, la influencia se vería también reflejada en el campo ideológico y económico.

En lo ideológico, varios autores no ocultaron su notable entusiasmo a raíz de la caída de los sistemas socialistas soviéticos a fines de la década de los ochentas. Las teorías de la globalización enfatizan que los factores culturales son los principales determinantes que afectan las condiciones económicas, sociales y políticas de los países, lo que es similar a la "escuela social exhaustiva" o de "sociología comprensiva" de las teorías de Max Weber.

Con base en esto, el sistema de valores, creencias, y el patrón de identidad de los grupos de índole dominante (o hegemónica) y

de alternativo (o subordinado) dentro de una sociedad son los elementos más importantes para explicar las características de un país en términos económicos y sociales.

Para la posición de la globalización esta declaración de la teoría de Weber se debe aplicar a las condiciones mundiales actuales, especialmente en términos de la difusión y transferencia de valores culturales a través de sistemas de comunicación, los que están afectando cada vez más los grupos sociales en todos los países.

La teoría de la globalización y de los sistemas mundiales toma una perspectiva global al determinar sus unidades de análisis en función de sistemas y subsistemas globales, más que utilizar estrictamente el enfoque de naciones-estado como lo hace la teoría de la modernización y de la dependencia.

La teoría de los sistemas mundiales y la de la globalización difieren en que la primera contiene ciertos elementos neo-marxistas, mientras que la segunda tiene sus bases teóricas en el movimiento social estructural-funcionalista. Por consiguiente el enfoque de la globalización tiende más hacia una transición gradual que a una transformación revolucionaria.

La teoría de la globalización y la de los sistemas mundiales toman en cuenta los cambios económicos en la estructura y las relaciones mundiales más recientes ocurridas en los últimos años, principalmente en lo siguiente:

- a. Especialmente luego de marzo de 1973, los gobiernos de los países más desarrollados comenzaron a funcionar con mecanismos de tipo de cambio más flexibles. Esta situación permitió acelerar la tasa de movimiento de capital entre los centros financieros, bancos internacionales y mercados de valores del mundo.
- b. Desde mediados de los setentas, las transacciones comerciales comenzaron a basar sus especulaciones en el valor futuro de sus productos, lo que ha sido reforzado por el uso más flexible de la tecnología, computadoras y sistemas de comunicación modernos.
- c. La revolución de las computadoras a lo largo de la década de los ochentas hizo posible realizar cálculos y transacciones más rápidas relacionadas con valores del tipo de cambio y de las inversiones, lo cual fue reforzado por el uso del facsímil.

Durante la década de los noventas el desafío más grande se deriva del uso del "**Internet**" o la red, el cual ha permitido una comunicación más rápida y expansiva, incrementando cada vez las condiciones de revitalizar el carácter de "economía virtual" en diversos mercados específicos.

2.4 EL MODELO DE LOS CINCO ANILLOS – Prof. Diego María Llaneza⁷

Para poder visualizar esta dimensión e intentar usar una herramienta que permita incluir el entorno físico de manera efectiva en un planteamiento estratégico para emprender proyectos comerciales, se realizó un análisis integrador de las

variables físicas que rodean a la oferta, para lo cual se ha creado un modelo, llamado “**Modelo de los 5 anillos de atracción comercial**” (ver Figura 1).



GRAFICO N° 1

FUENTE: PROF. DIEGO MARÍA LLANEZA

El modelo ofrece un marco teórico e integrador de las variables que operan desde la propia residencia del comprador hasta el momento en que este toma un producto en el punto de venta. Agrupa estas variables en cinco anillos: **Población, Locación, Construcción, Circulación y Exhibición.**

Los anillos resultantes componen un sistema de valor heurístico, donde la forma general aporta valor a la gestión del planeamiento de manera ordinal, con límites de transición variables de acuerdo a cada caso que se necesite analizar.

Para lograr una amplitud considerable de aplicaciones, el análisis se realizó teniendo en cuenta diversos tipos de negocios: pequeños autoservicios, supermercados e hipermercados,

⁷ LLANEZA, Diego María “Modelo de los Cinco Anillos de Atracción Comercial: Planeamiento estratégico de la dinámica entre el cliente, el punto de venta y el acto de compra”

farmacias, hoteles, clínicas de salud, salas de entretenimiento, salas de exhibición de películas y arte, oficinas gubernamentales, restaurantes y tiendas con atención personalizada al público.

Así mismo, se debe entender los puntos de venta y atención, como espacios vivos, en constante evolución. En este sentido, el modelo plantea los conceptos principales de la atraktividad pero no limita su aplicación a las herramientas, técnicas ni recursos mencionados.

De hecho, quienes logren un nivel de innovación ligado al valor agregado hacia el público, se verán beneficiados al trascender las propias fronteras de cada anillo.

Los anillos como concepto

Los anillos difieren entre sí en cuanto al tipo y cantidad de variables que contienen, su significancia económica (las decisiones sobre la construcción de un local serán de mayor inversión que las que se planteen al producir sistemas de atracción, por ejemplo) y su escala (las distancias en los primeros anillos se medirán en cientos o miles de metros mientras que en los últimos se harán en centímetros), pero todos representan un sistema integral de atracción. Sin una apreciación integral de los anillos y sus elementos, el soporte del acto de compra se resiente y crecen las posibilidades de fracaso del emprendimiento.

En la necesidad de comprender profundamente este acto de compra, cada anillo será tomado como una unidad propia de análisis y reflexión.

Las metodologías y herramientas que se utilizarán con cada uno difieren entre sí, a veces de manera considerable, otras de manera sutil. El planeamiento las incorporará a medida que sea necesario definir los objetivos a alcanzar en cada instancia.

En el centro de la matriz se ubica el propio producto o servicio adquirido. En un supermercado será una caja de detergente en polvo, en una estación de servicio será, posiblemente, la carga de combustible y en un hotel será la estadía del pasajero. Sobre esta unidad encontramos mucha y muy valiosa información de otros autores, razón por la cuál el modelo no se extiende sobre la misma.

El recorrido de los clientes

Los compradores recorren el camino hacia el producto o servicio atravesando cada uno de los anillos de acuerdo a sus propias preferencias y costumbres. Cada individuo actuará de manera diferente frente a cada barrera y a cada facilitador.

A fin de integrar esta dinámica, quien planee el emprendimiento necesitará entender a sus clientes, tal vez agruparlos según determinados perfiles, y disponer de las variables para cumplir de la mejor manera posible con sus expectativas.

El camino hacia el producto o servicio es un camino de doble sentido. Cada cliente que atraviese los anillos y acceda al producto o servicio realizará su compra y volverá a su punto de origen realizando el recorrido en sentido inverso, atravesando nuevamente cada una de las instancias, pero con una actitud diferente.

Será necesario entender esta dinámica de retirada y estar preparado para dar respuestas adecuadas en cada instancia para que este cliente decida volver una vez que vea renovada su necesidad.

Es necesario mirar a los anillos desde adentro y entender aspectos como el momento de pago, la salida del local, el manejo de las quejas y devoluciones, instancias que agregan complejidad a la operación.

Implementación del modelo

El modelo define los objetivos a alcanzar en cada anillo, les propone una solución, presenta las herramientas disponibles en el mercado y muestra sus principales componentes. La implementación del modelo no dista del uso de un listado exhaustivo de los puntos que todo profesional responsable, debe tener en cuenta al emprender el proceso de planeamiento de un proyecto.

PRIMER ANILLO – POBLACIÓN

- **Tamaño y características generales de la población**
- **Características económicas**
- **Mercados potenciales**
- **Industria propia y proyección a futuro**
- **Disposiciones gubernamentales(Normatividad)**

El término población remite a la existencia física de un entorno geográfico poblado, una ciudad, un país, que rodean al local comercial. Los grandes factores del primer anillo son la población y su relevancia como mercado, la situación corriente y futura de la industria directa e indirectamente ligada al emprendimiento y la actitud y política del Gobierno hacia ésta.

El análisis tiene por objetivo principal la determinación y comprensión de todos estos factores, y de su incorporación concreta y eficiente al planeamiento. La determinación y el

análisis de las poblaciones como mercados son procesos estrechamente ligados a la definición estratégica principal del negocio, relacionados directamente a los perfiles culturales, sociales y económicos de las personas.

Dimensiones culturales

Para el empresario que analice la posibilidad de realizar inversiones en un país ajeno al propio, la dimensión cultural de su análisis adquiere una alta relevancia. Existen diferentes formas de entender este aspecto y encontramos particularmente interesante el enfoque del modelo de las Siete Dimensiones de la Cultura de Fons Trompenaars, donde se plantean tres capas culturales: la de la manifestación explícita de la cultura (ropa, alimentación, lenguaje, tipo de viviendas), la de las normas y valores (el bien, el mal, la ley, las normas sociales) y la capa implícita, donde residen las reglas y métodos más profundos de funcionamiento de las personas. Es en este nivel profundo donde se gesta el éxito de un emprendimiento comercial, donde los compradores sentirán, conscientemente o no, que sus necesidades están siendo atendidas por la propuesta del empresario.

SEGUNDO ANILLO - LOCALIZACION

- **Área de influencia**
- **Población local**
- **Medios de traslado**
- **Entorno comercial**
- **Escenario competitivo**
- **Ubicación física**
- **Prevención del delito**

El segundo anillo, que denominamos **locación/localización** se refiere a la ubicación física del emprendimiento, se expande desde el exterior del edificio hasta donde su poder de atracción se debilita. Su borde interior se entremezcla con el exterior del tercer anillo, allí donde la presencia del local se hace aparente a quienes circulan en sus inmediaciones.

El borde exterior responde al límite de lo que conocemos como **área de influencia, de atracción o de captura**. Los límites del área de influencia estarán condicionados por cuestiones culturales, físicas y comerciales.

Entre las culturales podemos citar la valoración que los pobladores asignan a la zona en torno a la localización y sus hábitos de compra. Las físicas serán fundamentalmente las referidas a la disponibilidad de transporte y a barreras físicas como ríos o canales, vías férreas, autopistas, avenidas, grandes extensiones de terrenos deshabitados y otras.

Las comerciales estarán dadas **por la existencia de otros puntos de venta que pueden favorecer o perjudicar la atracción, tanto por complementarios como por competitivos**. La elección del lugar depende de la disponibilidad de espacios y de la decisión del empresario para aprovechar el más conveniente.

Este es el anillo donde las inversiones publicitarias ejercen su poder. Es donde se evidencia la importancia de conocer en detalle para poder atender las necesidades de un segmento de consumidores, más amplia posible. Para muchos de los comercios distribuidores exitosos de la actualidad, haber conocido a sus clientes y haber podido interpretar sus necesidades, fue la piedra fundamental de su supervivencia. Las herramientas englobadas por la gestión de relación con clientes les permitieron entender, segmentar, atraer y mantener cautivos, a lo largo del tiempo, a sus compradores más importantes.

El proceso de selección de la **localización** conlleva a una evaluación comparativa de uno o más espacios potenciales, tomando en cuenta los múltiples factores que facilitarán la convocatoria de clientes: el tipo de entorno urbano comercial, centro comercial de barrio, shopping center, eje temático, etc. el tránsito peatonal y vehicular, la visibilidad y los accesos adyacentes que permitan la mejor conversión posible de transeúntes en visitantes potenciales que ingresen al local.

TERCER ANILLO – CONSTRUCCIÓN

- **Aspecto exterior del local**
- **Amplitud de horarios**
- **Ingresos peatonales**
- **Ingresos vehiculares y estacionamientos**
- **Accesibilidad para discapacitados**
- **Tratamiento de residuos y abastecimiento de mercaderías**
- **Medidas de Seguridad**

ARQUITECTURA Y URBANISMO

Las decisiones del tercer anillo se manifiestan en el campo de la arquitectura, el urbanismo y el mantenimiento de lo construido.

El nivel gráfico, visual y funcional de la cáscara del edificio comprende variables que estas disciplinas manejan cotidianamente. Llegada esta instancia del planeamiento, la sinergia entre la investigación y la arquitectura comienza a ponerse en evidencia y potencia el éxito en la concretización de los objetivos.

El aspecto exterior del local tiene que ver con el partido arquitectónico adoptado para encontrar la identidad o imagen correcta del Centro Comercial con relación a su contexto urbano, en términos de calidad sensorial (impresión visual,

auditiva, olfativa y digital). Añadiendo de este modo una nueva dimensión al diseño del espacio urbano.

A medida que los consumidores toman contacto cotidiano con mejores empaques o mejores vidrieras o mejores presentaciones de platos en un restaurante, las fachadas del comercio tienen una mayor necesidad de actuar como herramientas de venta. La selección de gráficos, carteles, texturas, materiales y concepto de diseño pueden decirle más al segmento objetivo sobre lo que en ese espacio encontrarán, en lugar de muchos párrafos de texto.

ALCANCE DEL TERCER ANILLO

El poder de atracción de este anillo se manifiesta desde el punto donde el local queda expuesto a la vista del público y termina en el umbral del acceso. La accesibilidad y la exposición lograda en la etapa anterior ofrecen el marco para que la propia construcción invite a los transeúntes a atravesar este umbral y pasar a su interior.

La entrada es la cara con la que el local saluda y da la bienvenida a quienes se acercan a él. Ante el bullicio y la saturación de información de la calle, **una entrada bien diseñada funciona como un anzuelo que atrapa y atrae al cliente al local**. En el diseño de comercios, donde el impulso asume un rol principal en la captación de clientes, **la fachada** es tal vez la única encargada de atraparlos.

También es en esta instancia donde la capacidad del emprendimiento de armonizar con su entorno o de romper positivamente con lo esperado, aportará a su aceptación y a su consolidación como integrante de la comunidad y de la geografía del lugar.

Es necesario entender y reunir las preferencias estéticas de la población con las demandas funcionales de la construcción, dentro del marco establecido por las disposiciones legales y técnicas que el Reglamento Nacional de Edificaciones propone.

El tercer anillo incluye los accesos al local comercial, donde tanto los peatonales (que incluye discapacitados), como los vehiculares definirán la comodidad con que los visitantes ingresen, con lo cual estarán ofreciendo una de las primeras señales de cortesía y de la misma manera, el espacio que se destine a estacionamiento cumplirá funciones en la satisfacción de quienes concurran en automóvil.

También la Seguridad es un factor importante para garantizar la estadía de los visitantes dentro y fuera del local. Juega un papel

determinante en la fase de la elección del usuario, para visitar determinado Centro Comercial.

CUARTO ANILLO – CIRCULACIÓN

- **Ambientación**
- **Presentación de las mercaderías**
- **Señalización**
- **Accesibilidad para discapacitados**
- **Circulación**
- **Comodidades adicionales**
- **Seguridad – Prevención de pérdidas**

A comienzos de la década del 90, el consultor sueco **Henrik Salen** expuso su visión del punto de venta, anticipándose a un intenso cóctel de diseño, planeamiento, ergonometría, arquitectura, promoción, entretenimiento y recursos humanos bien dispuestos. Dijo: **“la tienda es un teatro, los productos son los actores, los consumidores son los espectadores”**.

Una vez dentro del local, el visitante queda expuesto a un universo de sensaciones que de inmediato definirán su comportamiento como comprador. **“No hay una segunda oportunidad para una primera impresión”**.

ALCANCE DEL CUARTO ANILLO

El cuarto anillo tiene como borde externo ese umbral de percepciones y, como borde interno, el espacio pocas veces identificado e individualizado que determina el mismo comprador una vez que dirige su vista al producto o es abordado por el personal de atención.

Según estudios publicados, existe una tendencia natural de las personas a, una vez dentro del local, derivar hacia su derecha, y recorrer el emprendimiento en sentido inverso a las agujas del reloj. Las mismas fuentes aseguran que sólo un 10% de ellos alcanza a recorrer dos tercios del lugar, 20% atraviesa, sólo la mitad y la mayoría, el 70% restante, no llega a tomar contacto con un primer tercio. Esto implica la necesidad de participar activamente en el diseño del espacio para superar tan magras tendencias.

Al analizar emprendimientos comerciales de gran envergadura como centros comerciales, cines múltiple o centros de entretenimientos, la circulación incluirá la dinámica con la que el público recorre los espacios llamados comunes, entre comercio y comercio, o entre atracción y atracción.

Ambientación

La facilidad con que circule el visitante dentro del local y el conglomerado de percepciones que lo acompañaran en su recorrido serán decisivos en aspectos tales como la apreciación del lugar, el tiempo dedicado a la compra, su sensación de bienestar o de incomodidad y su calificación de la experiencia total de su visita. Numerosos estudios han probado que los consumidores evalúan prácticamente todo de manera más positiva cuando están de buen humor. Existen dos explicaciones para esto: la primera es que es más probable, estando de buen humor, que traigan de su memoria recuerdos positivos, la segunda es que las personas utilizan sus sensaciones como fuentes de información y, estando contentos, perciben a los estímulos externos como positivos.

Señalización

El visitante necesita en todo momento de su recorrido por el local, orientarse ya sea para llegar a su objetivo o poder abandonar el recinto o tal vez evacuar en casos de emergencia, para lo cual es fundamental, la exhibición estratégica de sistemas de guía (letreros, paneles, afiches, etc.)

Circulación

La circulación de los visitantes por el Centro Comercial debe ser fluida, los pasillos deben ser lo suficientemente amplios y legibles desde cualquier punto del local para evitar la congestión de personas especialmente en las zonas críticas.

Sofisticación en restaurantes y bares

En nuestros tiempos y nuestra sociedad, los Centros Comerciales se han convertido en puntos donde los objetivos de encontrarse, conversar, verse y ser vistos y encontrarse en público, convergen. Durante las comidas es donde se desarrollan gran parte de los ritos y tradiciones de todas las culturas y que ésta función y sus accesorios se han trasladado desde el ámbito privado del hogar, hacia el público donde, además del encuentro, se busca un entorno agradable, una comida seductora y la comodidad de un buen servicio.

El hecho de desplazarse con estas intenciones refuerza el protagonismo de estos espacios y ambientes, que además se convierten en uno de los principales atractores del Centro.

Comodidades adicionales

El mobiliario urbano juega un papel muy importante para darle un valor agregado al Centro Comercial que consiste por ejemplo

en la implementación de espacios de parada y descanso (islas con bancas), guardarropas, servicios higiénicos, tópicos de emergencia, etc.

Medidas de seguridad

Dentro del cuarto anillo, la disposición de medidas de seguridad convive con el resto de las sensaciones del visitante. La política de seguridad apuntará a proporcionar una percepción de control y armonía de manera de llevar tranquilidad al consumidor y colaborar, también, a que la experiencia de compra sea más agradable.

QUINTO ANILLO – EXHIBICIÓN

- **Manejo de mercaderías**
- **Accesibilidad**
- **Promoción**
- **Atención del cliente**
- **Presencia del personal**
- **Introducción de nuevos productos y categorías**
- **Reposición continúa**
- **Tiempos de espera dedicados al pago**

Un buen comercio es, por definición, aquel que exhibe la mayor porción de sus productos al mayor número de compradores por el período de tiempo más extenso.

Habitualmente, la exhibición es el punto de suspensión entre el momento que un bien es puesto a la venta y el momento en que un cliente lo retira. Existen múltiples técnicas para que ese letargo sea lo más breve posible y los costos de inventario colaterales se reduzcan al mínimo.

Conclusiones

El Modelo de los Cinco Anillos, como se menciona al comienzo de la investigación, pretende ser un marco a través del cual sea posible comprender el valor de la dinámica que se genera entre el soporte físico ofrecido por el empresariado como marco para el acto de compra y los visitantes, que se transformarán en compradores. **Su utilidad radica en la representación integral de las variables observables que intervienen en esta interrelación.**

Su aplicación trasciende la responsabilidad de quienes distribuyen mercaderías y surge como una solución para quienes las producen, los fabricantes. Estos, con la ayuda del modelo, comprenderán mejor los canales de distribución y tomarán mejores decisiones en el momento de seleccionar regiones geográficas, formatos, empresas, exhibiciones y/o promociones. Para ambos casos de distribuidores y fabricantes, los anillos

comparten variables y problemáticas, permitiendo realizar trabajos conjuntos para entender mejor el complejo proceso de la atracción comercial.

3.0 DEFINICION DE CONCEPTOS

3.1 Concepto de Procesos Urbanos – “METABOLISMO URBANO”⁸

El desarrollo es crecimiento y cambio. La estructura urbana es un orden que se ve afectado por el cambio. El metabolismo es un cambio con cierto sentido generativo; es la **adaptación de estructuras** en sus componentes y relaciones. Indica una **readecuación de sus partes** y agrega fenómenos cualitativos nuevos en relación a su contexto.

Esta readecuación es una constante intervención que realiza la especie humana en sus sistemas urbanos, como el modo de constituirlos en un sistema no es autónomo, sino que es **adaptativo**, compuesto y funcionalmente similar a una máquina.

Los principales fenómenos de desarrollo y adaptación de la estructura urbana, en sus distintas escalas, se dan en el plano de “**Procesos Metabólicos**”. Estos pueden coincidir en la constitución de la forma total y en la definición de elementos singulares de la estructura urbana:

- **Asentamiento y Fundación**

Es la fase inicial y el origen de un asentamiento. Se caracteriza por una morfología, funcionalidad y significación unitaria, simple y básica.

- **Crecimiento y Desarrollo**

Es el cambio más usual en la forma urbana y presenta dos alternativas básicas que son:

- a. Crecimiento por extensión (trama)
- b. Crecimiento por densificación (grano)

- **Deterioro-Obsolescencia**

Es un cambio metabólico natural, observable en la morfología urbana, y que afecta a la calidad, permanencia y vitalidad de una ciudad (hacinamiento, saturación, rigidez, polución, sequía, etc.).

⁸ MUNIZAGA VIGIL, Gustavo, “*Macro Arquitectura: Tipologías y Estrategias de Desarrollo*”

La Obsolescencia es una patología que debe ser abordada, e indica acciones de intervención, como son la rehabilitación, remodelación y reciclaje, en elementos de diferente escala y materialidad, así como en sistemas funcionales también distintos.

▪ **Reducción y muerte**

Es un proceso temporal de descomposición o de disminución de tamaño, de pérdida de elementos o el proceso final de desalojo y reducción **opuesto al crecimiento**. Implica una desfuncionalidad del rol y de la base económica de una ciudad y la destrucción o la disminución de la forma construida y de sus elementos, reduciéndose a una nueva estructura menor, previo al abandono y a la desocupación final.

3.2 Concepto de DEGRADACIÓN⁹

Según Kevin Lynch, es lo que no tiene valor o no se usa para una finalidad humana. Es la disminución de lo que no tiene resultados útiles; es su pérdida y abandono, su declive, separación o muerte. Es el material gastado y sin valor que se deja después de algún acto de producción o de consumo, que también puede referirse a cualquier cosa usada: residuos, basura, trastos viejos, impurezas y suciedad. Hay cosas degradadas como: Paisaje Urbano, Tiempo y Vida.

La degradación puede estar referida a la degradación de los centros históricos, de los cascos urbanos y de la ciudad en general, y por definición significa abandono físico de sectores o barrios de la ciudad por envejecimiento de la población, deterioro de la edificación, infravivienda, deficiente infraestructura urbana, ausencia de servicios y marginalidad, que puede desembocar en la destrucción física de los edificios, del espacio urbano y en la degradación social.

3.3 Concepto de DECLINACIÓN

En términos generales, significa el descenso, decadencia, recesión o el acercamiento de algo a su fin. Este término aplicado a la situación de un centro comercial, se define como la reducción absoluta de las ventas unitarias durante un periodo largo o también se suele definir en el ámbito de la economía, como un ciclo económico caracterizado por la disminución en la producción, renta, empleo y comercio (tasa de crecimiento negativa).

⁹ LYNCH, Kevin & SOUTHWORTH, Michael, "Echar a perder", EE.UU., Ed. GG, 1990

3.4 Concepto de COMPETITIVIDAD¹⁰

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, en términos de habilidades, recursos, conocimientos y atributos que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno Socio-Económico. También se define como un beneficio sostenible para la organización o como el resultado de una mejora de calidad y de innovación constante.

La competitividad como concepto es asociada con la "excelencia" con características de eficiencia de organización.

3.5 Concepto de MERCADEO ¹¹

El Mercadeo es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercadeo implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

El mercadeo surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores (conurrencia), y permite que se articule el mecanismo de la oferta y la demanda; de hecho, mercado es también el lugar donde se compran y venden bienes.

Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales y a medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Entre las distintas clases de mercados podemos distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones (bolsa de valores). El término mercado también se emplea para referirse a la demanda de consumo potencial o estimado.

¹⁰ Internet: www.mbaconsultortres.org

¹¹ Internet: "Teoría del Marketing"

3.6 Concepto de RENTABILIDAD ¹²

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

3.7 Concepto de CENTRO y CENTRALIDAD¹³

Lugares seleccionados como **Centros**, son aquellos que adquieren un valor social, simbólico y económico, que hace de ellos foyers hacia los cuales convergen flujos de personas, de energía, de materiales, de información procedentes de la periferia hacia el Centro. La propiedad que tienen los Centros de ofrecer a su periferia un cierto número de servicios se denomina **Centralidad**.

El funcionamiento de la Centralidad supone que el Centro mantiene en el transcurso del tiempo una buena accesibilidad para su periferia, dicho de otro modo lo más común es que el Centro ejerza también bajo diversas formas una dominación que puede ser política, militar, religiosa, comercial o administrativa sobre su periferia, lo cual se traduce en un intercambio desigual, una disimetría en el balance de interacciones entre centro y periferia, a favor del Centro.

Un Centro sólo adquiere un nivel de Centralidad superior por acumulación o por aumento de la complejidad de sus actividades si logra competir con otros centros captando la ventaja inicial de un número suficiente de innovaciones.

¹² ACOSTA ALTAMIRANO, Jaime A., *"Análisis e Interpretación de la Información Financiera I"*.

¹³ Internet: "Teoría del Análisis Espacial" – www.HYPERGEO -Fundamentos Epistemológicos

III. MARCO REFERENCIAL

1.0 URBANISMO, COMERCIO Y CIUDAD

1.1 Evolución del comercio en la ciudad¹⁴

Las ciudades han sido tradicionalmente puntos de intercambio donde los excedentes de alguien y las necesidades de otro podían llegar a un acuerdo y se podían intercambiar. El acto de comprar y vender que lleva consigo el intercambio de esfuerzos, necesidades y deseos, forma parte de todo lo que ha ido pasando históricamente en esta ventana que eran los mercados para mucha gente: donde se podían comunicar, veían nuevas realidades, intercambiaban informaciones y se acumulaba experiencia.

Hoy, lamentablemente, la ciudad se está centrifugando y está sacando fuera los comercios, el ocio, las oficinas, incluso la propia vivienda. Todo esto está emigrando a territorios menos condicionados, más asequibles y poco a poco los centros se van quedando desiertos.

Gran parte de la actividad de la compra está asociada al automóvil más que al peatón, cuando era una actividad que se realizaba con una cierta proximidad a la residencia del consumidor y el automóvil se utilizaba para otros menesteres.

De la ciudad se debate mucho su tamaño pero poco su densidad, sin embargo la calidad básica de la ciudad, radica en la densidad equilibrada y repartida, más en función de la facilidad para ayudar a que los flujos de la gente se encuentren cómodos.

Se debería intentar conservar todo lo bueno y apropiarse de las ventajas que ofrece la modernidad. Cada centro comercial es como un pequeño fotograma que acumula en sus años de vida el impulso de su propia sobre vivencia haciendo intuir el futuro, y además ayuda a entender un poco el segmento de ciudad que le corresponde. La suma de estos fotogramas, que normalmente son los locales comerciales, acaba permitiendo identificar fielmente la película de la ciudad.

También es un reto completar el tejido comercial que la nueva ciudad impone. El centro no puede solucionar todos los problemas generados por las expansiones de la ciudad que está creciendo hacia fuera.

¹⁴ FREIXES, Daniel "El establecimiento comercial protagonista de su propia Dinamización", ESPAÑA 2001

Las centros comerciales en Estados Unidos, Sudamérica y últimamente en Europa han ido desplazando a los parques y plazas públicas y se han convirtiéndose en locales tradicionales de intercambio y de expresión. Es posible encontrar en estos centros, todos los usos que normalmente necesita el usuario cuando sale de casa; ocio, primeras necesidades...e incluso pasear dentro de ellas.

Hay dos razones que normalmente ayudan a dinamizar a las ciudades: la primera, tiene que ver con la política, la economía y la estrategia financiera y la segunda tiene que ver más con la parte física, material y la parte donde la intemperie, la geometría y el uso de la gente va dejando huella.

1.2 Simbiosis Ciudad-Comercio ¹⁵

La tendencia hacia la cultura del centro comercial ha impactado sustancialmente en las ciudades y, en muchos casos, se han adoptado decisiones urbanísticas y económicas sin valorar el hecho de que la simbiosis ciudad-comercio genera una serie de efectos que hay que tener en cuenta para evitar problemas que incidan negativamente sobre la estructura urbana.

Además, con la nueva tendencia comercial, los centros comerciales necesitan captar y desarrollar actividades culturales y de entretenimiento, potenciando las secciones de música, deportes, libros y entretenimiento. Incrementando la oferta en cines, restaurantes y cafeterías, exposiciones, espectáculos, etc.

Cuando se crea un centro comercial se está construyendo una nueva parte de la ciudad, porque para captar clientes requiere satisfacer "necesidades" comerciales y culturales, de ocio y entretenimiento; y para ello crea una oferta que compite de forma muy profesional y activa sobre el comercio existente y la propia ciudad. En consecuencia un Centro Comercial envuelve actividades que van más allá del hecho de comprar; existen un gran número de actividades sociales, culturales, educativas y deportivas que pueden tener lugar en un Centro Comercial.

Existen eventos de mucha relevancia que tienen lugar en estos centros y que fomentan el desarrollo del sector en donde están ubicados. Los Centros Comerciales "deben" tener como compromiso "**agregar valor**" a su comunidad y a la sociedad de la que forman parte.

¹⁵ MARTINEZ GOMEZ, Antonio, "Ciudad y Comercio: La Transformación de los espacios culturales y de entretenimiento"

1.3 Estrategias de revitalización Comercial y Fortalecimiento de los Centros Comerciales¹⁶

Actualmente se está dando una toma de conciencia de la situación de cambios en el sector del comercio por parte de todos los actores implicados, que es condición necesaria para aprovechar y desarrollar las oportunidades que ofrece el mercado.

El comercio es sumamente importante para la ciudad, constituye el ingrediente esencial para su vitalidad, y por consecuencia no existe ningún centro comercial urbano vivo, con futuro sin que la actividad comercial esté presente en él.

El urbanismo en estos últimos tiempos ha prestado poco interés por el comercio como elemento dinamizador de los centros urbanos, sin embargo esta situación está cambiando en favor de la vitalidad de las centralidades. Tanto el comercio como el urbanismo habían seguido caminos paralelos pero independientes, ignorándose mutuamente, lejos de aunar esfuerzos.

La actividad comercial minorista de los centros urbanos tradicionales muestra un gran potencial, desde el punto de vista de estrategia urbanística, para mantener la vitalidad de los centros. Es fundamental incorporar la visión comercial a las estrategias urbanísticas diseñadas en los planeamientos, planteando estrategias concretas para que al mejorar los espacios físicos, se mejoren también el desenvolvimiento del comercio en los centros urbanos.

En los planes urbanísticos de la ciudad se deben contemplar algunos aspectos fundamentales como:

- El comercio es un sector vital y sensible a los cambios tecnológicos y sociológicos. La incorporación de la mujer al trabajo, el automóvil y el almacenamiento industrial han llevado a la aparición de las grandes superficies comerciales, donde la actividad comercial y el uso del tiempo libre se reconcilian y generan una actividad comercial compleja y no puramente utilitaria y funcional.

Las nuevas formas de uso del tiempo libre, tienen una incidencia inmediata: el comercio electrónico, la venta domiciliaria están produciendo cambios y el desplazamiento de la actividad comercial desde el punto de vista funcional.

¹⁶ EZQUIAGA, José María, "VII Jornadas Profesionales del comercio GUIPUZCOANO", ESPAÑA, 2001

Los sectores del comercio más ligados a la actividad empresarial son los que más han acusado dichos cambios, debido a que el abastecimiento de productos y servicios, se realiza más a domicilio desde almacenes relativamente alejados del punto de abastecimiento, buscando el abaratamiento del suelo.

Las funciones más elementales de la actividad comercial son las que están en **decadencia** (compra de productos de primera necesidad), en cambio han aparecido nuevas más ligadas a un consumidor que sabe elegir, que quiere una marca y prefiere asesoramiento del comerciante como un elemento esencial.

- Los planes urbanísticos tienen que considerar al comercio como un equipamiento de primera necesidad. No es posible diseñar el crecimiento de la ciudad sin tener en cuenta la actividad comercial. Además se debe tener en cuenta el equilibrio entre el comercio grande y pequeño, como un tema de cuidado y se deberá evaluar las nuevas localizaciones de grandes superficies comerciales y el impacto que pueden tener sobre el comercio ya establecido.
- El comercio es un elemento esencial de la **centralidad** y el primer síntoma del **declive de un centro es el declive comercial**.

2.0 LA CIUDAD COMO UN SISTEMA DE CENTRALIDADES ¹⁷

2.1 Naturaleza y rol de las Centralidades en el proceso de expansión de una Urbe

Las áreas centrales de una ciudad, no son una, sino muchas en el marco de centralidades que se van estructurando a partir de los crecimientos urbanos físicos y poblacionales. Este sistema da origen a demandas y potencialidades de distinto tipo.

El proceso de urbanización ha venido validando y desarrollando en el tiempo, nuevas y diversas centralidades urbanas, producto del cambio en el modelo de expansión; de la ciudad organizada alrededor de un centro político y comercial a otro, dando origen a múltiples y variadas centralidades, (Mega mercados, centros de negocios, centros financieros, etc.) así como el surgimiento de un nuevo territorio económico donde la funcionalidad competitiva es condición para la atracción de inversiones y crecimiento.

El crecimiento de las ciudades trae consigo un encarecimiento progresivo de los servicios, pues la extensión superficial de la ciudad multiplica la extensión lineal de los servicios, tales como

¹⁷ LUDEÑA URQUIZO, Wiley, "Lima: Poder, centro y centralidad. Del centro liberal al centro neoliberal", LIMA 2001

agua, saneamiento, energía, seguridad, transporte y otros; por ese motivo, el aumento de población y de extensión geográfica aumenta comparativamente la concentración de servicios en el centro. Cuando la ciudad crece demasiado, es natural que surjan sub-centros regionales alternativos capaces de abaratar costos y mantener una ventaja competitiva frente al centro que entra en un proceso de pérdida de centralidad.

2.2 Competitividad de los centros

Según Teorías del Análisis Espacial, los centros entran en competencia para la captación de recursos de su periferia, y desarrollan innovaciones en el transcurso de su proceso interactivo.

El desarrollo de las innovaciones depende de la acción de los actores localizados en el centro. Ésta consiste, o bien en una creación, anticipo y tentativa de explorar allí un beneficio, o bien en una imitación de una innovación ya lograda en otra parte; ambas actitudes constituyen una estrategia de adaptación. Las innovaciones impuestas o imitadas de este modo se difunden entre los centros, por proximidad o por difusión jerárquica.

Un centro sólo adquiere un nivel de centralidad superior por acumulación o por aumento de la complejidad de sus actividades si logra competir con otros centros captando la ventaja inicial de un número suficiente de innovaciones.

Este proceso tiende a regular el espaciamiento de los centros en todos los lugares donde las interacciones se producen en contigüidad durante un tiempo bastante largo, según la regla de la proximidad, y también conduce a una desigualdad creciente en el peso de los centros.

2.3 Interacción entre centro y periferia

La primera teoría de análisis espacial es la de la diferenciación entre centro y periferia, fundamentada por la **Teoría de los lugares centrales**. Algunos lugares, seleccionados como centros, adquieren un valor social, simbólico y económico, que hace de ellos foyers hacia los cuales convergen flujos de personas, de energía, de materiales, de información, desde la periferia hacia el centro. Esta convergencia se llama polarización.

La propiedad que tienen los centros de ofrecer a su periferia un cierto número de servicios se denomina **centralidad**. El funcionamiento de la centralidad supone que el centro mantiene en el transcurso del tiempo una buena **accesibilidad** para su periferia. Lo más común es que el centro ejerza también bajo diversas formas una dominación que puede ser política,

militar, religiosa, **comercial** o administrativa sobre su periferia, lo cual se traduce en un intercambio desigual, una disimetría en el balance de interacciones entre centro y periferia, a favor del centro.

Este proceso tiende a reforzar la acumulación de la oferta en el centro, lo que aumenta el grado de complejidad de sus actividades.

La dimensión de la periferia polarizada por un centro depende del alcance de las actividades del centro, ligado a su nivel de complejidad, y de las modalidades de circulación entre la periferia y el centro, que históricamente acrecientan la velocidad de los desplazamientos y en consecuencia los alcances de los centros.

Las interacciones entre centro y periferia, que obedecen al modelo **gravitatorio**, permiten definir la periferia como una zona contigua alrededor del centro, o como una red de lugares accesibles. Ciertamente las distancias-tiempo y /o las distancias-costo son las que tienden a regular las interacciones.

Los centros emergen a una distancia característica de otro centro, llamada espaciamiento igual al doble de su alcance, ya que los centros se escalonan como etapas de un itinerario o tienden a cubrir un territorio según un enrejado, que lo fracciona completamente.

La regularidad del espaciamiento se refiere a la población o a las actividades que los centros presentan (y no a la distancia física). El espaciamiento medio entre centros aumenta con su nivel de complejidad y de ello se desprende una organización jerárquica de la trama espacial de los centros.

2.4 Centro y Centralidad como una interpretación Política, Económica, Social y Cultural o Simbólica¹⁸

Según el Dr. Arq. Willey Ludeña - 2001, no hay centro y centralidad sin interpretación política, económica, social, cultural o simbólica, lo que le otorga al problema una dimensión de fenómeno complejo.

Tampoco es correcto hablar de un solo centro, porque en realidad, en una ciudad hay diversos centros en formación, constitución y pugna permanente. Existe un centro constituido por el poder político, otros en correspondencia con los intereses del poder económico y social y muchos en los que coinciden todos los intereses del poder constituido.

¹⁸ LUDEÑA URQUIZO, Willey, "Lima: Poder, centro y centralidad. Del centro liberal al centro neoliberal", LIMA 2001

Entre Centro real y discurso sobre la Centralidad, existe una multiplicidad de lecturas y enfoques. No es lo mismo referirse al Centro y la Centralidad desde las fronteras de la periferia, como tampoco lo es convertir en reflexión el tema del centro desde las entrañas mismas de su territorio.

2.5 El centro como un Núcleo Central de Negocios (NCN)¹⁹

El núcleo Central de Negocios se define como la principal "área central" de la región, que presenta la más alta concentración de servicios, a la producción y otros servicios superiores y de funciones comerciales.

Muchas veces el término es confundido, dado que puede considerarse en una ciudad la presencia de centros comerciales y financieros, distribuidos estratégicamente en su territorio, sin embargo de lo que se trata es entender si el centro de la ciudad es lo que funciona como Núcleo Central de Negocios, dada la gran concentración de actividades que ésta tiene, pero que no necesariamente se tiene que pensar que sea el único en la ciudad. En tal sentido, el Núcleo Central de Negocios puede presentarse de distintas formas; aquí se mencionan tres grandes grupos que pueden evolucionar como modelos puros o como combinación entre sí.

- 1) Modelo de **consolidación** del Núcleo Central de Negocios en el Centro Histórico: En este modelo el Núcleo busca y obtiene consolidación en lo que es el propio centro histórico; entonces el NCN = CENTRO HISTÓRICO.
- 2) Modelo de **desplazamiento** del Núcleo Central de Negocios de lo que es el centro histórico: En este caso el NCN no es el mismo que el centro histórico, es decir, que dada la evolución en la estructura económica de la ciudad, el NCN aparece en una localización diferente a la del centro histórico, el cual presenta características en que la concentración de actividades fueron buscando reubicarse hasta conformar un área nueva diferente.
- 3) Modelo **poli nuclear** del Núcleo Central Negocios: Dada la evolución de la ciudad hacia un modelo poli nuclear, no existe un NCN dominante, porque hay diversos centros diferenciados, donde ninguno es lo bastante más grande para ser llamado centro.

Cada uno de estos modelos difiere entre sí por el costo y el beneficio social que ellos implican. El análisis de estos modelos

¹⁹ HERNÁNDEZ ARAGÓN, Julia, "La ciudad y su análisis Intra-Urbano: La Localización de Actividades Económicas y el futuro de los Centros" , Universidad Autónoma de Chihuahua - México 2006

sugiere la comprensión de si es necesario que una ciudad siga o tenga un modelo **monocéntrico** o **poli céntrico**.

3.0 LOCALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CENTROS COMERCIALES

Una de las decisiones más difíciles que deben tomar los inversionistas es resolver donde localizar sus negocios, cuya respuesta puede determinar el destino de su inversión, del trabajo y los empleos que generan, de ello dependerá en gran medida, la capacidad de las unidades de negocios para competir exitosamente por el mercado.

La mayoría de las veces las decisiones para elegir la localización de las firmas comerciales se basan en el conocimiento práctico y en la intuición del empresario, sin embargo conforme aumenta la inversión y la escala de los negocios se incrementan también los riesgos y los costos de tomar decisiones equivocadas.

Es importante destacar que los centros comerciales son espacios privados donde las personas se relacionan, conformándose como nuevos puntos de convivencia y de encuentro, que compiten con las otras zonas de la ciudad. Su localización es fundamental, dependiendo de dónde se ubiquen, pueden crear nuevas áreas de centralidad en la ciudad e influir de forma positiva (**modernización**) o negativa (**deterioro**) sobre la estructura urbana y comercial existente.

3.1 La Localización de actividades Económicas en la ciudad²⁰

La localización de la actividad económica es fundamental para la economía urbana, por cuanto implica la capacidad de organizar el uso del espacio, y más aún, el espacio en términos económicos. Ello a partir del uso del suelo urbano genera la renta del suelo.

Ante tal aseveración es necesario tener en claro los patrones de localización que siguen las actividades económicas, es decir, qué factores determinan el que se dé una localización en determinado espacio y no en otro.

Así, surge la pregunta: ¿por qué estudiar la localización de la actividad económica en el centro de la ciudad? Su estudio no solo parte de la existencia de un espacio, sino que lleva implícito una serie de conceptos vinculados a como se desenvuelve una ciudad, es decir, a su análisis intra-urbano. Tales conceptos son: **productividad urbana, aglomeración, externalidades, medio**

²⁰ HERNÁNDEZ ARAGÓN, Julia, "La ciudad y su Análisis Intra-Urbano: La localización de Actividades Económicas y el futuro de los Centros", Universidad Autónoma de Chihuahua México, Junio del 2006

ambiente, economías de escala y costos de transporte, centralidad, sistemas de transporte, distancia y costos de oportunidad.

A fin de comprender el por qué la localización de la actividad económica, es necesario revisar los modelos de localización. Como es sabido los modelos económicos del espacio urbano parten de la teoría de localización de producciones agrícolas, las cuales tratan del uso del suelo concebidos para explicar por qué se destinan los terrenos a distintas funciones.

Entonces, cuando se trata de abordar la cuestión de cómo organizar el espacio al interior de la ciudad, siempre se hace referencia al modelo de Johann Heinrich Von Thünen.

Von Thünen consideraba para su modelo, una población aislada, que se abastecía de los productos que los campesinos producen en tierras de los alrededores, partiendo de la hipótesis de que los cultivos podían diferir en rendimiento por hectárea y costo de transporte, sin dejar por ello de contemplar la posibilidad de que cada cultivo pudiera cultivarse con intensidad distinta.

En tal sentido, plantea dos interrogantes que a primera vista pueden parecer distintos:

¿Cómo habría que distribuir las tierras de los alrededores de esa población para minimizar los costos globales resultantes de producir y transportar una determinada provisión de alimentos hasta la población?

¿Cómo acabaría por repartirse la tierra si se permitiera una competencia sin control entre agricultores y terratenientes, en la que cada cuál actuara pensando únicamente en su propio provecho?

Ante las interrogantes, la repartición de tierra se llevará a cabo por medio de la competencia entre agricultores, traducándose en un gradiente de rentas de la tierra, que a su vez irá descendiendo desde el máximo registrado junto a la población hasta el cero correspondiente al final de la zona cultivable.

Esa fue la primera aproximación al valor y uso del suelo, para la presente investigación se hizo referencia a otros autores que contribuyeron con su teoría sobre asentamientos urbanos y, por ende, a la localización de las actividades económicas (**Christaller y Lösch**).

La teoría de los lugares centrales ayuda a explicar dos aspectos interrelacionados del desarrollo urbano:

1. La ubicación de los asentamientos humanos como centros óptimos de distribución para los servicios y ciertas mercancías.
2. La forma en la cual estos servicios y mercancías se distribuyen dentro del sistema espacial de los lugares urbanos.

Lo que se trata de plantear cómo una economía basada en la producción y distribución de una gran gama de bienes y servicios diversos se encuentra organizada espacialmente. Es posible sostener que toda empresa busca normalmente localizarse en el centro geográfico del mercado, en virtud del principio de la centralidad geográfica.

La decisión de centralizar o no la producción en un único lugar es consecuencia de la intermediación entre economías de escala y costos de transporte.

3.2 Rol Centralizador y Articulador de los Centros Comerciales en el Desarrollo Urbano ²¹

El comercio es un instrumento vertebrador y articulador de la ciudad, puede equilibrar y estructurar la trama urbana; además, contribuye a dar personalidad, imagen y vitalidad a la ciudad, pudiéndose convertir en un elemento atractivo de la misma. La oferta comercial condiciona la calidad de vida de los ciudadanos, al ser un factor esencial para cubrir sus necesidades de consumo y de ocio.

Los importantes cambios que se están produciendo en la actualidad en el entorno de las ciudades y en el sector comercio, implican la necesidad de gestionar adecuadamente los **procesos de adaptación y transformación**.

Un centro comercial es una construcción arquitectónica habitualmente enorme, de grandes dimensiones, que puede apreciarse desde una distancia considerable, mas aun si tenemos en cuenta que en este se da una de las características principales de la arquitectura de los grandes edificios de la modernidad.

Esta característica no es otra que la de **centralizar el espacio, articulando todo el espacio de su entorno hasta situarse como centro**, como **atractor** del orden, creando itinerarios físicos y visuales a una misma vez, inclusive y cuando la ocasión lo merece, también sonoros. De hecho, estas grandes superficies comerciales se suelen situar en lugares **estratégicos**, en lo que se refiere a su **accesibilidad** o redes de comunicación.

²¹ MARTINEZ GOMEZ, Antonio, "Ciudad y Comercio: La Transformación de los espacios culturales y de entretenimiento", España – 10/11/2000, Diario Información

3.3 Importancia de la Localización de los Centros Comerciales, en relación a la red vial de la ciudad

Según **Cooley**²² en 1894 demuestra en Norteamérica, la influencia de las vías de transporte sobre la localización y el desarrollo de los centros comerciales.

La localización de los centros comerciales en el conjunto del área metropolitana y con relación a la red vial y el tejido urbano, así como las ofertas de cada centro, tienen gran influencia a la hora de explicar la procedencia de los clientes.

Según **Kevin Lynch**, la localización de Centros Comerciales depende del estudio de mercado y la accesibilidad. El estudio de mercado considera la distribución de la población, el poder adquisitivo, la localización de los centros de la competencia, los medios de acceso al sitio (en relación con la red vial), su capacidad, el tiempo que lleva el recorrido y las rutas seguidas normalmente para otros objetivos.

Los centros Comerciales deben estar situados en las arterias principales de la ciudad y es deseable que cuenten con más de una línea de acceso. Sin embargo una posición en intersecciones de vías principales o cercanas a una rampa de autopista de alta velocidad puede dificultar el acceso, y una posición a lo largo de una vía principal (interregional) saturada y con tráfico rápido también puede desanimar a los usuarios potenciales.

También es deseable una buena **visibilidad** desde las vías principales de acceso.

La posición de un objeto sobre la superficie de la tierra, definida por las coordenadas geográficas está referida a una localización absoluta, sin embargo la noción de localización relativa es más dinámica y rica en cuanto a la definición de la posición de un lugar con respecto a la de otros lugares de naturaleza semejante dentro de la misma red urbana.

La evaluación de una localización relativa moviliza a un conjunto de medidas de **distancia y accesibilidad** en los lugares elegidos como referencia. La localización relativa debe definirse permanentemente teniendo en cuenta, a la vez, las evoluciones, los otros lugares considerados como referencia y las accesibilidades, que son siempre medidas en una relación espacio-tiempo particular.

²² ACUÑA VIGIL, Percy, "Fundamentos de Planeamiento Urbano", LIMA, Editorial FAUA – UNI, 1999, Cáp. 6 Pág. 215

Habría que destacar también, que el planeamiento de la localización de los centros comerciales no solo genera beneficios privados, si no también es relevante en términos sociales. Las empresas exitosas producen empleos directos e indirectos y contribuyen a mejorar el sistema de distribución de bienes y servicios, lo que reduce los costos del oferente y baja los precios al consumidor. La firma se beneficia y los productores, proveedores y consumidores también.

Desde **Christaller** se ha pensado que es posible diseñar un patrón espacial de unidades comerciales que maximice la utilidad de los oferentes y de los consumidores; es decir que beneficie a la sociedad en su conjunto.

3.4 La importancia de la accesibilidad de un Centro Comercial en el proceso de atracción y captación de potenciales visitantes

Según **Kevin Lynch**, “el acceso es un pre-requisito para cualquier espacio. Sin que exista una facilidad de poder entrar, salir o moverse dentro de él, de recibir y de transmitir información o exigencias, el espacio no tiene ningún valor por muy rico que sea en recursos”²³.

En Geografía, la accesibilidad de un lugar se define en general como la mayor o menor facilidad con la cual dicho lugar puede ser alcanzado a partir de uno o varios lugares, por uno o varios individuos susceptibles de desplazarse con la ayuda de todos o varios de los medios de transporte existentes.

Por consiguiente, la accesibilidad no se refiere sólo a la única posibilidad de alcanzar o no un lugar dado, sino que alude también a la peligrosidad del desplazamiento, a la dificultad de la puesta en relación, entendida la mayor parte de las veces por la medida de las tensiones espacio-tiempo. De ello se desprende que la accesibilidad depende, no solamente de la posición geográfica respectiva de los lugares de origen y de destino, sino también del nivel de servicios ofrecido por el sistema de transporte utilizado para llevar a cabo el desplazamiento.

En el caso de los transportes individuales, con los cuales vincularemos también la marcha a pie, el nivel de servicios ofrecido es esencialmente función de:

- La estructura de la red (sinuosidad y configuración de las vías)
- La calidad de las infraestructuras (Nº y ancho de vías, organización de sendas peatonales, existencias de bermas centrales y laterales, espacios previos de recibo, paraderos o estaciones de embarque, etc.)

²³ LYNCH, Kevin, “Planificación del sitio”, EE.UU., 1971, Cáp. VI – Pág. 108,

- Las tensiones topográficas (pendiente)
- Las reglamentaciones vigentes
- Las características técnicas del vehículo utilizado (o la marcha a pie en relación con el estado físico del individuo)
- La congestión, que perturba el funcionamiento del sistema y hace variar de este modo la calidad del servicio, según los días del año y las horas de la jornada.

En lo que concierne a los modos colectivos, a parte de los seis factores explicativos precedentes se agregan:

- El esquema de servicio vigente, tiene en cuenta las reglas de seguridad (nodos servidos, frecuencia de servicio y horarios de circulación)
- La tasa de ocupación del vehículo, que puede impedir la utilización cuando la capacidad máxima se ha alcanzado, en el caso de los sistemas de transporte con reserva obligatoria.
- La definición de la accesibilidad enunciada líneas arriba remite a criterios espacio-temporales de evaluación, sin embargo, otros criterios deben ser considerados como: económicos, estéticos, paisajísticos, ambientales, turísticos, etc. Finalmente la accesibilidad como una acepción más general no se limita solamente al desplazamiento de individuos de un lugar a otro. Por ejemplo, en una red de telecomunicaciones, la accesibilidad a un nudo está ligada con la posibilidad y la calidad de la adquisición, incluso del intercambio de informaciones, a partir de uno o varios otros nudos.

4.0 LOS SISTEMAS ECONOMICOS URBANOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CÚMULOS ²⁴

El concepto de cúmulo es una nueva manera de enfocar las economías nacionales, regionales y **urbanas**, y que deja entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad.

4.1 Visión de la Economía Urbana desde la perspectiva de los Cúmulo

Michael Porter afirma que, observar a un grupo de empresas e instituciones desde la perspectiva del cúmulo permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello ponga en peligro la competencia, ni la distorsione, ni debilite la intensidad de la rivalidad. El cúmulo constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.

²⁴ PORTER, Michael E., "Cúmulos y Competencia", *EE.UU.*, 1990, Cap. VII

Los cúmulos tienen mucho que ver con la naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja competitiva. En los cúmulos que son más amplios que los sectores, se pueden captar importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, marketing y necesidades de los clientes, que se extienden entre diversas empresas y sectores.

Estas conexiones son esenciales para la competencia, la productividad y, sobre todo, la orientación y el ritmo de la formación de nuevas empresas y de la innovación. La mayoría de los integrantes de un cúmulo no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos y comparten muchas necesidades y oportunidades, hacen frente a muchas limitaciones y obstáculos a la productividad comunes a todos.

Hay cúmulos en muchos tipos de sectores, en campos grandes y pequeños, e incluso en algunas actividades empresariales locales, restaurantes, concesionarios de automóviles y tiendas de antigüedades. Están presentes en **economías grandes y pequeñas**, en **áreas rurales y urbanas**, y en diferentes niveles geográficos (por ejemplo, países, regiones, zonas metropolitanas y ciudades). Los hay en economías avanzadas y en economías en vías de desarrollo.

Los cúmulos más desarrollados tienen una constelación de proveedores más nutrida y especializada, una gama más amplia de sectores afines y un conjunto más extenso de instituciones auxiliares. Los avances tecnológicos y comerciales engendran nuevos sectores, crean nuevos vínculos o alteran los mercados a los que atiende. Los cambios de las leyes y reglamentos también modifican las fronteras, como ha sido el caso, por ejemplo, en las telecomunicaciones y el transporte.

4.2 Cúmulos, Ventaja Competitiva y Complementariedad ²⁵

Según **Michael Porter** en su "Teoría de los Cúmulos" afirma: que los cúmulos afectan a la competencia en tres aspectos: en primer lugar, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el cúmulo.

La competencia y la colaboración pueden coexistir porque se dan en diferentes dimensiones y entre diferentes participantes; la cooperación en ciertas dimensiones ayuda a mantener una adecuada competencia en otras.

²⁵ PORTER, Michael E., "Cúmulos y Competencia", *EE.UU.*, 1990 Cap. VII

Ventaja Competitiva²⁶

Según Michael Porter – 1980, la **Ventaja Competitiva** es una **rentabilidad** por encima de la rentabilidad media del sector económico en el que una empresa se desempeña. Es la ventaja que una empresa tiene respecto a otras empresas competidoras.

La ventaja competitiva se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando **Fuentes de ventaja competitiva**. Para ser realmente efectiva, una fuente de ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar
- Diferenciación
- Mejor ubicación geográfica
- Claramente superior a la competencia
- Aplicable a diversas situaciones

Complementariedad

Un cúmulo aumenta la productividad no solo por la vía de la adquisición y conjunción de recursos, sino también facilitando la complementariedad entre las actividades de los participantes. Una actuación deficiente de uno de ellos puede socavar el éxito de los demás. **Michael Porter - 1990**, resalta que:

La presencia de un cúmulo también puede aumentar la eficiencia de la función de compras. Los compradores pueden visitar numerosas empresas en un único desplazamiento y la presencia de múltiples proveedores de un producto o un servicio, en un mismo lugar, también reduce el riesgo de compra, pues el comprador puede utilizar varios proveedores a la vez o cambiar de proveedor fácilmente.

4.3 Los Cúmulos como factor estimulante de la Productividad, la Innovación y la Expansión

Michael Porter cita los siguientes elementos que son favorables a la productividad, gracias a la existencia de los Cúmulos:

- Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- Acceso a la información especializada
- Complementariedad
- Acceso a las instituciones y a los bienes públicos
- Incentivos y medición del rendimiento

La competencia es dinámica, se basa en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas. **Innovar** es una exigencia

²⁶ PORTER, Michael E., "Estrategias Competitivas", Editorial Continental, MEXICO, 1997

del actual mundo de los negocios y significa desarrollar características únicas y creativas, que hagan al producto más cercano a la expectativa que tienen los consumidores.

La mecánica de operación de los Cúmulos sobre:

- **Los Clientes:** Las empresas que pertenecen a un cúmulo suelen percibir más rápidamente las necesidades nuevas de los clientes.
- **La Tecnología, producción o comercialización:** Los participantes se enteran enseguida de las tecnologías que surgen, de la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de los nuevos sistemas de venta y servicio, gracias a su relación permanente con otras entidades del cúmulo, y cuentan además con la posibilidad de visitar las instalaciones de otras empresas y de establecer contactos personales.

4.4 La Socioeconomía de los Cúmulos

Según **Michael Porter - 1990**, la mera presencia de empresas, proveedores e instituciones en una ubicación crea un potencial de valor económico, aunque no asegure la materialización de ese potencial. El "**pegamento social**" es el elemento que aglutina el cúmulo y contribuye al proceso de creación de valor.

Buena parte de las **ventajas competitivas** de los cúmulos dependen de que circule libremente la información, de que se descubran intercambios que añaden valor, de que haya en los participantes buena disposición a coordinar intereses y colaborar y que mantengan una fuerte motivación para mejorar. Las relaciones, las redes y la conciencia de interés común suelen favorecer estas circunstancias y es cuando la estructura social de los cúmulos adquiere una importancia capital.

La teoría de los cúmulos se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones de una zona geográfica específica afecta a la competitividad.

Algunas ventajas de los cúmulos son independientes en gran medida de las relaciones sociales (por ejemplo, la masa disponible de capital o de trabajo), la mayoría tienen por lo menos un componente de relación. La identificación de la empresa con la sociedad, derivada de su pertenencia al cúmulo, y su "compromiso cívico", que va más allá de sus confines como ente individual, se traducen directamente, según la teoría de los cúmulos, en valor económico.

La teoría de los cúmulos amplía la noción del "capital social" y explora los mecanismos por los que la estructura de las relaciones

reticulares existentes en una zona geográfica produce beneficios para las empresas.

Las ventajas de la confianza y de la permeabilidad ínter empresarial, fomentadas por las relaciones repetidas y por la conciencia de dependencia recíproca existentes en una ciudad o región, es evidente que “engrasan” las relaciones dentro de los cúmulos, lo que a su vez aumenta la productividad, espolea la innovación y da como resultado la creación de nuevas empresas.

5.0 INFLUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES URBANAS SOCIALES Y ECONÓMICAS DE UNA CIUDAD ²⁷

5.1 La Globalización como un fenómeno que genera mayor grado de interdependencia y sus efectos sobre las economías en desarrollo

A través del proceso de globalización, uno de los supuestos esenciales es que cada vez más naciones están dependiendo de condiciones integradas de comunicación, el sistema financiero internacional y de comercio.

Por lo tanto, se tiende a generar un escenario de mayor intercomunicación entre los centros de poder mundial y sus transacciones comerciales.

En términos generales la globalización tiene dos significados principales:

- a.** Como un fenómeno, implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación.
- b.** Como una teoría del desarrollo, uno de sus postulados esenciales considera que un mayor nivel de integración está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel de integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

Los niveles de mayor integración que son mencionados por la globalización tienen mayor evidencia en las relaciones comerciales, de flujos financieros, de turismo y de comunicaciones.

En este sentido, la aproximación teórica de la globalización toma elementos abordados por las teorías de los sistemas mundiales. No obstante, una de las características particulares de la

²⁷ REYES, Giovanni, "Teoría de la Globalización", Página web: NOMADAS_3GiovanniE_Reyes Teoría de la Globalización.html

globalización, es su énfasis en los elementos de comunicación y aspectos culturales.

Además de las relaciones tecnológicas, financieras y políticas, los académicos de la globalización argumentan que importantes elementos nunca antes vistos en comunicación económica están teniendo lugar entre naciones. Esto se pone de manifiesto preferentemente mediante novedosos procesos tecnológicos que permiten la interacción de instituciones, gobiernos, entidades y personas alrededor del mundo. Los principales aspectos de la globalización son resumidos en los puntos siguientes:

Los sistemas de comunicaciones globales tienen un crecimiento importante en la actualidad; es por medio de estos procesos que naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera fluida. Aún cuando los sistemas más avanzados de comunicación están operando preferentemente entre las naciones más desarrolladas, estos mecanismos también están haciendo sentir sus efectos en las naciones menos avanzadas.

Esta situación puede permitir la interacción de grupos a partir de las naciones más pobres en su comunicación con otros centros más desarrollados de manera más fácil. En esto cobraría sentido hasta cierto punto el pregonado principio de la aldea global en cuanto a las comunicaciones y las transacciones comerciales y financieras.

5.2 Globalización y migración

El actual proceso de globalización ha introducido en las ciudades, profundos cambios de orden político, económico, socio-cultural, **urbanístico** y **tecnológico**, entre otros ámbitos.

Los resultados que se evidencian no son los más favorables, al respecto es posible ver varias situaciones: el incremento de flujos de capitales y empresas transnacionales que atraviesan las fronteras nacionales han aumentado las polaridades existentes en los procesos de extracción, producción, acumulación y distribución de recursos; el desarrollo, diversificación y uso de la tecnología, especialmente de punta, ha transformado no solo la economía, si no también las formas de información y comunicación que van configurando nuevos espacios de socialización, **mayor urbanización** y formas de comportamiento que deterioran los sentidos culturales y tejidos sociales; la presión y destrucción acelerada del entorno ambiental, debido a las dinámicas antes mencionadas provocan a su vez serios trastornos en los ecosistemas y la misma capacidad productiva; el incremento de formas de violencia y formas de enfrentamiento militares complican el panorama.

De esta manera la globalización se va constituyendo en un proceso de mayor polarización, exclusión, alta conflictividad, **reordenamiento demográfico** y deterioro de la vida humana y el planeta mismo; sin duda, esto significa serias violaciones a los derechos humanos.

¿Qué pasa con la movilidad humana en el proceso de globalización?

A partir de los 80s se evidencia una alta preocupación sobre esta problemática desde distintas instituciones gubernamentales y de la sociedad en general; una serie de estudios, encuentros y programas de intervención se vienen realizando y buscan dar respuesta a varias interrogantes y problemas sociales que presentan las actuales dinámicas de movilidad humana, especialmente por las nuevas características, la diversificación de formas, mayor magnitud y complejidad de elementos que intervienen.

Al respecto se dejan notar algunas manifestaciones: la **migración interna** es permanente y parte de un sostenido proceso urbanizador; la **migración internacional** se caracteriza hoy por flujos Sur-Norte y de países "menos pobres" a "países más ricos", se presenta a escala mundial y a ritmos acelerados. **En consecuencia la migración incrementa la población urbana y por ende origina nuevas centralidades que introducirán cambios en el escenario económico.**

5.3 Nuevo escenario que permite el acceso de pequeñas y medianas empresas locales a los últimos avances tecnológicos²⁸

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales.

Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de recursos productivos, equipo, intercambio de productos y la presencia de "mecanismos monetarios virtuales".

Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales.

El concepto de minorías dentro de los diferentes países está siendo afectado por patrones de comunicación.

²⁸ REYES, Giovanni, "Teoría de la Globalización", *Página web*: NOMADAS_3GiovanniE_Reyes Teoría de la Globalización.html

A pesar de que las minorías pueden no estar completamente integradas dentro de los nuevos circuitos de comunicación, reciben influencias, incluyendo el hecho de que los sectores de mayor poder económico y político si se integran en la nueva esfera de interconexión.

5.4 La influencia de la Globalización sobre los Centros Comerciales a través de nuevos conceptos

Actualmente Inversionistas y Arquitectos relacionados a los centros comerciales deben saber que no solo se trata de números en función a m² e inversiones. Estos edificios deben ser amigables con su entorno, porque los clientes lo agradecen con su preferencia, creándose así un fuerte nexo de identidad.

Por eso cada vez existe una mayor preocupación por su **diseño, su accesibilidad, los materiales que se utilizan en su construcción** y todo lo que, a la larga, redunde en clientes que se sienten a gusto e identificados con el Centro. Los centros comerciales, actualmente están constantemente renovándose, adaptándose a las necesidades de sus usuarios y a novedosos conceptos en su área gracias a la Globalización.

Los primeros centros comerciales eran unas verdaderas cajas cerradas, donde la idea era que el usuario no supiera como estaba el clima afuera, si llovía, hacía frío o había sol, a fin de que no sintiera ganas de irse, sin embargo los centros comerciales modernos (Malls), han ido incorporando luz natural, mediante grandes claraboyas y ventanales, además de jardines interiores y fuentes de agua, logrando así una apertura hacia el exterior y conectarse con la ciudad.

Y si bien los visitantes de estos centros comerciales hoy pueden ver el exterior, deciden quedarse por una serie de atractivos factores. Como la climatización, la seguridad, la presencia de gran surtido de tiendas y productos y el inmenso número de servicios adicionales que se han ido incorporando a este mundo de los centros comerciales.

Los Centros Comerciales de hoy proveen de alguna manera el **espacio urbano de encuentro, espacio de identidad y sentido de pertenencia** para las personas.

Los Centros Comerciales contemporáneos están constantemente cambiando y por eso, una característica fundamental en su diseño es la **flexibilidad espacial**, debido a que cada día hay nuevos actores que se integran a estos verdaderos subcentros dentro de las ciudades. Los proyectos son tan cambiantes como los tiempos en se vive y los cambios, contribuyen a mantenerlos renovados y en actividad.

6.0 LA PROPIEDAD Y EL GRADO DE AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA EN UN CENTRO COMERCIAL

En relación al tema, de la relación de propiedad y el grado de autonomía administrativa de un Centro Comercial, no existen teorías científicas ni postulados formales que respalden esta investigación. Para salvar este vacío será imprescindible recurrir únicamente a la experiencia real de infinidad de ejemplos desarrollados en el mundo y a la opinión autorizada de profesionales expertos en este campo, debido a que está demostrado que es uno de los factores importantes y causantes del éxito o decaimiento de un Centro Comercial.

6.1 La composición de la Propiedad en los Centros Comerciales y su relación con el Operador Administrativo²⁹

El Centro Comercial por definición es un conjunto de establecimientos comerciales sometidos a un determinado régimen de propiedad y que operan dentro una superficie definida. Existen (3) formas de propiedad claramente diferenciadas:

- **Propiedad Unitaria:** Se entiende así a un Centro Comercial, cuya propiedad pertenece a una sola persona natural o jurídica, que arrienda cada uno de sus establecimientos comerciales a terceros, reservándose el derecho a la propiedad al 100% y mantiene una autonomía total sobre las decisiones para el óptimo funcionamiento del conjunto, mediante un rígido reglamento que permite controlar el desarrollo de éste, en beneficio tanto de los locatarios como del propietario.
- **Propiedad Horizontal:** Es un concepto jurídico que hace alusión a un tipo de propiedad caracterizada por extenderse de manera privativa sobre un piso o local de una edificación, además, sobre una cuota de propiedad de los elementos comunes de todo el edificio.

Dicho de otro modo, junto con el piso, el derecho de propiedad horizontal incluye un porcentaje de propiedad sobre los elementos comunes del edificio de todos los propietarios de pisos en el edificio en cuestión. Tales elementos se consideran necesarios para el adecuado uso y disfrute del piso, y la cuota que exista sobre ellos es completamente inherente a la propiedad del piso, siendo inseparable ésta.

- **Propiedad Mixta:** Este tipo de propiedad resulta de una fusión de las dos anteriores en una determinada

²⁹ Internet: WIKIPEDIA, La enciclopedia libre

proporcion, donde podrían convivir copropietarios individuales con propietarios de pisos enteros exclusivos y rentados a terceros.

Es fácil deducir que en los últimos dos casos, aparece una gran dificultad para un manejo eficiente y centralizado de un centro comercial, que aún teniendo un operador con criterio, imagen y administración unitaria, tendrá serias limitaciones especialmente en lo que concierne a la posibilidad de realizar cambios o modificaciones físico-espaciales, cosa que en el primer caso, la flexibilidad espacial del conjunto es completamente factible.

6.2 Perspectivas de valor en los Centros Comerciales

El centro comercial debe funcionar desde su construcción hasta su ocaso con el soplo que le imprime el constructor y por la gracia de su ubicación y diseño, porque los administradores y propietarios, poco o nada pueden hacer, ni conocer de la situación real de su inversión si no existen indicadores de gestión, ni un sistema contable que permita establecer a ciencia cierta si un centro comercial va bien, regular o mal, sólo las fuerzas del mercado al paso del tiempo demostrarán la verdadera realidad del ente comercial, si éstos emprendedores perdieron o ganaron luego de su inversión, solo confiando en la buena suerte. Para Rafael Álvarez³⁰ - 2004, "**Lo que no se mide, no se evalúa, lo que no se evalúa, no se administra y lo que no se administra, es incierto**".

6.3 La responsabilidad y los indicadores de Gestión en los Centros Comerciales³¹

¿A quien le compete la responsabilidad en la ausencia de control que en la mayoría de **Centros Comerciales decadentes** impera? Tal vez a los constructores o promotores que debieron importar o copiar el paquete completo de un Centro Comercial, es decir el modelo de los Centros Comerciales regidos por un solo operador administrativo y propietario único que arrienda a terceros y no la venta de locales comerciales bajo la modalidad de propiedad horizontal de la misma forma en que se vendieron y se venden las viviendas en condominio, o talvez a los administradores y gerentes que por definición y por ley deben rendir un informe de la evolución previsible de los negocios, a los comerciantes o inversionistas, velando así por el buen rendimiento de sus inversiones.

Como aporte a esta problemática el Administrador de Empresas Rafael Corredor Álvarez ha contribuido con un estudio denominado "**Indicadores de Gestión en los Centros Comerciales**" realizado en el año 2004 en asociación con las facultades de

³⁰ www.Monografias.com – Lic. Rafael Corredor Álvarez – Especialista en Avaluos

³¹ www.Monografias.com – Lic. Rafael Corredor Álvarez – Especialista en Avaluos

ingeniería de la Universidad Distrital de Bogotá, en dicho estudio plantea la construcción de indicadores de gestión, que son instrumentos que interpretan los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite identificar y controlar los síntomas que se derivan en la toma de decisiones oportunas para obtener las metas propuestas.

Utilizando metodologías valuatorias profesionalmente aceptadas se hacen los seguimientos a los cambios de valor en las unidades que conforman el centro comercial, permitiendo utilizar un parámetro idóneo de calificación que es el mercado, permite además identificar oportunamente el valor agregado de un determinado centro comercial, como consecuencia de la buena gestión de sus entes administrativos. También se implementan índices de alerta como son los índices de liquidez, de arrendamiento, de ventas, de ocupación, etc. todos estos indicadores se construyen a la medida y según las circunstancias propias de cada Centro Comercial.

En conclusión se puede afirmar que mientras no se dote de herramientas o instrumentos de control a los entes administrativos, ni los administradores, ni los comerciantes podrán predecir la evolución de un centro comercial, dicho de otra manera si no hay autonomía total del operador, el destino de un centro comercial será incierto debido a la coexistencia de copropietarios con diversas opiniones al momento de la toma de decisiones en beneficio del conjunto.

Es claro, además que si la institución carece de indicadores financieros o de gestión, por sustracción de materia estos están fuera de control, lo que no significa que tengan que ir mal, siempre habrán excepciones que van "divinamente" pero por las mismas razones de los que van "pésimamente". ¿La razón? Factores externos, fuerzas del mercado, magnífica ubicación, elementos completamente ajenos al logro de la administración del Centro Comercial.

Así las cosas, mientras no se demuestre mediante técnicas administrativas la situación real de la copropiedad, estos seguirán siendo entes reactivos que responden tardíamente a las exigencias del mercado, cuando la administración moderna debe ser **preactiva**, es decir, prever o anticiparse a las expectativas de los consumidores.

Surge la pregunta ¿porqué existen Centros Comerciales exitosos sin utilizar este tipo de indicadores administrativos? La respuesta es la "sinergia" entendida como el impulso inicial impreso a un negocio por unas condiciones favorables en el momento de su lanzamiento como son la coyuntura económica, la ubicación, el desarrollo demográfico, las políticas estatales y la energía impuesta por la calidad y actividad de los comerciantes participantes en la

copropiedad. Lo cuál, si bien se da en la práctica no es desconocido el hecho de que son empresas altamente vulnerables a los cambios de los mismos factores que una vez le imprimieron su dinámica comercial.

Es así como se sabe de copropiedades, una vez altamente exitosas con una vida comercial muy fugaz, no alcanzaron al menos el promedio de 10 años, porque no se adaptaron a los cambios vertiginosos de la economía y la globalización.

El índice de valorización que no es otra cosa que el valor agregado que la administración le da a un Centro Comercial en su conjunto, marca la diferencia entre un Centro Comercial exitoso y los que no lo son, es el mercado el juez idóneo e imparcial que determina cuanto vale este valor agregado para cada uno de los Centros Comerciales.

IV. MARCO HISTÓRICO

A. CONTEXTO MUNDIAL

Las innovaciones técnicas vuelven a estar presentes en los cambios contemporáneos que han hecho posible el “centro comercial” o “mall”, que surge en la década de los cincuenta del siglo pasado en Estados Unidos, coincidentemente con el desarrollo tecnológico del automóvil, el refrigerador, el aire acondicionado y la escalera mecánica. El automóvil le permite al usuario desplazarse al centro comercial y cargar mayores volúmenes de mercancías, el refrigerador le permite almacenar productos perecibles por mayor tiempo y el aire acondicionado y escalera mecánica como complementos de confort.

Se considera al ARQ. Víctor Gruen el padre del “Mall”, que fue el proyectista, de los dos primeros de este tipo, el “Northland Shopping Center” y el Southdale Shopping Center, en Minnessota (1956), Estados Unidos. Los proyectos se realizaron a mediados de los años cincuenta, en respuesta a la necesidad de proteger los espacios públicos de las inclemencias climáticas severas.

Gruen concebía el “Mall” como una pequeña ciudad en la que se trataba cuidadosamente la organización de los flujos peatonales y la función de los espacios libres. Mas tarde Gruen propuso trasladar su idea de concentración de tiendas en torno a una central más grande como estrategia para renovar los **centros degradados** de las ciudades americanas, desarrollando propuestas para Rochester, en Nueva York en 1956 y para el centro de Forth Worth en 1970. Desde entonces la evolución de los “malls” en EEE.UU. y el resto del mundo ha sido incesante, con una clara preferencia por los grandes formatos.

Luego en la década de los 60, el modelo de las grandes superficies se desarrolla en ciudades Europeas, como consecuencia del crecimiento de la periferia y el **declive del centro urbano**. Y en España los centros comerciales y las grandes superficies han experimentado una importante evolución, desde su aparición en la década del 70, luego en la década del 80 se inaugura el primer centro comercial de gran formato bajo el concepto del Mall Americano, que cuenta con un hipermercado (“Ancla”) y tiendas dispuestas a lo largo de un corredor central, con áreas de entretenimiento y amplios estacionamientos.

A partir del 2,000, diversos municipios de España incluyen en sus nuevos planes de desarrollo urbano, áreas destinadas a la construcción de centros comerciales y de ocio (malls). Los primeros centros comerciales que tienen una antigüedad cercana a los 30 años, para el usuario Español ya no responden a las exigencias actuales, razón por la que algunos tuvieron que modernizarse.

Este cambio de hábito de consumo en los Españoles, se ve reflejado en cifras estadísticas elaboradas por una prestigiosa empresa de investigación de mercados (AC Nielsen 2002), que entre 1995 - 2002 los

centros comerciales de gran formato crecen notablemente (>60%) y los mercados pequeños o tradicionales decrecen drásticamente (-50%).

La tendencia del sector en Europa y con mayor énfasis en España, responde a la demanda social, por los centros comerciales de gran formato ($\geq 100,000 \text{ m}^2$ de superficie). Esta evolución y desarrollo de estas nuevas formas de distribución está ligado al crecimiento de la periferia de las ciudades y en consecuencia, al declive de sus centros urbanos.

Sin embargo muchas ciudades Europeas afectadas por la crisis de sus centros urbanos, han visto en el comercio de la ciudad, como un firme soporte para iniciar el cambio y la regeneración urbana. Esta situación se percibe en la reorientación de la política de planificación de los grandes equipamientos comerciales en algunos países de la Unión Europea, entre los que se encuentra Inglaterra que optó en los años 90 por tener una política similar a la realizada en EE.UU., con el desarrollo de los grandes centros comerciales regionales (malls) de la periferia durante los años 60.

La adaptación del concepto estadounidense de centro comercial, en América Latina se inicia en los años 80 y su evolución fue similar a la del Perú, en lo que respecta a los sistemas de distribución comercial, con todos sus defectos y virtudes y con una tendencia a localizar los nuevos centros en la periferia. El caso Colombiano es el que guarda mayor similitud con el caso Peruano, porque en ambos casos se copió el patrón americano incompleto, es decir se cometió el mismo error al diversificar la propiedad de los centros comerciales en favor de múltiples copropietarios, factor que originó la crisis de este primer grupo de negocios.

A partir de la década de los 90 se replantea el concepto, adoptando el modelo Americano de los Malls, con buenos resultados.

B. CONTEXTO NACIONAL

1.0 Antecedentes Históricos y Hechos Políticos que influyeron en el desarrollo de los Centros Comerciales de Lima Metropolitana.

Para tener una visión global de los acontecimientos más trascendentes ocurridos entre 1970 a la fecha se ha elaborado un cuadro resumen con tal propósito (Ver Cuadros adjuntos).

**CUADRO RESUMEN DE LOS HECHOS HISTORICOS OCURRIDOS
DESDE LA DECADA DEL 70 A LA FECHA**

	Década 70's	Década 80's
Sociales	Reforma agraria liquida latifundismo en el Perú y propicia el aumento de la migración	Surge el terrorismo en su primera fase / MRTA / SL / Narco-terrorismo
	Surgen las primeras barriadas en Lima	Oleada de migraciones del campo hacia las ciudades (finales 80's)
	Consolidación de Sindicatos	Crecimiento de la informalidad
	Inicio y formación de los movimientos comunistas-socialistas-Maoístas.	Exodo de profesionales
	Reforma educativa (uniforme único, horas de clase, educ. cívica).	Devolución de los medios de comunicación, restitución de la libertad de prensa.
	Dignificación de la población indígena, que comienza a tener participación en la vida política y social del país	Construcción de la carretera marginal de la selva, que incorpora a más de dos millones de hectáreas de tierras nuevas de cultivo en la selva.
	Prohibición de toda manifestación cultural foránea	Surgimiento de una coalición de centro derecha con VLL con una ideología liberal
	Confiscación de los medios de comunicación	Construcción de grandes complejos habitacionales: Las Torres de Limatambo, Santa Cruz, Santa Rosa, San Borja, Marbella, o Julio C. Tello.
		Transición de la política conservadora a la liberal
Económicas	Reformas económicas -asignación de acciones a favor de trabajadores	Políticas monetarias Restrictivas (Dólar MUC)
	Expropiación de sectores estratégicos de la economía (minas, petróleo, acero y servicios	El Gobierno de Alan García rompe con los organismos internacionales de crédito, optando por no pagar la deuda externa
	Proteccionismo a la industria nacional y restricción de importación de manufactura	Fuga de capitales
	El Gobierno alentó una industria nacional cara, ineficiente y de mala calidad	Escazes de alimentos
	Endeudamiento del estado y crisis económica	Estatización de la banca
		Hiperinflación fines de los 80's producto de la emisión masiva de monedas sin respaldo
Políticas	Golpe de estado contra Fernando Belaunde, inicio de Régimen Militar de facto del Gral. Velasco	Transición de militarismo a gobierno civil
	Congreso bicameral	Enfrentamiento fronterizo con Ecuador
	El Gral. Morales Bermúdez reemplaza al Gral. Velasco el 29/08/75	Triunfo del partido Aprista a consecuencia del desgaste de la derecha peruana
	Entra en vigencia la nueva Constitución del 79	Apoyo a Argentina con lo de la guerra de las Malvinas.
	Problemas limítrofes con Chile	Problemas limítrofes con Chile
Tecnológicas	Reformas educativas, introducción del bachillerato público, la educación inicial y especial.	Ingreso de las primeras computadoras personales
Ecológicas		Fenómeno del Niño afecta la costa norte del país

**CUADRO RESUMEN DE LOS HECHOS HISTORICOS OCURRIDOS
DESDE LA DECADA DEL 90 A LA FECHA**

	Décadas 90's	Décadas 00's
Sociales	Conflicto armado con Ecuador.	Marcha de los 4 suyos organizada por los detractores ante la victoria de Fujimori.
	Captura de Abimael Guzmán (erradicación del terrorismo)	Mortalidad infantil disminuye y la esperanza de vida aumenta.
	Consumidor se vuelve mas exigente	Reducción de la pobreza del 53% al 48%
	Exceso de prensa amarilla	Incentivo de políticas de ayuda social para el crecimiento urbano (casa propia, techo propio).
	Incentivo al turismo (fuentes de empleo)	
	Dura represión del terrorismo.	
	Toma de la embajada de Japón	
	Fortalecimiento de las relaciones bilaterales. Incremento del Coeficiente de Electrificación Nacional. Creación de partidos independientes de oposición	
Económicas	Cambio de moneda del Inti al Nuevo Sol Aplicación de medidas drásticas (SHOCK) para reestructurar precios y superar hiperinflación.	Buen manejo de la deuda pública. Firma del ATPDEA con EE.UU. En el 2002 (Ley de preferencias arancelarias a cambio de erradicación del narcotráfico)
	Economía de libre mercado Política de Privatizaciones y saneamiento de sistema tributario reanuda la economía. Facilitación del comercio y la inversión en la cooperación económica Perú-Pacífico (APEC).	Diversificación y crecimiento de exportaciones Mantenimiento de la estabilidad económica y la reactivación de la economía El riesgo país del Perú se encuentra entre los más bajos de Latinoamérica y tasas de inflación más bajas en el mundo
	Desarrollo de la cultura exportadora Asistencialismo permanente del gobierno hacia las clases deprimidas. Se consolida Cluster de muebles en Villa El Salvador	Crecimiento y evolución de la BVL Caída del dólar
	Abandono de política industrial Incremento de las exportaciones en el sector minería e Inicio del Canon minero (Estimular la Inversión Privada nacional y extranjera en las actividades energéticas y mineras)	Inicio del proyecto de la transoceánica. Mejora de la recaudación impositiva tributaria. Exploración y explotación de GAS (Camisea)
	Disolución del congreso (bicameral a unicameral) debido a la intransigencia de la oposición. Acuerdo de paz con Ecuador	Caída del régimen Fuji-Montesinista, abandono del cargo presidencial Asume la presidencia Valentín Paniagua provisionalmente
	Aprobación de la constitución del 93 Problemas limítrofes con Chile	Alejandro Toledo es elegido como el nuevo presidente de la República en el 2000. Alan García vuelve a ocupar la presidencia en el 2006.
	Reestructuración del poder judicial Reelección de Fujimori (derrota a Pérez de Cuellar)	Problemas limítrofes con Chile Desarrollo y posicionamiento de la telefonía celular en el mercado nacional. Preocupación por el calentamiento global.
	Tecnológicas	Desarrollo sostenible de las telecomunicaciones Importaciones masivas de tecnología Masificación del uso de Internet
Ecológicas	Contaminación minera	

Efectos del Crecimiento Urbano sobre el Comercio. ³²

a). Mercados Mayoristas y Migrantes

Los mercados mayoristas en el Perú suelen ser identificados como mercados de alimentos. Esta aproximación, expresa parcialmente la verdad, corresponde a la génesis de los mercados mayoristas. El Mercado Central, el Mercado Mayorista y los mercados de las regiones han generado en cada caso flujos

de mercancías, partiendo de los alimentos y artículos de primera necesidad, incorporan paulatinamente las prendas de vestir y el calzado, los muebles y utensilios de madera, artículos para el hogar, cocinas, línea blanca, etc.

Aún cuando en cada región o localidad la evolución de estos mercados ha sido diferente, en todos los casos el punto de partida fue la instalación de servicios de venta y distribución de productos (dentro o en los alrededores de los mercados). En algunas líneas, desde el comercio se fueron activando circuitos productivos, y no son pocos los casos en los que los comerciantes fueron incluyendo en sus actividades la producción; se transformaron en productores.

Desde sus orígenes, el Mercado Central de Lima puso la cuota inicial para el desarrollo del comercio al por mayor, el impulso industrial y de servicios. Esta cuota inicial no está referida a una empresa en particular, sino al aporte de capacidad de gestión realizado por varias generaciones cronológicas, y multinacionales.

Desde su creación hasta nuestros días, ha sido el espacio donde desarrollaron sus actividades peruanos, españoles, italianos, luego los chinos, los judíos (que inmigraron durante el siglo pasado, entre los años treinta y cincuenta), los árabes, y los japoneses (que con sus tiendas de artículos deportivos y artefactos electrodomésticos destacan nítidamente desde los años cincuenta).

El mercado Central de Lima fue originalmente solo un mercado de abastos, que atendía a un vecindario que crecía.

En cincuenta años que podrían haber sido 25 si no hubiera mediado la derrota en la guerra con Chile, generó un grupo humano que innovó e impulsó la industria y los servicios.

En efecto, hacia fines de siglo los comerciantes del Mercado Central ampliaron su cartera de inversiones hacia el desarrollo

³² PONCE MONTEZA, Carlos Ramón, "Gamarra: Formación, estructura y perspectivas", LIMA

urbano de la ciudad. El mercado de abastos fue cediendo paso a una mayor complejidad, propia de las demandas que generan los procesos de urbanización, los cuales obligan al comercio de telas, muebles y al desarrollo de alimentos procesados con mayor vida útil. Se desarrollaron así alrededor de mercados importantes industrias que, a través de este, atendían necesidades como útiles de aseo, productos para el hogar, útiles de escritorio y escolares, juguetería, confecciones, calzado y muebles.

Aun cuando el mercado de abarrotes se mantuvo, había perdido su liderazgo original. Luego de algunos años, el Mercado

Central concentraba mayoristas que atendían la demanda limeña y de provincias.

Mientras el Mercado Central de Lima tardó casi cien años en resultar insuficiente, en las últimas décadas los mercados no han resistido ni veinte años antes de ser rebasados. Ese ha sido el caso, por ejemplo, del Mercado Mayorista de La Parada, ahora No.1, que tuvo que ser auxiliado antes de veinte años por el Mercado Mayorista No. 2 (también llamado Mercado de Frutas), en El Pino.

En este trayecto el Mercado Mayorista generó diversas industrias, promocionó el comercio, transporte y servicios. Hoy alrededor del Mercado de Frutas hay diversas agroindustrias que procesan frutas, elaboran mermeladas y fabrican envases.

Es importante ubicar, entre los años cincuenta y sesenta, un cambio radical en el mercadeo de productos, que tuvo como base un desarrollo de la industria y una modificación sustancial de ocupaciones, hábitat y espacios físicos. La industria peruana experimentó importantes cambios en respuesta al crecimiento poblacional y a los procesos de urbanización, que implicaban nuevas necesidades de productos, precios, promoción y distribución.

Hasta ese momento, los productos eran básicamente bienes esenciales, tendientes a resolver necesidades elementales del cliente: vestirse, alimentarse, asearse, escribir y leer. Las empresas fabricantes no daban entonces al cliente más garantía que su relación personal.

La falta de desarrollo de productos, hacía que los fabricantes tuvieran una relación directa con miles de puntos de venta, lo que dificultaba y encarecía el proceso.

Hasta comienzos de la década de los sesenta; los hoteles de todo el país estaban "repletos" de vendedores de las fábricas,

que salían a ofrecer directamente sus productos, con una cartera de oferta más o menos limitada, lo que implica altos costos de administración y ventas de las empresas fabricantes. A ello se agregan costos de las empresas minoristas que vendían directamente al consumidor, en volúmenes reducidos. Al final este proceso encarecía el bien en casi 100% para el consumidor final, respecto del costo de fabricación.

b). Los efectos del Crecimiento Urbano

Diversas situaciones y cambios en el país y en el mundo influyeron directa o indirectamente en el devenir de la industria textil a partir de los años cincuenta. Entre las principales tendencias generales registradas por esa época está el incremento del ritmo

de crecimiento de la población mundial y nacional, y el cambio concomitante en la estructura poblacional del predominio rural al predominio urbano, lo que produjo un desarrollo notable en la demanda textil y de confecciones de prendas de vestir.

Una segunda tendencia es la aparición de nuevos materiales artificiales y sintéticos, que empiezan a ser usados masivamente en el mercado textil y de confecciones.

En tercer lugar está la transferencia de capitales de la agricultura a las industrias textil y de confecciones. Por último, cabe mencionar el inicio de un proceso de traslado de la oferta mundial de estos productos, desde los países industrializados hacia los países de nuevo desarrollo industrial.

Posteriormente, en la década de los cincuenta, cobraron auge las construcciones masivas de viviendas de interés social, entre las que estuvieron las meritorias unidades vecinales que hasta hoy día, cuarenta años después, siguen funcionando bien. En general, fue una época en que se incrementó drásticamente la construcción de viviendas, entrando a operar el Banco Hipotecario del Perú; el efecto fue que la clase media de Lima pudo acceder masivamente a la vivienda.

Si se revisa la evolución de la población peruana a partir del año 1600 hasta nuestros días (ver cuadro 1 y gráficos 2 y 3), se observa algunas tendencias interesantes. Desde 1820 es decir, en los últimos años del dominio español hasta 1920, la proporción de la población limeña sobre el total nacional fue prácticamente la misma: 5%.

Es durante el gobierno de Leguía, con el inicio y desarrollo del programa masivo de carreteras (al amparo de la famosa Ley de Conscripción Vial), que la población de Lima comenzó a crecer en relación al resto del país.

CUADRO N° 1

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PERÚ Y LIMA			
Año	País	Lima	%
1600		30.000,00	
1820 ^{a/}	1.325.000,00	64.000,00	4,83
1865 ^{b/}	2.487.916,00	121.362,00	4,88
1920	4.850.000,00	228.700,00	4,72
1931	6.000.300,00	373.875,00	6,23
1940	7.023.111,00	520.500,00	7,41
1956	9.923.000,00	1.200.000,00	12,09
1961	10.420.357,00	1.487.700,00	14,28
1972	14.121.564,00	2.833.600,00	20,07
1981	17.762.231,00	3.978.700,00	22,4
1991	22.006.000,00	5.879.400,00	26,72

Fuente: INEI

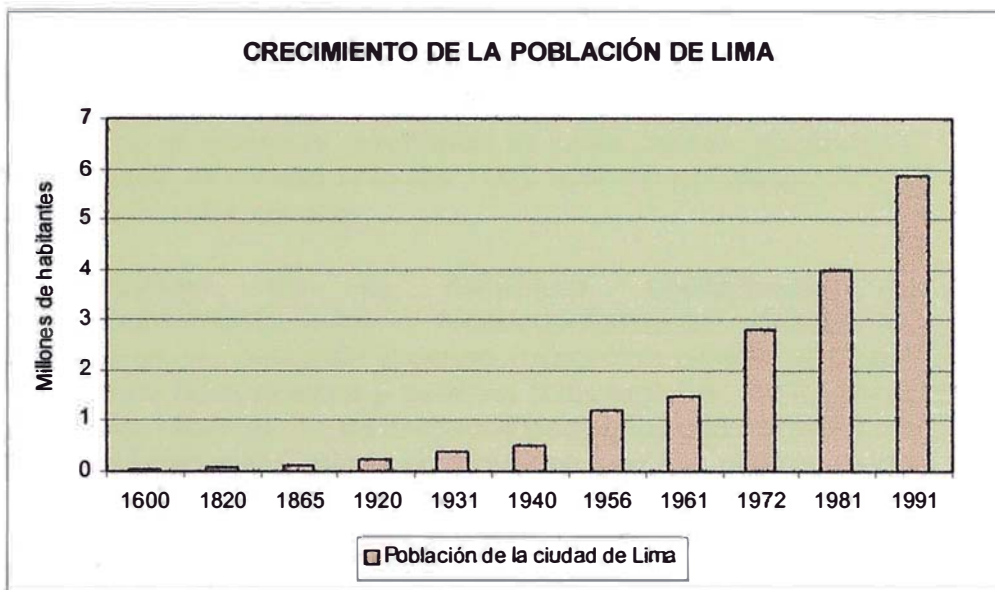


Gráfico N° 2
 FUENTE: INEI

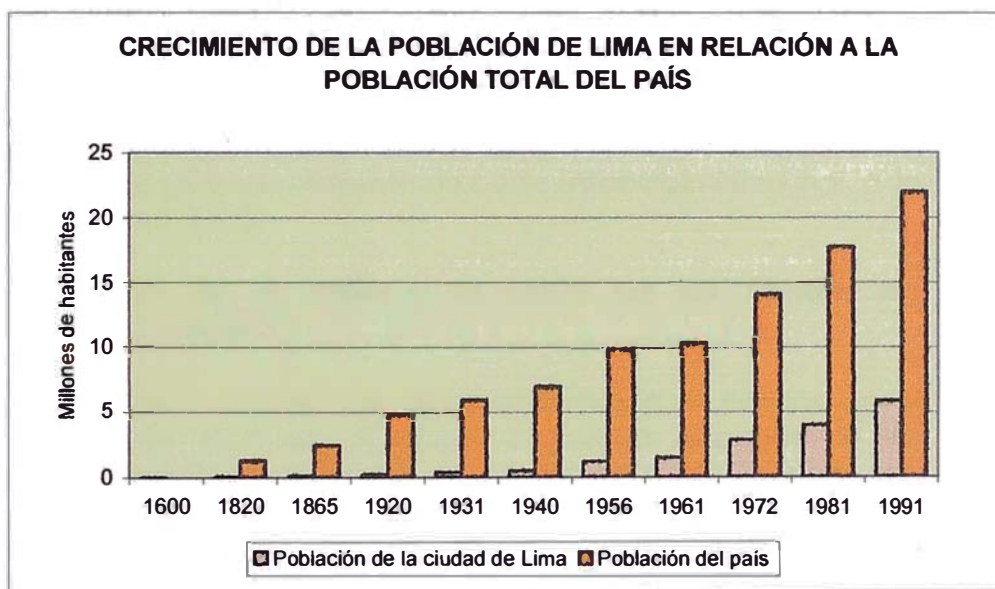


Gráfico N° 3
 FUENTE: INEI

c). Proceso migratorio del Perú y la expansión urbana de Lima

En 1940 la población rural representaba 69% del total y la urbana 31%, en 1961 esta relación se modificó a 55% contra 45%. En 1991 el proceso se acentuó, resultando la composición poblacional básicamente la inversa a la de 1940: 30% de población rural y 70% de población urbana.

Este cambio en la estructura poblacional, de predominantemente rural a fundamentalmente urbana, fue resultado de un profundo proceso migratorio, donde se dieron una serie de flujos internos y externos a las regiones, de las zonas rurales a las urbanas, de las ciudades pequeñas a las grandes, de la Sierra y Selva a la Costa, y en mayor proporción, del interior del país a Lima.

Evolución del Mercado en Lima ³³

Para reforzar este recuento acerca de la evolución en el tiempo de los Supermercados y Centros Comerciales de Lima Metropolitana, desde la década de los 60 en adelante, se ha elaborado cuadros que muestran el comportamiento de éstos a lo largo de su existencia, clasificados de acuerdo a categorías y cualidades definidas. Los cuadros contienen una breve información que da una idea aproximada de los periodos de inicio, auge y decaimiento de cada establecimiento indicado (Ver Cuadros 2 y 3).

a). El Jirón de la Unión y el Boom de las Tiendas de Departamentos

En esa época habían ido surgiendo diferentes tiendas en el corazón del Jirón de la Unión, buscando responder a las necesidades de una Lima que crecía rápidamente. Este proceso engloba, entre otras, a **Cadelí, La Moderna, Maruy, Marchand, Marchetti y Scala**, que fue uno de los casos más destacados. La aparición de tiendas dedicadas al negocio de la venta por departamentos fue un verdadero Boom, teniendo estas un desarrollo muy acelerado. El éxito permitió a sus propietarios establecer tiendas y fábricas más grandes fuera del centro de Lima, que ya planteaba una serie de restricciones para el establecimiento de fábricas mayores.

En esos años, en Lima se desarrollaban las primeras fábricas de confecciones abastecidas básicamente con insumos nacionales. Hasta entonces, la confección de ropa la hacían sastres o modistas, o simplemente se adquiría ropa importada; no existían

³³ PONCE MONTEZA, Carlos Ramón, "Gamarra: Formación, estructura y perspectivas", LIMA, 1994

tiendas que vendieran ropa fabricada industrialmente en el país. En el propio Jirón de la Unión aparecieron tiendas dedicadas a la confección y a la venta, y otras que también proveían a tiendas más grandes.

Aparte de **Scala**, en el mismo negocio de las cadenas de tiendas estaban **Monterrey, Oeschle y Sears**, con sus propias características de diversificación de productos y atención de segmentos diversos, pero siempre significando un fuerte impulso para el desarrollo del mercado de confecciones.

El aporte que hace destacable, el caso de Scala fue la estandarización y la orientación de la producción al estrato popular.

Lo interesante de este proceso consistió en la consolidación de marcas, el pago de royalties por el uso de éstas, el establecimiento de relaciones con empresas extranjeras que además de marcas vendían diseños, tecnología, procesos que incluían supervisores y control de calidad (a modo de **Franquicias**). Así empezaron a fabricarse los mismos productos que se vendían en ese momento en Estados Unidos.

b). El fallido intento de los Shopping Center en Lima

Los primeros **Shopping Center** aparecen en el centro de Lima a fines de la década de los cincuenta, copiando la costumbre norteamericana de disponer de espacios amplios y, hasta cierto punto, incorporando la figura de los royalties.

Otro Shopping Center fue construido en el cruce del Jirón de la Unión con el Jirón Puno, pero su éxito fue mas bien escaso; es probable que entre las causas de ello estuviera el que las áreas fueran demasiado grandes para los negocios que las ocuparon, y que no se formaran las famosas especializaciones, o tiendas "**ancla**", que debían cumplir una función de liderazgo.

Un elemento coincidente con la poca suerte de estos establecimientos fue el reciente traslado del eje comercial de la ciudad hacia los distritos de Miraflores en los años setenta; San Isidro en los ochenta con la consolidación de los centros comerciales **Camino Real** y **Chacarilla** en los noventa. La gente que podía ir a esos shopping center ya estaba desplazándose por otros espacios; los que tuvieron éxito fueron precisamente los que se ubicaron en la periferia del centro de Lima.

c) El Mercado Central, Foco del Comercio de Confecciones

Las razones de este desplazamiento son diversas. En principio, el centro histórico tenía limitaciones físicas para desarrollarse como núcleo productivo: el costo del alquiler de los locales era demasiado alto.

Paralelamente, el gobierno militar modificó el uniforme escolar, pasando del comando de algodón al uniforme único gris de tela sintética. Grandes cambios habrían de suceder al compás de esta importante modificación.

d). La Parada y el Complejo de Confecciones en Gamarra

Desde el punto de vista de las confecciones, pasar de poblador rural a poblador urbano conlleva un cambio en la forma de vestir. Un elemento adicional a considerar es que los provincianos iban a la Parada porque preferían ser atendidos por los suyos. También los no emigrantes de pocos recursos iban a comprar sus prendas de vestir ahí: ello constituía también parte de un paseo.

Evolución de los Supermercados y Tiendas por departamentos, entre 1960 - 2009

NOMBRE DE SUPERMERCADO O TIENDA	RESEÑA
MARUY	Desde sus inicios se especializo en la venta de ropa orientado al sector económico bajo. Tuvo un periodo de auge mayor a una década y actualmente todavía existe con un perfil muy bajo.
SCALA	Su principal rubro fue la venta de ropa a un público popular. Mantuvo un buen nivel de éxito, hasta la crisis económica de los 80, durante el gobierno aprista.
OESHLE	Fue una de las tiendas más exclusivas de ropa. Mantuvo un buen nivel de éxito, hasta la crisis económica de los 80.
SEARS	Fue una de las primeras tiendas por departamento. Tuvo un periodo de auge que duró hasta comienzos de los 90, cuando se convirtió en SAGA. Durante el gobierno de Fujimori.
MONTERREY TODÓS	Fue uno de los supermercados pioneros que tuvo gran aceptación que se mantuvo hasta los 90.
SANTA ISABEL	Estos supermercados surgen como un relanzamiento de los "Monterrey" durante un periodo muy corto. Surge cuando los capitales chilenos compran los supermercados "Todos", relanzándolos con su propia, marca "Santa Isabel".
WONG	Es el supermercado con mayor presencia y éxito en el país por más de 35 años. Orientado a un público de mayor poder adquisitivo.
METRO	Es la versión de Wong dirigido a un segmento económico más bajo que inicia a operar desde la década de los 90.
SAGA FALABELLA	Surge a partir de la compra de SAGA por el grupo chileno Falabella, pasando a llamarse posteriormente "Saga Falabella". Actualmente se encuentra bien posicionado en el mercado peruano.
RIPLEY	De capitales chilenos, aparece por primera vez como una de las tiendas ancla del "CC. Jockey Plaza".
PLAZA VEA	Surge a raíz de la compra de los supermercados "Santa Isabel" por el grupo Interbank, convirtiéndose parcialmente en supermercados "Plaza Vea". Mantiene un buen nivel de éxito en el mercado peruano.
TOTTUS	Son supermercados creados por Saga Falabella para introducirlos dentro del segmento económico medio bajo y competir con "Plaza Vea" y "Metro".
VIVANDA	Es la versión exclusiva del grupo Interbank dirigida a un público de poder adquisitivo alto, para competir en el mercado con Wong.

LEYENDA	
	Tiendas por Dptos. y supermercados exclusivos
	Tiendas por Dptos. y supermercados populares

CUADRO N° 2
FUENTE: RECOPIACIÓN PROPIA

Evolución de los Centros Comerciales, entre 1960 - 2009

NOMBRE CENTRO COMERCIAL	RESEÑA
CAMINO REAL	Su periodo de auge duró menos de una década, comenzando a decaer a inicios de los 90.
CHACARILLA	Tuvo un periodo de auge moderado sufriendo un decaimiento leve desde la década de los 90.
PLAZA SAN MIGUEL	Es uno de los centros comerciales pioneros manteniendo un buen nivel de éxito que ha ido en aumento desde mediados de los 90 hasta la fecha.
ARENALES	Luego de un corto periodo de auge menor a 5 años comenzó a entrar en un estado de decaimiento crítico, cuyo perfil se mantienen hasta la fecha.
UNICENTRO	Es uno de los centros comerciales que sin llegar a ser inaugurado en su totalidad entra en un estado de crisis severa que se mantiene hasta la actualidad.
RISSE	Es uno de los centros comerciales que ha tenido un largo periodo de permanencia en el mercado, con altibajos hasta finales de los 90, a partir del cual revierte su estado a exitoso.
MOLICENTRO	A pesar de haber sido premiado con el más alto reconocimiento de arquitectura del país, luego de un periodo fugaz de éxito entró en una profunda crisis que se mantienen hasta la fecha.
PLAZA CAMACHO	Luego de un leve decaimiento se mantiene en estado estacionario.
EL POLO	Mantiene un éxito moderado desde sus inicios hasta el 2002, año en que hubo un atentado terrorista que originó un declive que viene siendo revertido lentamente.
CAMINOS DEL INCA	Este centro comercial se encuentra en un estado de decaimiento moderado luego de un corto periodo de auge. Actualmente se mantienen estacionario.
JOCKEY PLAZA	Es el centro comercial pionero en introducir el concepto moderno de "Mall", con todos los atributos que la modernidad exige, convirtiéndose en uno de los templos más exitoso del Perú.
MEGA PLAZA NORTE	Es centro comercial con mayor superficie que apuesta en posicionarse en una zona de poder adquisitivo mixto (segmentos B, C y D) logrando un buen nivel de éxito mayor al previsto.
LARCOMAR	Este centro comercial es pionero al orientarse principalmente al entretenimiento, manteniendo desde sus inicios un creciente nivel de éxito.
MARINAPARK	Luego de un crecimiento inicial mantiene un nivel de éxito moderado.
MOLINA PLAZA	Gracias a su excelente ubicación ha logrado capitalizar un buen nivel de aceptación y éxito.
ASIA BOULEVARD	Constituye uno de los proyectos más ambicioso en los que los centros comerciales se trata. Desde sus inicios a logrado un buen nivel de éxito con tendencia a seguir en aumento.
MINKA	A nivel zonal esta considerado como un centro comercial con buen nivel de éxito debido a que no tiene mayores competidores en su rubro.
PRIMAVERA	Es en centro comercial que mantiene un nivel de éxito moderado.
PLAZA LIMA SUR	Es uno de los más recientes proyectos realizados con un buen nivel de éxito y gran proyección a futuro.

LEYENDA	
	CC. Metropolitano
	CC. Distrital
	CC. de Entrenimiento

CUADRO N° 3

FUENTE: RECOPIACIÓN PROPIA

2.0 El proceso de consolidación de los principales ejes comerciales de Lima Metropolitana

El proceso de transformación de centralidades en Lima, también trae consigo una suerte de consolidación de nuevos ejes comerciales a lo largo de sus principales arterias viales. En el área central de Lima se consolidaron como nuevos ejes comerciales las Avenidas **Abancay, Tacna, emancipación (Cuzco) y el Jr. de la Unión.**

Luego, a partir de los 70, con motivo de la descentralización de las principales sedes ministeriales y financieras-bancarias, se dio origen a lo que hoy son los nuevos centros de Lima, que se ubicaron en la periferia, principalmente en los distritos de La Molina, San Borja, Miraflores y San Isidro, que a su vez dan inicio a los nuevos ejes comerciales (ver **Gráfico 4**) como:

- Av. **Tacna – Wilson** (hoy Gracilazo de la vega) – **Arequipa – Larco**
- Av. **Benavides** (desde Surco a Miraflores)
- Av. **Javier Prado – Camino Real**

Posteriormente surgen otros nuevos ejes comerciales que conectan de algún modo el centro de la ciudad de Lima, con cada uno de sus 5 conos, desarrollando la actividad comercial descentralizada a nivel zonal, tales como:

Cono Norte:

- Eje Av. **Tupac Amaru**
- Eje Av. **Alfredo Mendiola (Panamericana Norte)**

Cono Sur:

- Eje Av. **Tomás Marsano – Av. Pachacutec**

Cono Nor – Este:

- Eje Av. **Gran Chimú – Av. Próceres de la independencia – Av. Wiese**

Cono Oeste:

- Eje Av. **Javier Prado – Av. La Marina**

Siendo este último el eje comercial más dinámico y tensor del desarrollo urbano de la ciudad de Lima metropolitana.

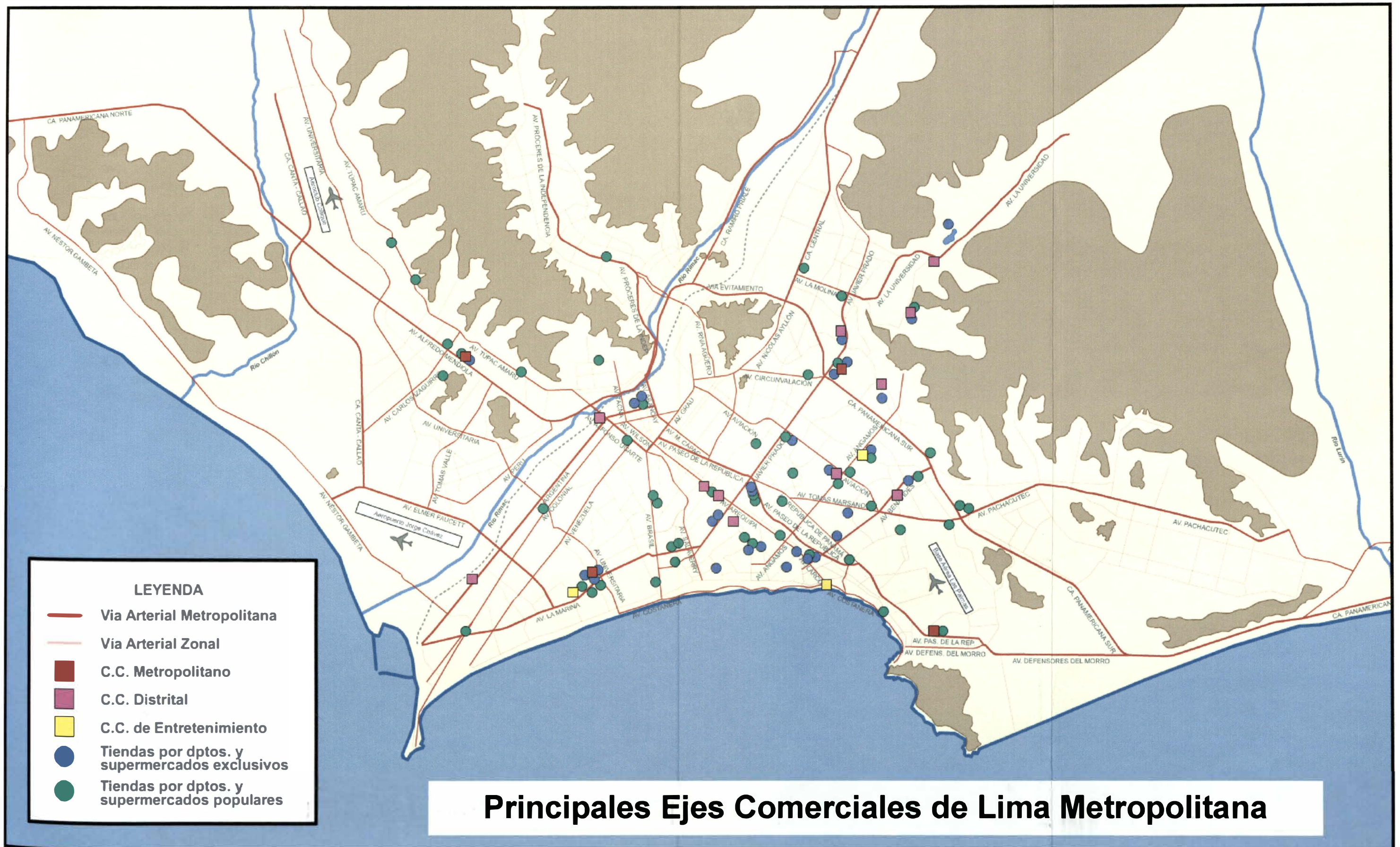


Grafico N° 4

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.0 El valor del suelo y sus Usos en Lima Metropolitana

Lima Metropolitana presenta un patrón de uso variado (Residencial, Comercial, Industrial y Agrícola) y crecimiento extensivo con baja densidad poblacional (del orden de **112hab./Ha.**), donde los ejes viales más importantes son los que tienen mayor ocupación comercial, tal como se menciona en el ítem anterior.

La metrópoli ocupa aproximadamente **55,000 Has.** que está conformada por zonas consolidadas y previamente habilitadas, con alta densidad, ocupadas formalmente por grupos sociales con mayores recursos y por otras zonas eriazas ocupadas en forma precaria por grupos sociales con bajos recursos, que por la forma de ocupación informal son llamados "Asentamientos Humanos" que son mayoría y son causantes del alto índice de crecimiento urbano de la ciudad.

4.0 Factores que influyeron en el desarrollo, éxito y/o decaimiento de los Centros Comerciales de Lima Metropolitana

4.1 Las transformaciones de centralidades en Lima ³⁴

Según el Dr. Arq. Wiley Ludeña, la historia de Lima es un buen ejemplo para reconocer la naturaleza compleja y dinámica de la constitución histórica de una centralidad autosuficiente y confrontada consigo misma y sus espacios de alternancia. Es también una muestra inestimable para observar las relaciones de correspondencia entre centro y ciudad institucionalizada, entre centro y dinámica autoritaria o democrática en la construcción social de la ciudad.

En el Perú de los años cuarenta la población urbana representaba el 30% y el 70% lo constituía la población rural. Hoy estos porcentajes se han invertido drásticamente.

Con relación al centro, mientras se observa un proceso de fortalecimiento de este territorio como espacio y residencia del poder económico y comercial, también acontece el inicio de un proceso de éxodo por parte de la elite oligárquica.

Este hecho va a significar una nueva asignación de rol a esta parte de la ciudad: no sólo **centro político-administrativo y comercial**, sino de residencia para la nueva clase media o los nuevos emigrantes provincianos.

³⁴ LUDEÑA URQUIZO, Wiley, "Las transformaciones de centralidad y la metodología de su investigación – Lima: Poder, centro y centralidad", LIMA 2001

A decir verdad, estos últimos no buscaron vivir en las “casonas señoriales” (hoy tugurizadas): fue la propia oligarquía la que se las ofreció y las subdividió sin compasión con el fin de lucrar sin límites. En todo caso, el éxodo oligárquico del ‘centro’ no era una fuga necesariamente motivada por sol y aire fresco, sino que era al mismo tiempo un buen negocio que le permitía vivir luego de “sus rentas”.

Pueden mencionarse dos fenómenos característicos de los cambios producidos en el área central entre los **años 50 y 70** con el objetivo de su ‘modernización’. Por un lado, la ampliación y el ensanchamiento de la red vial, tal como ocurrió con las avenidas Abancay, Tacna y Emancipación, y la acentuación del proceso de verticalización edilicia no sólo al borde de las nuevas avenidas, sino en el centro mismo, como ha ocurrido con muchas construcciones de altura emplazadas cerca de la misma Plaza Mayor. Estos hechos han significado la demolición y la desaparición de un gran patrimonio histórico edilicio y urbano.

El otro fenómeno es la reiteración de los intentos por ‘descentralizar’ el poder expresado en la progresiva mudanza de algunas funciones básicas de constitución del centro como expresión del poder establecido: las funciones de concentración política, financieras y comerciales. Desde inicios de los setenta, la mayoría de las sedes ministeriales son reubicadas en el distrito de La Molina y el eje de la avenida Javier Prado. Ocurre lo mismo con las sedes principales de la banca: éstas empiezan a concentrarse en el nuevo centro financiero de San Isidro.

Y, finalmente, **Miraflores** y luego **San Isidro**, se convertirían en el primordial destino de los centros comerciales dedicados a las clases medias altas y altas. Con la mudanza, el viejo centro de la ciudad quedó reducido a un espacio donde la única manifestación del poder constituido residente fue la Iglesia, además del palacio de gobierno como sede figurativa de un errático poder político.

El resultado es un área central en proceso de acelerado deterioro físico, una degradación social y una economía informal sobre sus calles, expresada en una población cercana a 20.000 ambulantes comerciando de todo.

Para muchos, este espacio es el centro del desborde popular y de la migración andina convertida en su principal usuaria. Para otros, es el reflejo incuestionable de la inviabilidad de Lima como ciudad posible para todos.

En la nueva Lima, el viejo Centro Histórico, célula de identidad y memoria colectiva de sus habitantes, ha dejado de ser un punto de referencia para el conjunto de limeños, pese al esfuerzo por recuperar y remozar su paisaje.

La actual capital es **multicéntrica**, como toda urbe moderna, constituyendo cada uno de sus cinco conos una suerte de centro para la vida cotidiana de sus moradores. Por ello, la frase de "ir al centro" tiene hoy en día diferentes interpretaciones en función al lugar desde donde se mire la ciudad. Viejos hitos de identidad urbana como "ir al centro" o "ir a jironear" han perdido fuerza.

Se puede fácilmente comprobar que en Lima de hoy, coexisten muchas otras Centralidades en la periferia del viejo centro, y este proceso continuará conforme siga creciendo la ciudad.

▪ **Lima de fin de siglo: Centro y periferia neoliberal**³⁵

Según Dr. Arq. Wiley Ludeña, a fines de los ochenta Lima, se hizo entonces más miserable de lo que había sido siempre. Las condiciones no han cambiado en el tiempo y según estimaciones del INEI, de los casi 8 millones de habitantes que registra hoy la población de Lima, el 36% se encuentra en condiciones de pobreza, lo cual indica que sigue siendo aún una ciudad miserable con pequeñas islas de ciudad primer mundista. Más del 35% de la población habita en barriadas, a esta cifra se añade un 4% de la población que reside en el área central en condiciones de tugurización y deterioro físico, que llegan a ser alrededor del 40% de la población de Lima que habita una ciudad informal y miserable.

La Lima de comienzos del siglo XXI representa, en referencia a las relaciones entre **centro y periferia**, el inicio de un nuevo ciclo histórico. Es una ciudad que, así como aspira a expandirse de manera horizontal y difusa, también empieza a "reutilizarse" a sí misma para redefinir las bases del patrón tradicional de crecimiento, pero que también se trata de una ciudad que ha realizado en los últimos 10 años un notable esfuerzo para recuperar nuevamente el valor del centro histórico.

En este contexto, probablemente uno de los acontecimientos que quedará como hecho distintivo de los **noventa**, sea el **proceso de recuperación del denominado centro histórico de Lima**, que por el modo y velocidad como ha sido conducido ha servido para ser considerado como una de los acontecimientos urbanos de la década en América Latina.

Como parte de este proceso se ha producido una ininterrumpida serie de intervenciones de un fuerte sentido simbólico e impacto social, renovando y recuperándose las plazas más importantes del área central, como la Plaza Mayor, la Plaza San Martín, el Parque Universitario, y otros espacios públicos. Sin embargo, la intervención más importante ha sido sin duda la solución de

³⁵ LUDEÑA URQUIZO, Wiley, "Lima: Poder, centro y centralidad – Del centro liberal al centro neoliberal", Lima- Perú, 2001

erradicar del área central cualquier forma del densificado comercio ambulatorio, quedando el centro literalmente vacío de los casi 20,000 ambulantes a fin de adquirir la imagen de una sugestiva nueva realidad.

- **La “Recuperación” del Centro Neoliberal³⁶**

El Dr. Arq. Wiley Ludeña – 2001, sostiene que al margen de motivaciones ideológicas de fondo, el Plan de recuperación del centro histórico ha producido contribuciones importantes en materia de experiencia proyectual y gestión urbana. El centro tiene hoy nuevo rostro, después de casi 100 años de ser abandonada por una oligarquía que apostó por el suburbio y la conversión del centro en centro financiero según el plan urbanístico de la naciente República Aristocrática, el centro se ha convertido para esa oligarquía en un último auténtico refugio para evitar el acoso a esa “ciudad civilizada”.

El centro y la idea de centro es una forma de construcción histórica, práctica e ideológica que se origina y se reproduce como expresión de las demandas de reproducción económica, social, política y cultural de determinados sectores en su experiencia de producir ciudad.

La historia del centro de Lima Republicana, según el Dr. Ludeña registra, de acuerdo a la complejidad de sus funciones de base y del grado de legitimación y reconocimiento social, atraviesa tres grandes momentos:

Primer momento: El Centro, Centro – Ciudad

Corresponde al periodo colonial, que se extiende hasta las primeras décadas del periodo republicano, momento de la demolición de la muralla en 1872.

Durante este periodo, la idea de “centro-centro” estaba identificada con el área de la Plaza Mayor que concentraba las instituciones del poder: el gobierno, la iglesia y el poder económico.

El proceso de los primeros ensanches, la urbanización del suburbio y el éxodo hacia los balnearios del sur iniciado tras la demolición de la muralla, acabó con la idea de centro-ciudad para establecer nuevas fronteras entre las nociones de centro y ciudad.

³⁶ LUDEÑA URQUIZO, Wiley, “Lima: Poder, centro y centralidad – Del centro liberal al centro neoliberal”, Lima- Perú, 2001

Segundo momento: el Centro Center Business District

Según el Dr. Arq. Wiley Ludeña - 2001, es un centro que empieza a formarse a inicios del siglo XX como producto del programa urbanístico de la llamada República Aristocrática, cuya vigencia se extiende hasta la década de los 70 cuando el centro deja de contar con la base económica y las instituciones financiero-comerciales.

Dentro de este periodo se identifica **4 fases** relativamente diferenciadas:

1. Centro social-cultural-político-económico: 1900 – 1940

Este es un periodo en el que el centro alcanza su máximo significado y esplendor como espacio de representación del poder social y económico.

2. Centro político-cultural-económico: 1940 – 1960

Durante este periodo el centro deja de ser el espacio de residencial de los estratos pudientes. Sin embargo las actividades **comerciales y financieras** así como **educativas** permanecen.

3. Centro político-simbólico: 1960 – 1980

Este es el periodo se consuma el abandono del centro por parte de las principales sedes comerciales, bancarias y educativas de matrices asentadas desde inicios del siglo XX. Sucede lo mismo con las importantes instituciones educativas (UNMSM, PUCP entre otras), que optaron por reubicarse fuera del área central.

Del mismo modo en este periodo las principales entidades gubernamentales empiezan a ser reubicadas fuera del esta área. El centro es despojado de muchos de sus símbolos históricos de identidad, este espacio ya no es más el centro histórico, sino un centro en proceso de desestructuración.

4. Centro popular- Lima Migrante: 1980 - 2000

La consumación del abandono del centro por parte de sus tradicionales moradores individuales e institucionales, es tomado por asalto prácticamente por la migración del Perú profundo y se convierte en el centro de de las calles abarrotadas, de miles de ambulantes, de callejones cada vez más tugurizados.

Tercer momento: el Centro tras el Centro Histórico

Periodo que aún no ha concluido, se inicia a mediados de los años noventa como un proceso que pretende "recuperar el centro".

El poder requerido por el centro, se encuentra diseminado en parte en sus múltiples centros móviles de la ciudad, como son el nuevo barrio financiero de San Isidro, los nuevos **malls** de los noventa y los centros mediáticos del sur de Lima. En esta etapa se vislumbra el fin e inicio de un nuevo ciclo histórico en la transformación del centro de la ciudad.

4.2 La Localización y la Accesibilidad de los Centros Comerciales en Lima Metropolitana

Lima es una ciudad con carácter expansivo, que se ha volcado hacia sus tres valles (Chillón, Rimac y Lurín), por lo que presenta una trama urbana muy compleja y un sistema vial que obedece a dicha forma de crecimiento, es decir discontinuo, fragmentado y complejo. Para una mejor comprensión del tema se muestra un plano con el esquema vial jerarquizado de la ciudad de Lima (Ver Gráfico 5).

- **La localización o emplazamiento de los Centros Comerciales en relación con la red vial de Lima Metropolitana**

La Localización o emplazamiento de los Centros Comerciales con relación a la red vial de la ciudad, tiene una gran importancia para el desarrollo y la consolidación de éstos, tal como afirman las Teorías de Localización que generalmente tratan sobre la relación espacial que existe entre Productores y Consumidores y donde la distancia entre éstos tiene un carácter determinante en el desarrollo óptimo de los centros.

Según **Kevin Lynch**, los Centros Comerciales suelen o deben situarse en las arterias principales y es deseable además que tenga más de una línea de acceso como alternativa.

En el caso de Lima, el emplazamiento de la mayoría de los centros comerciales existentes, han tenido en cuenta la cercanía a la red vial, con mayor énfasis a partir de los años 90 en adelante, sin embargo se observa muchos casos en los que no se ha tenido el cuidado de analizar la jerarquía vial de la ciudad, a pesar de estar localizados cerca de vías importantes pero, que no constituyen ejes comerciales importantes, lo cual no facilita un flujo importante de visitantes al centro.

En conclusión, la idea es que mientras más vías importantes pasen cerca de un Centro Comercial, constituye un factor determinante para asegurar un flujo importante y continuo de visitantes y clientes potenciales, procedentes de todas las zonas tributarias de la ciudad, relacionadas con el centro a través de una red vial eficiente.

▪ **Accesibilidad de los Centros Comerciales en Lima Metropolitana**

Así como para muchos investigadores, la Localización o emplazamiento de un centro comercial en relación a la red vial de la ciudad, para otros, también la Accesibilidad es otro factor gravitante para facilitar y asegurar un importante flujo de visitantes al Centro.

Según Kevin Lynch – 1959, la accesibilidad a los centros comerciales, implica la facilidad o la dificultad que éstos presentan para que sus potenciales visitantes ingresen a sus instalaciones a través de la red vial del entorno urbano, donde intervienen factores muy importantes como, el o los modos de llegar al centro comercial, la calidad espacial de los paraderos y sendas de ingreso y el grado de Legibilidad Urbana³⁷.

Al respecto podemos citar como ejemplo algunas situaciones de accesibilidad desfavorable, cuando un centro comercial se encuentra ubicado en la intersección de dos arterias viales principales o cerca de una rampa de acceso conectada a una autopista de alta velocidad y flujo vehicular masivo, donde se complica el tráfico vehicular, aumentando el tiempo de espera para acceder al centro.

En el caso de Lima, la accesibilidad a los centros comerciales, es uno de los factores más desfavorables, debido a que en la mayoría de los casos se presenta problemas de **superposición** de sistemas de acceso peatonal y vehicular, donde los paraderos de transporte público generan obstrucción a los sistemas de acceso vehicular.

También el Tema de Legibilidad y Permeabilidad, ha sido descuidado en la mayoría de centros comerciales anteriores a la década de los 90 y más bien en adelante, se nota cierta preocupación por aprovechar este factor para aumentar su capacidad de convocatoria, lo que no significa que presenten soluciones totalmente satisfactorias.

La mayoría de centros comerciales adolecen de buenos espacios previos de ingreso o salida, las calzadas por lo general son adyacentes y paralelas a las veredas que en promedio oscilan los 1.50 – 3.0 m., sin mediar entre estas una franja de seguridad, lo cual es peligroso e insuficiente, especialmente en los momentos en que ingresan o salen del recinto, simultáneamente importantes volúmenes de visitantes.

³⁷ LYNCH, Kevin, "La Imagen de la Ciudad", 3ra. edición, Argentina, Ediciones Infinito - 1974, Pág. 10 Cap. I

Hay una clara tendencia en descuidar la accesibilidad de los visitantes "a pie" por parte de los planificadores de Centros Comerciales en Lima, se nota una mayor preocupación por los visitantes que llegan con vehículo propio, cuya evidencia está a la vista, al no haber un solo caso en que la accesibilidad peatonal esté debidamente resuelta en todo su contexto, desde el momento en que desembarca hasta que traspasa el umbral de ingreso.

Es muy notorio, en Lima, la gran deficiencia en las soluciones optadas en paraderos que sirven a los Centros Comerciales, no presentan seguridad al peatón, no son confortables, carecen de buena iluminación y señalización. Estos paraderos, por lo general son espacios pequeños que invaden las veredas, sin protección alguna respecto al tráfico vehicular que circula por la calzada.

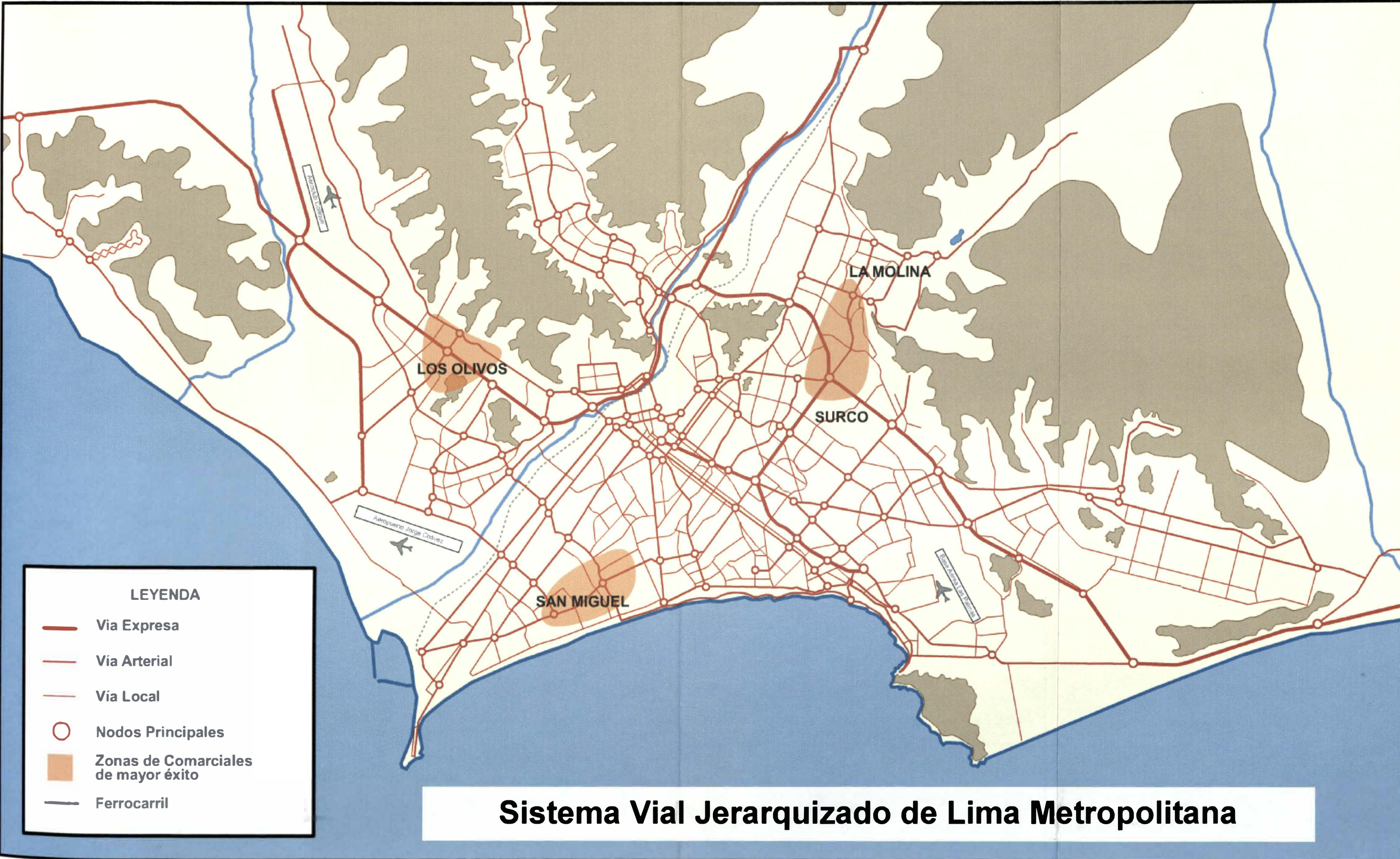


GRAFICO N° 5
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

económicos, urbanísticos, arquitectónicos, sociales, culturales y tecnológicos.

Con la Globalización, es posible de que las ciudades opten por nuevos estilos y hábitos de vida, afectando inclusive la **morfología urbana**, debido a la llegada de novedades, nuevas opciones tecnológicas para construir la ciudad.

Si de centros comerciales se trata, el impacto de la Globalización sobre éstos, es notorio sobre todo en el proceso de cambio en la concepción Arquitectónica y Urbanística de estos espacios, cuyas tipologías modernas se han impuesto logrando una aceptación abrumadora sin precedentes por parte de los usuarios de la ciudad.

Tanto es así de que se ha producido un cambio de hábitos de consumo en la población, donde las grandes superficies comerciales llamadas "MALLS" han dejado de ser simples lugares de compras para convertirse en templos de la convivencia familiar y lugares de estilo de vida para el entretenimiento y demás actividades.

También cabe destacar, así como la Globalización ha favorecido a algunos Centros Comerciales en Lima, también ha perjudicado a aquellos Centros Comerciales (anteriores a la década de los 90) que no pudieron adecuarse a los cambios y las exigencias de la modernidad, debido a sus múltiples debilidades de índole conceptual y espacial.

Debido a este fenómeno, también los parques públicos han sido reemplazados por los Centros Comerciales, donde todo gira alrededor del tiempo libre del consumidor y un disfrute del ocio. La tendencia actual de los Centros Comerciales, es hacia la concepción de grandes superficies capaces de reunir una diversidad de servicios cada vez más ligados al ocio.

El Sociólogo Peruano Eduardo Arroyo, en el año 2001, publicó un trabajo muy interesante, que menciona acerca del proceso de globalización de Lima³⁸, cuyos principales párrafos dicen: "Lima tiene un carácter cosmopolita y, al mismo tiempo fuertemente nacional, expresión de múltiples influencias culturales internas".

"La vida limeña globalizada de sus habitantes a través de Bambos, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Mac Donalds, SAGA, Ripley, Wong, Santa Isabel, los que conviven con carretillas de comida callejera, Centros Comerciales populares(Gamarra), comercio ambulatorio, microempresas, mendicidad, asociaciones provincianas, patrones andinos de asentamiento urbano, conjuntos folklóricos, etc".

³⁸ ARROYO, Eduardo, "La Nueva Lima Globalizada y Nacional", LIMA - 2001

“Los estratos juveniles de ciertos ingresos y las masas medias viven encandilados por el CC Jockey Plaza, CC Larcomar, CC Caminos del Inca, CC El Polo, CC Camacho, etc. Para muchos jóvenes, la juerga semanal se inicia los jueves en Miraflores (calle de las pizzas, pubs) para pasar a barranquito y de ahí a la Costa Verde. Otro sector se moviliza hacia la Av. La Marina masificando las inmediaciones del CC Plaza San Miguel mientras algunos prefieren la Lima cuadrada y la mayoría se divierte en sus conos de residencia”.

Así, para la juventud del Cono Norte son hitos importantes el bulevar “El Retablo” (Comas) o el bulevar de Los Olivos. Para el Cono Sur destaca el bulevar de San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, el cono Nor-Oeste, base del distrito más grande del país (san Juan de Lurigancho), tiene en Zárate, Gran Chimú, en Cantogrande la Av. Wiese, sus núcleos de atracción. Pero creemos que el eje Este-Oeste (del Jockey Plaza a Plaza San Miguel) es el más dinámico de la ciudad, el que concentra a mayor población y tensa el desarrollo urbano de Lima.

A más globalización más mestizaje en una ciudad poblada de nuevos centros (centros cívicos, centros comunales, centros sociales, centros comerciales-culturales-recreacionales, centros religiosos, centros deportivos, cines, recreos, canchones, estadios, discotecas, iglesias, carpas, etc.) requiriéndose de nuevas conceptualizaciones y tipologías para el análisis cultural urbano. Los Centros Comerciales y grandes malls se han convertido en los templos del ciudadano contemporáneo desplazando el papel **congregador** de las plazas.

En suma, Lima tiene varias identidades siendo escenario de su propia reconstrucción sobre nuevas bases, dejando de ser el contrafuerte oligárquico del pasado y convirtiéndose en la vanguardia de la renovación e integraciones nacionales, proceso que se afirma en un mar de contradicciones. Lima cosmopolita, criolla y andina, aserranada es una ciudad moderna en la que la globalización convive con la afirmación de lo nacional en sus diversas manifestaciones.

Respecto a la denominación de “Lima Globalizada”, usada por el Sociólogo Eduardo Arroyo, se refiere al impacto o influencia del fenómeno de Globalización sobre el desarrollo de una ciudad como Lima, porque según estudiosos eurocentrados, Lima aún no cumple con los requisitos, para ingresar a la categoría de ciudad globalizada, calificación que no interesa para esta investigación.

4.5 La Propiedad y las Políticas de Manejo en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana

La génesis de los Centros Comerciales en Lima, data desde la década de los cincuenta en adelante con la llegada de los modelos Americanos llamados "Shopping Center", importados y copiados parcialmente por constructores e inversionistas, desde el diseño hasta el logotipo. Sin embargo por alguna razón, obviaron lo más importante del paquete, el Sistema de Manejo Centralizado, optando por el anacrónico sistema de propiedad horizontal, mediante el cual se vendieron los locales comerciales como si se tratara de viviendas individuales en condominio. Esta situación fue un común denominador en varios países latinoamericanos, donde los constructores encontraron un terreno muy fértil para multiplicar sus inversiones, sin tener en cuenta las proyecciones a futuro.

En el caso de Lima, la aparición de estos Centros Comerciales tuvo poca vigencia, especialmente en el caso de aquellos que intentaron posicionarse en el Centro Histórico, quedando demostrado de que a pesar de contar con los atributos y condiciones físicas favorables, debido a la ausencia de un sistema de manejo centralizado y a la diversificación de la propiedad no tuvieron éxito en su consolidación comercial ni en su sostenibilidad en el tiempo.

En Lima se desarrollaron durante los años 60's y 70's algunas ideas de usos mixtos en una Lima que recién estaba entrando a la modernidad y quizás uno de los ejemplos mas emblemáticos de esa época fue el edificio **Pacífico en Miraflores**, este edificio de vanguardia para su época supo articular un pequeño centro comercial con cines y el restaurante **Haití** con un edificio residencial en la parte superior.

Más tarde, el **Centro Comercial Camino Real**, constituiría la apuesta más ambiciosa de inversión para lograr un centro comercial de lujo combinado con tres torres de oficinas. En esa época este tipo de proyectos eran concebidos como negocios inmobiliarios donde se buscaba vender la mayor cantidad de metros cuadrados que se podían desarrollar. Esta fue la modalidad inmobiliaria de la época para proyectos comerciales que todavía podemos apreciar en los centros comerciales **Arenales**, **Caminos del Inca** y varias galerías en el **centro de Lima**, entre otros.

En esos años el único caso que conservó la propiedad como un negocio de renta, fue el Centro Comercial **Plaza San Miguel**, proyecto diseñado en Estados Unidos, bajo esa modalidad. Su éxito actual y su supervivencia fue gracias al **control de la**

propiedad y su capacidad de adaptarse a las distintas coyunturas económicas y comerciales por las cuales pasó el país.

El concepto de Propiedad Unitaria, concesionada a terceros bajo un operador administrativo autónomo, es relativamente nuevo en Lima, aparece en la década de los 80 en algunos Centros Comerciales, como Camino Real, que después de un periodo de auge muy fugaz, opta por vender cada uno de sus locales a terceros, quedando la propiedad de este Centro totalmente fragmentada, y por consiguiente marcando este hecho como el inicio de una larga etapa de declive que continua hasta la fecha.

Para reafirmar el concepto anteriormente mencionado, se ha recogido la opinión de algunos personajes entendidos y expertos en el tema:

EL Arq. José Orrego Director Gerente de Consultora Metrópolis, como crítico y especialista en el tema, sostiene que el **Centro Comercial Moderno no se Vende, se Administra y se Promueve.**

Según José Enrique de la Borda, consultor de Colliers Internacional -2005, dijo que mantener la concesión de locales comerciales a través de una renta mensual, permite tener un mayor dominio del mix de tiendas así como de las políticas de administración. Este concepto de concesionar o alquilar locales, es un sistema que tiene muchos años de vigencia en el mundo, sin embargo en el Perú hay un retraso en el manejo y concepción de los Centros Comerciales, razón por la cuál se tiene una suerte de infinidad de micro propietarios que no tienen conceptos de gerencia central y sólida.

De la misma opinión es Carlos Carrillo, presidente del Directorio de Centros Comerciales del Perú - 2005, quien sostiene que con los locales comerciales alquilados se asegura que los espacios estén totalmente planificados y sigan un ordenamiento adecuado. Esta modalidad permite que haya una mejor atención a los reglamentos internos y sobre todo a las formulas novedosas de participación que se pueden concebir y bajo este modelo se trabaja con un sistema de alquiler variable, dependiendo del tamaño de la tienda y de la naturaleza del negocio.

Por otro lado Daniel Tagata, Gerente de la Junta de Propietarios del Centro Comercial Caminos del Inca - 2005, opina de que, el hecho de que los comerciantes sean propietarios de sus espacios genera, en determinadas circunstancias, que el Centro no pueda tomar decisiones o imponer alguna capacidad de oferta hacia sus productos.

V. HIPOTESIS

1 Hipótesis Central

El **decaimiento** de algunos Centros Comerciales en Lima Metropolitana, se debe principalmente a factores como la localización y su accesibilidad desfavorables en relación con la red vial, la falta de participación en Alianzas Estratégicas o cúmulos como estrategia para mantener un nivel competitividad y crecimiento económico, al surgimiento de nuevos Centros Comerciales que ofrecen mayor variedad de servicios en respuesta a la demanda de las nuevas centralidades en la ciudad, la falta de integración con su entorno urbano, la imposibilidad de contar con una flexibilidad espacial y al cambio y diversificación de la propiedad; cuyo impacto sobre su entorno urbano, origina un estado de postergación y degradación.

1.1 Hipótesis de trabajo

1.1.1 Hipótesis de trabajo 1

La Localización desfavorable de un Centro Comercial es un factor que contribuye con el proceso de decaimiento, reflejándose como la disminución del radio de influencia o la pérdida de la capacidad de atracción, dando como resultado la degradación o pérdida de vitalidad del entorno urbano.

1.1.2 Hipótesis de trabajo 2

La Accesibilidad mal resuelta en un Centro Comercial, es un factor que contribuye con el proceso de decaimiento, debido a que causa dificultad y confusión a los potenciales visitantes, lo cual origina un estado de declinación por baja concurrencia de público.

1.1.3 Hipótesis de trabajo 3

El surgimiento de nuevos Centros en la ciudad que ofrecen mayor variedad de servicios, afecta a los Centros Comerciales existentes, en la medida en que éstos no desarrollen un número suficiente de innovaciones y ventajas competitivas, resultando en consecuencia, una inevitable declinación en la preferencia del público usuario.

1.1.4 Hipótesis de trabajo 4

El hecho de no integrar un Cúmulo o estar aislado y no participar en Alianzas Estratégicas con otras empresas,

afecta el desarrollo de un Centro Comercial, imposibilitando el acceso a los beneficios que esto conlleva, como la obtención de información especializada y privilegiada de nuevas posibilidades tecnológicas y comerciales, originando un estado de declinación.

1.1.5 Hipótesis de trabajo 5

La falta de Integración de un Centro Comercial con su entorno urbano, afecta su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, sobretodo cuando no es lo suficientemente permeable con él, arrastrándolo a un estado de degradación.

1.1.6 Hipótesis de trabajo 6

La Diversificación de la Propiedad, afecta a un Centro Comercial, debido a que es uno de los factores que imposibilita un Manejo Administrativo autónomo y capaz de promover diversas estrategias competitivas como la flexibilidad y adecuación del Centro a los cambios y exigencias que demanda la modernidad, trayendo consigo un estado de declinación en su desarrollo.

VI. METODOLOGIA

1.0 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tipo de estudio, se clasifica como: una investigación **Exploratoria, Descriptiva y Explicativa.**

Exploratoria, porque la Investigación pretende familiarizarse con el tema, dejando la posibilidad de posteriores estudios de mayor profundidad.

Descriptiva, porque la Investigación busca detallar el problema estudiado a través de la medición de sus atributos.

Explicativa, porque la Investigación busca encontrar las razones o causas del problema, mediante un proceso ordenado y sistemático, a fin de lograr un claro entendimiento del tema.

2.0 ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte de la Metodología de investigación se ha seguido un proceso que atraviesa por las tres etapas generales:

a. Etapa Conceptual

Que considera las siguientes acciones:

- Observación de los hechos
- Identificación del Problema
- Revisión bibliografía
- Marco de referencia conceptual
- Límites del estudio
- Definición de objetivos
- Definición de variables
- Formulación de Hipótesis

b. Etapa empírica

En esta etapa práctica se ha definido, los lineamientos detallados de todas las acciones y métodos a seguir, hasta la formulación de la Hipótesis de la investigación. Consideró los siguientes componentes:

▪ **Diseño de la investigación**

Contempla la elección del tema, delimitación del campo de estudio, justificación de la investigación, formulación de los objetivos como guías del desarrollo de la investigación, elección de un marco teórico conceptual y formulación de la Hipótesis.

▪ **Recolección de datos**

Los datos correspondientes a la muestra de la investigación fueron recogidos básicamente en el campo, por observación visitando a cada uno de los Centros Comerciales en cuestión, realizando las encuestas necesarias y algunos otros se consiguieron en las bibliotecas de la Facultad y Patronato de Lima. Las visitas fueron realizadas con el respaldo de la facultad, previa presentación de carta dirigida a la gerencia del Centro Comercial.

Para seleccionar la muestra, previamente se recorrió la ciudad, verificando la existencia y el estado de todos los Centros Comerciales. Y con la finalidad de que la muestra tenga un espectro amplio, se escogió cuatro Centros Comerciales en **proceso de decaimiento**, correspondientes a diferentes estratos sociales, que son los que interesan en la investigación.

▪ **Operacionalización de Variables y sistemas de medición de Indicadores**

Antes de detallar el sistema de operacionalización de Variables y medición de indicadores adoptados en la investigación, se ha visto por conveniente hacer algunas precisiones respecto a cada uno de los conceptos relacionados con las variables y los indicadores.

Unidad de Análisis: Son los elementos o componentes del sistema u objeto que se quiere estudiar y que funcionará como "sujeto" en todo juicio singular descriptivo. El conjunto de las unidades de análisis de una investigación constituye lo que se conoce como el "universo" o "la población" del estudio.

Variables: Una variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores. En un sentido estricto, se puede decir que toda variable es un criterio de clasificación que se emplea para clasificar las unidades de análisis.

Las variables son artificios clasificadores o descriptores que resumen información y, en principio son analizables mediante dimensiones.

Valores: Los valores son los diversos estados posibles que pueden presentar las variables y que no necesariamente son valores numéricos suelen ser también atributos (cualitativos).

Indicadores: Son la combinación de procedimiento y dimensión escogida por el investigador para la evaluación de una variable, mediante los cuales, logra los elementos de juicio necesarios para pronunciar la sentencia que ubica a cada unidad de análisis en la clase que le corresponde en la clasificación.

Escala de LIKERT: Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para investigación. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable y desfavorable, positivo o negativo) de los individuos.

Se le conoce también como la escala “sumada” debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente y cada ítem está estructurado con 5 alternativas de respuesta:

- (+2) Totalmente de acuerdo
- (+1) De acuerdo
- (0) Indiferente
- (-1) En desacuerdo
- (-2) Totalmente en desacuerdo

Sistema de Evaluación y Medición de Indicadores

Debido a que en la presente investigación se maneja numerosos indicadores tanto cuantitativos como cualitativos y su operacionalización y sistematización matricial resulta más sencilla expresando resultados en términos numéricos, se ha optado por el siguiente procedimiento:

1. La evaluación y medición de los indicadores será de tres maneras según sea el caso:

- Por observación directa (con tres respuestas posibles).
- Por conteo directo (con tres respuestas posibles).
- Mediante encuestas con aplicación de la escala de Likert (con cinco respuestas).

2. Con la puntuación obtenida para cada variable se procederá a construir la matriz previa que permitirá evaluar en forma particular su correspondiente estado.

3. Luego finalmente se procederá a construir la matriz operacional final que reflejará un resultado correspondiente a cada muestra que deberá ser contrastada contra un modelo ideal que cumple al 100% con todos y cada uno requisitos y atributos recomendados en teoría, cuyo **puntaje máximo es 57**, tal como se muestra en el cuadro **Nº 2**.

CUADRO N°2

SISTEMA DE PUNTUACION DE VARIABLES				
N°	VARIABLE	INDICADORES	PUNTAJE	PARCIAL
1	Localización	Área de Influencia	2	4
		Proximidad a Nodos viales importantes	2	
2	Accesibilidad	Nivel de Visibilidad	2	4
		Facilidad de Acceso al CC desde la red vial	2	
3	Variedad de Servicios	N° Tiendas Ancla	2	16
		Seguridad y Confort	2	
		Entretenimiento	2	
		Operaciones Financieras	2	
		Deportes	2	
		Alimentación	2	
		Salud	2	
4	Alianzas Estratégicas	Participación en Cúmulos	5	7
		Nivel de Competitividad	2	
5	Permeabilidad	Nivel de Integración Urbana	2	7
		Alternativas de acceso al CC	5	
6	Flexibilidad Espacial	Versatilidad espacial	2	4
		Posibilidad de Expansión (m²)	2	
7	Manejo Administrativo	Tipo de Propiedad	2	4
		Autonomía del Operador	2	
8	Degradación Urbana	Estado de Conservación de Infraestructura	5	7
		Nivel de Inseguridad	2	
9	Declinación Comercial	Cantidad de Establecimientos cerrados	2	4
		Nivel de afluencia de Público	2	
			TOTAL	57

- **Análisis de datos**

A fin de estudiar los datos sistematizados en la investigación, se ha empleado principalmente la técnica del análisis comparativo, donde cada uno de ellos se compara con los postulados de las teorías o modelos incluidos en el Marco Teórico.

c. Etapa interpretativa

- **Relación entre los descubrimientos y los objetivos planteados en la Hipótesis de la investigación**

Luego de haber culminado con el análisis de datos y haber obtenido conclusiones, se efectúa las verificaciones previas, para ver si éstos tienen relación o no con los objetivos planteados y en que medida se cumplieron en relación con las afirmaciones hechas en la hipótesis.

3.0 SUPUESTOS BASICOS

El vector propulsor del progreso de toda actividad comercial, está estrechamente relacionado con la existencia de un mercado potencial capaz de dinamizar y mantener vigorosa su economía. Entonces cuando indagamos sobre las causas del **decaimiento o deterioro** de un Centro Comercial o cualquier establecimiento comercial en general, podemos afirmar, con toda certeza, que se debe a la ausencia o baja afluencia de público consumidor debido a múltiples factores, que son materia de la presente investigación.

4.0 IDENTIFICACION DE VARIABLES

El proceso de identificar variables convenientes para contrastar y probar la Hipótesis Central, se ha dado, a partir de una exhaustiva revisión de las Hipótesis de Trabajo y la ayuda del marco teórico disponible.

Se ha seleccionado ocho variables que tienen íntima relación con la problemática del tema y están indirectamente relacionadas entre sí, porque todas servirán para medir operacionalmente parámetros distintos, pero con un mismo objetivo, que es el de probar la Hipótesis de la investigación.

De la **Hipótesis Central** identificamos las Variables Independientes y Dependientes:

El **decaimiento** de algunos Centros Comerciales en Lima Metropolitana, se debe principalmente a factores como la **localización y accesibilidad** desfavorables en relación con la red vial, la falta de participación en **Alianzas Estratégicas o cúmulos** como estrategia para mantener un nivel competitividad y crecimiento económico, al surgimiento de

nuevos Centros Comerciales que ofrecen mayor **variedad de servicios** en respuesta a la demanda de las nuevas centralidades en la ciudad, la falta de **integración** con su entorno urbano, la imposibilidad de contar con una **flexibilidad espacial** y al **cambio y diversificación de la propiedad**; cuyo impacto sobre su entorno urbano, origina un **estado de declinación y degradación**.

Variables Independientes:

- **LOCALIZACIÓN**
- **ACCESIBILIDAD**
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**
- **VARIEDAD DE SERVICIOS**
- **INTEGRACIÓN/ PERMEABILIDAD**
- **FLEXIBILIDAD ESPACIAL**
- **CAMBIO y DIVERSIFICACION de la PROPIEDAD**
-

Variables Dependientes:

- **DEGRADACIÓN**
- **DECLINACIÓN**

De las Hipótesis de Trabajo identificamos las Variables Independientes y Dependientes.

HIPÓTESIS DE TRABAJO 1

La **Localización** desfavorable de un Centro Comercial es un factor que contribuye con el proceso de decaimiento, reflejándose como la disminución del radio de influencia o la pérdida de la capacidad de atracción, dando como resultado la **degradación** o pérdida de vitalidad del entorno urbano.

Variable Independiente:

- **LOCALIZACIÓN**

Variable Dependiente:

- **DEGRADACIÓN**

HIPÓTESIS DE TRABAJO 2

La **Accesibilidad** desfavorable de un Centro Comercial, es un factor que contribuye con el proceso de decaimiento, debido a que causa dificultad y confusión a los potenciales visitantes, lo cual origina un estado de **declinación** por baja concurrencia de público.

Variable Independiente:

- **ACCESIBILIDAD**

Variable Dependiente:

- **DECLINACIÓN**

HIPÓTESIS DE TRABAJO 3

El surgimiento de nuevos Centros en la ciudad que ofrecen mayor **variedad de servicios**, afecta a los Centros Comerciales existentes, en la medida en que éstos no desarrollen un número suficiente de innovaciones y ventajas competitivas, resultando en consecuencia, una inevitable **declinación** en la preferencia del público usuario.

Variable Independiente:

- **VARIEDAD DE SERVICIOS**

Variable Dependiente:

- **DECLINACIÓN**

HIPÓTESIS DE TRABAJO 4

El hecho de no integrar un Cúmulo o estar aislado y no participar en **Alianzas Estratégicas** con otras empresas, afecta el desarrollo de un Centro Comercial, imposibilitando acceder a los beneficios que esto conlleva, como la obtención de información especializada y privilegiada de nuevas posibilidades tecnológicas y comerciales, originando un estado de **declinación**.

Variable Independiente:

- **ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Variable Dependiente:

- **DECLINACIÓN**

HIPÓTESIS DE TRABAJO 5

La falta de Integración de un Centro Comercial con su entorno urbano, afecta su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, sobre todo cuando no es lo suficientemente **permeable** con él, arrastrándolo a un estado de **degradación**.

Variable Independiente:

- **PERMEABILIDAD**

Variable Dependiente:

- **DEGRADACIÓN**

HIPÓTESIS DE TRABAJO 6

La Diversificación de la Propiedad, afecta a un Centro Comercial, debido a que es uno de los factores que imposibilita un **Manejo Administrativo** autónomo, capaz de promover diversas estrategias competitivas, como la **flexibilidad espacial** y adecuación del Centro a los cambios y exigencias que demanda la modernidad, trayendo consigo un estado de **declinación** en su desarrollo.

Variables Independientes:

- **MANEJO ADMINISTRATIVO**
- **FLEXIBILIDAD ESPACIAL**

Variable Dependiente:

- **DECLINACIÓN**

5.0 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Del proceso de identificación de variables efectuado en el acápite anterior y en concordancia con el marco teórico se definen cada una de ellas:

- **LOCALIZACION**
- **ACCESIBILIDAD**
- **VARIEDAD DE SERVICIOS**
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**
- **PERMEABILIDAD**
- **FLEXIBILIDAD ESPACIAL**
- **MANEJO ADMINISTRATIVO**
- **DEGRADACIÓN**
- **DECLINACIÓN**

5.1 LOCALIZACIÓN

La Localización de Centros Comerciales está relacionada con la distribución de la población en la ciudad (área de influencia), el poder adquisitivo, los medios de acceso al lugar y el tiempo que lleva el recorrido, según **Kevin Lynch**.

“El análisis de mercado considera la distribución de la población, el poder adquisitivo, la localización de los centros de competencia, los medios de acceso al sitio, su capacidad, el tiempo que lleva el recorrido y las rutas a seguir. Los centros comerciales suelen situarse en las arterias principales, y es deseable que tengan más de una línea de acceso.

Sin embargo una posición en intersecciones principales o cercanas a una rampa de autopista puede complicar el acceso, y también una posición a lo largo de una vía principal de alto tránsito y con tráfico rápido puede desanimar a más de un potencial usuario. También es deseable una buena visibilidad desde las vías principales de acceso”.³⁹

Según la Teoría de **Christaller**, la capacidad de compra de la población, de un producto disminuirá en función de los factores costo de transporte y distancia. Y en relación a la jerarquía de los lugares centrales, sostiene que hay un límite a partir del cual ya no será rentable para el usuario adquirir un producto o servicio al existir otro lugar central más próximo, lo cual clarifica aún más la gran importancia de la localización, para el desarrollo de un Centro Comercial en relación a su radio de influencia.

El concepto de la jerarquía de los lugares centrales, ayuda a entender la relación existente entre los centros de una ciudad en función a sus fuerzas locacionales, donde inevitablemente interactúan entre sí.

Luego también es importante el aporte de los modelos gravitacionales posteriores, que consideran cierta analogía a la ley de Newton, donde la fuerza de atracción de los centros es directamente proporcional a la masa poblacional e inversamente proporcional al cuadrado de la distancia que los separa, corroborando los conceptos anteriores de **Christaller**, a mayor distancia menor fuerza locacional.

5.2 ACCESIBILIDAD

Según Kevin Lynch, el acceso es un prerequisite indispensable para cualquier espacio y cuando no existen condiciones y facilidades de poder entrar, salir o moverse dentro de él, de recibir y de transmitir información o exigencias, el espacio no tiene ningún valor por muy rico que sea en recursos. La ciudad es como una red de comunicación, creada por calles, paseos, vías férreas, tuberías y calles, cuyo sistema de flujos está íntimamente relacionado con el trazado de actividades ya localizadas y con el uso de suelo.

³⁹ LYNCH, Kevin, “Planificación del sitio”, Cáp. XV, Pág. 278, EE.UU.

“Si un sistema vial no está bien estructurado con una clara jerarquía y distinción entre las diversas modalidades de circulación, produce caos en la circulación interna. Cuando un sistema vial no ofrece al usuario direcciones y sentidos de circulación claros, produce confusión con respecto a la localización de destinos y las rutas para llegar a ellos. Si los cruces entre diversas modalidades de circulación no están bien resueltos, provocan conflictos que afectan la seguridad de los usuarios”⁴⁰.

5.3 VARIEDAD DE SERVICIOS

“La variedad de experiencias implica lugares con diferentes formas, usos y significados. La variedad de uso abre otros niveles de variedad”⁴¹:

- **Un lugar con variados usos tiene, varios tipos de construcción y diferentes formas.**
- **Atrae a gente variada, en tiempos variados y por razones variadas.**
- **Debido a que las diferentes actividades, formas y gente proveen una gran mezcla perceptiva, diferentes usuarios interpretan el lugar de diferentes formas: reciben variados significados.**

El propósito de promover la variedad es para incrementar la libertad de escoger y por ende captar mayor público objetivo. En el caso de Centros Comerciales la variedad de servicios está referida a la diversidad de opciones adicionales, que el usuario puede escoger aparte de la actividad primaria que es la de abastecimiento y consumo.

Los servicios ofrecidos pueden estar relacionados con las funciones propias de mercadeo por un lado y por otro con las de entretenimiento de las que se desprenden muchos, cuyos propósitos en el fondo son los de satisfacer la diversidad de necesidades del público visitante, en un solo lugar o recinto, sin que éstos tengan la necesidad de salir fuera de él.

Mientras más servicios ofrezca un centro comercial, mayor será la probabilidad de ser visitado por los potenciales clientes.

El modelo de los cinco anillos de atracción comercial, ofrece una forma didáctica, detallada y secuencial de entender la dinámica y complejidad de todo el proceso de compra de un producto desde el desplazamiento del comprador hasta el momento en que éste toma posesión de él, pasando por cada una de las estaciones, representadas gráficamente por el autor como “**anillos**” concéntricos. Dichos anillos, además de ser concéntricos están ordenados de tal manera, que esquematizan todas las etapas que un comprador tiene que superar para realizar una

⁴⁰ BAZANT S., Jan, “Manual de Diseño Urbano”, Cáp. 8, Pág. 189

⁴¹ BENTLEY, ALCOCK, McGLYN y SMITH, “Responsive Environments”, 1998, op. cit. págs 27,28,29,30. LONDRES 1998

acción de compra, recorriendo desde su lugar de origen hasta el núcleo del sistema, donde se encuentra el producto.

Lo interesante del modelo es que define objetivos en cada uno de los anillos, proponiendo además soluciones, herramientas disponibles y un exhaustivo listado de componentes, que debe tenerse en cuenta al momento de emprender el planeamiento de un proyecto comercial.

En base con los componentes que engloba y sugiere el **“Modelo de los 5 Anillos”**, se ha elaborado una relación exhaustiva de los servicios que puede ofrecer un Centro Comercial contemporáneo, agrupados en ocho rubros que son:

Comercio especializado

- Supermercados
- Tiendas Ancla
- Ferreterías y feria de acabados
- Tiendas de marca (Franquicias)

Seguridad y confort

- Estacionamiento gratuito
- Seguridad interior y exterior
- Amplitud de horarios
- Climatización y confort
- Facilidades de circulación (mecanizada)
- Servicios de Comunicación (teléfono, Internet y correo)
- Servicios Higiénicos
- Zonas de descanso y expansión
- Paraderos seguros para embarque y desembarque de visitantes

Entretenimiento y ocio

- Discotecas y bares
- Cines
- Áreas de recreación y juegos

Finanzas y operaciones

- Bancos y financieras
- Casas de cambios
- Inmobiliarias
- Oficinas públicas de recaudación

Alimentación y bebidas

- Restaurantes y cafés
- Heladerías y dulcerías
- Panaderías y pastelerías
- Patio de comidas

Deportes

- Gimnasios
- Juegos de salón (Bouling, patinaje sobre hielo etc.)

Salud y cuidado personal

- Farmacias
- Tiendas naturistas
- Salones de belleza y peluquerías

Culturales

- Agencias de viajes y turismo
- Áreas de eventos culturales y espectáculos
- Museos y salas de exposición
- Auditorios y teatro
- Librerías

5.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS

Capacidad y posibilidad de las empresas integrantes de un cúmulo, para mantener relaciones de complementariedad y competitividad, que les permitirá compartir y acceder a los beneficios que ofrece el sector, como información especializada, a fin de aumentar su eficiencia y nivel de productividad.

También se puede definir como la relación de dependencia entre los integrantes de un cúmulo, donde unos dependen de los otros y cuya participación les ofrece ventajas al momento de percibir nuevas posibilidades en tecnología, producción o comercialización.

5.5 PERMEABILIDAD

La permeabilidad es considerada como el grado de **Integración Urbana**, cuya calidad está relacionada con la cantidad de formas o alternativas claras de acceder a un espacio urbano. Dicho de otro modo, la permeabilidad de cualquier sistema de espacios públicos depende del número de rutas alternativas para atravesar o recorrer de un punto a otro.

5.6 FLEXIBILIDAD ESPACIAL

La Flexibilidad es la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las nuevas necesidades de los usuarios, rectificando oportunamente actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y un posicionamiento duradero dentro del ámbito urbano.

El comercio ya no es una actividad estática, se transforma día a día, ello requiere la redefinición constante de los templos del consumo, teniendo en cuenta que en la actualidad ya no se venden objetos, el producto ha quedado inmerso en novedosos cambios, los Centros Comerciales de éxito, de la era de la Globalización, venden marcas.

El espacio comercial debe tornarse estimulante del deseo, del potencial consumidor, en donde éste encuentre **lo que necesita, y también lo que no necesita.**

5.7 MANEJO ADMINISTRATIVO

Esta variable está relacionada con la composición de la propiedad de establecimientos dentro de un Centro Comercial y el tipo de manejo administrativo del conjunto. La propiedad de un Centro Comercial, puede estar en manos de un propietario único al 100% o una asociación de propietarios individuales (bajo el concepto de Propiedad Horizontal) o una sociedad mixta en una proporción determinada.

Esta variable es útil a efectos de medir la capacidad y la autonomía con que puede ser manejado un Centro Comercial, para lo cual es condicionante la composición de la propiedad. **“Los centros comerciales modernos en el mundo, han demostrado la eficacia de una gerencia centralizada a la hora de promover el conjunto”.**⁴²

Resulta mucho más sencillo, que un propietario con plena autonomía, pueda tomar decisiones rápidas y efectivas en beneficio del centro. El caso más relevante es cuando hay la necesidad de cambiar la conformación físico- espacial del centro, ya sea fusionando o fraccionando espacios, por ejemplo.

5.8 DEGRADACIÓN

Esta variable está relacionada con la disminución gradual de cualidades o características físicas de un sector urbano, que suele manifestarse como: la reducción en la calidad de vida de la población, devaluación de la propiedad, atracción de gente

⁴² ELIZAGARATE G., Victoria, “Marketing de ciudades” – Cáp. 5, Pág. 95

empobrecida que a su vez genera nuevas externalidades negativas en forma de inseguridad y conflicto social.

Cuando la ciudad se degrada, su productividad global declina, siendo las congestiones de tráfico, la contaminación ambiental, la inseguridad y el deterioro físico de la infraestructura son los ejemplos más elocuentes.

En la investigación será usada para evaluar el nivel de degradación urbana, mediante la medición del nivel de deterioro físico del centro comercial y su entorno urbano y el nivel de inseguridad y calidad de vida de la población circundante.

6.0 EVALUACIÓN DE VARIABLES, SISTEMA DE MEDICION DE INDICADORES Y ELABORACIÓN DE MATRICES PREVIAS

6.1 LOCALIZACIÓN

Para evaluar las cualidades de esta variable se usará indicadores cuantitativos a fin de poder medir: el área de influencia del Centro Comercial y la proximidad con respecto a los nodos viales importantes de la ciudad.

Indicador: **Área de Influencia**

El área abastecida de bienes y servicios por un Centro, según la teoría de los lugares centrales de Christaller, se mide a partir de la frecuencia de desplazamiento de los residentes de la periferia, se consideran de forma circular y decrecen exponencialmente en relación a la distancia radial entre un punto y el centro.

En consecuencia para evaluar este indicador se ha considerado tres niveles de radio de influencia, cuya escala de puntuación es la siguiente, donde, el que mayor radio de influencia tenga, obtendrá la mayor calificación:

- **Local:** Comprendida por el barrio circundante que puede abarcar 800 ml. o el equivalente a 10 minutos de viaje promedio según el Committee on the Higiene of Housing⁴³ de EE.UU. y según el trabajo de investigación realizado por Javier Gutiérrez Puebla⁴⁴ y otros en el año 2001, consideran el tiempo de acceso para un área de influencia próxima menos de 15 minutos. Por lo tanto para este caso se optará por un tiempo promedio menor a 15 minutos.

⁴³ Comité on the Higiene of Housing.American Public Health Association, "Planning the Neighbor hood"- Public Administration Service, CHICAGO, 1960, Pag. 9

⁴⁴ Gutiérrez Puebla Javier, Carrera Sánchez María del Carmen, Chicharro Fernández Elena, Kleinfenn Axel y Wehrham Rainer, "El Perfil de los Consumidores en los grandes Centros Comerciales y de Ocio de la Periferia de Madrid", Boletín de la A.G.E. N° 31 - 2001, Págs. 68,69 y 70. www.ieg.csic.es/boletin/31/3104.pdf

- **Distrital:** Que comprende el distrito dentro del cual se encuentra ubicado, donde según el Committee on the Higiene of Housing⁴⁵ el tiempo de acceso Standard fluctúa entre 30 a 45 minutos y según Javier Gutiérrez Puebla⁴⁶ y otros entre 15 y 30 minutos para áreas de influencia intermedia. Por lo tanto para la investigación se adoptará un valor promedio de 30 minutos.
- **Metropolitana:** Comprende a todos los distritos de la ciudad, donde según Javier Gutiérrez Puebla y otros, el tiempo de acceso para un área de influencia lejana fluctúa entre 30 minutos a 1 hora. A mayor distancia mayor área de influencia.

Para la medición del indicador se ha aplicado una encuesta a los usuarios del centro comercial y consta de dos preguntas:

Pregunta N° 1:

¿De donde viene usted?

Pregunta N° 2:

¿Cuánto tiempo le tomó venir desde su casa hasta el Centro Comercial.....?

- A. Al rededor de 15 minutos.
- B. 30 minutos en promedio.
- C. 1 hora o más.

La pregunta N° 1 nos permitirá conocer el radio de influencia de acuerdo al lugar de procedencia de los entrevistados que para el caso son los usuarios del Centro Comercial. La pregunta N° 2 respecto al tiempo de viaje ayudará a confirmar el sentido de la respuesta de la pregunta N° 1.

A partir de las dos respuestas, será posible establecer una calificación en función directa a la distancia, bajo el siguiente criterio: a mayor radio de influencia mayor puntaje.

- Si el radio de influencia es local se calificará con 0.
- Si el radio de influencia es distrital se calificara con 1.
- Si el radio de influencia es metropolitano se calificara con 2.

⁴⁵ Comité on the Higiene of Housing.American Public Health Association, "Planning the Neighbor hood"-Public Administration Service, CHICAGO, 1960, Pag. 9

⁴⁶ Gutiérrez Puebla Javier, Carrera Sánchez María del Carmen, Chicharro Fernández Elena, Kleinefenn Axel y Wehrham Rainer, "El Perfil de los Consumidores en los grandes Centros Comerciales y de Ocio de la Periferia de Madrid", Boletín de la A.G.E. N° 31 - 2001, Págs. 68,69 y 70.
www.ieg.csic.es/boletin/31/3104.pdf

Indicador: Proximidad a Nodos Viales importantes

Charles Cooley⁴⁷, en 1894 demuestra la influencia de las vías de Comerciales de Norteamérica. Por otro lado Kevin Lynch, afirma que los Centros Comerciales deben estar situados cerca de arterias principales de la ciudad y mejor si cuentan con más de una ruta de acceso.

Basado en estos conceptos, se calificará en función a la cercanía del Centro Comercial respecto a la red vial, es decir aquellos que se encuentren ubicados cerca de vías principales o troncales, serán mejor calificados.

- **Lejos o muy lejos:** se le asignara puntaje de 0
- **Medianamente cerca:** se le asignara puntaje de 1
- **Suficientemente cerca:** se le asignara puntaje de 2.

Elaboración de Matriz Previa

Matriz LOCALIZACIÓN	INDICADORES		Puntaje
	AREA DE INFLUENCIA	PROXIMIDAD A UN NODO VIAL	
	Local	d > 500 ml	
	Distrital	d ≤ 500 ml	
Metropolitana	d ≤ 100 ml		

Calificacion	Puntaje
	0
	1
	2

Esquema de Matriz LOCALIZACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

6.2 ACCESIBILIDAD

Esta variable será evaluada cualitativamente teniendo en cuenta dos indicadores relacionados con la visibilidad y la eficiencia y rapidez (facilidad de acceso) con que el usuario puede acceder al Centro Comercial desde la red vial inmediata.

Indicador: Nivel de Visibilidad:

Kevin Lynch También afirma que es deseable una buena visibilidad del Centro Comercial, desde las vías principales de acceso.

En consecuencia la visibilidad del Centro Comercial será evaluada en función a la claridad de lectura del volumen del edificio desde una posición cercana. El nivel de visibilidad de un Centro Comercial dependerá de factores como, el nivel de

⁴⁷ Cooley Charles H., "Theory of City Location", American Economic Association, 1894, IX, N°3

contraste con respecto a su entorno urbano, su carácter formal, su escala, su emplazamiento y una efectiva señalización.

Para evaluar el indicador se utilizará una encuesta en base a tres preguntas, realizadas en las inmediaciones de la cuadra:

Pregunta N° 1:

¿Sabe donde queda el C.C..... (En cuestión).....? (De ser incorrecta o negativa la respuesta se dará por terminada la encuesta y se calificará con 0. y en caso contrario se calificará con un puntaje de 1. y se continuará con las siguientes preguntas)

Pregunta N° 2:

¿En su opinión cuales son las edificaciones más resaltantes en la cuadra o inmediaciones de ésta?

A.....

B.....

C.....

El encuestado indicará en orden de preferencia 3 edificaciones, por lo tanto la calificación se dará en forma descendente.

- De mencionar en A al C.C. se calificara con puntaje de 2.
- De mencionar en B al C.C. se calificara con puntaje de 1.
- De mencionar en C al C.C. se calificara con puntaje de 0.

Pregunta N° 3:

¿Ha notado usted alguna característica que permita identificar fácilmente al C.C.....(en cuestión) o algo que le llame la atención?

A. Ninguna (obtendrá un puntaje de 0)

B. Alguna (obtendrá un puntaje de 1)

C. Varias (obtendrá un puntaje de 2)

A continuación, de acuerdo al puntaje obtenido, sumando los puntajes de las tres preguntas de la encuesta, se establecerá una equivalencia directamente proporcional con la siguiente escala:

- **Baja (0-1):** Cuando el Centro Comercial no reúne ninguno de los requisitos o cualidades deseables, Su puntaje será 0.
- **Intermedia (2-3):** Cuando el Centro Comercial reúne algunos de los requisitos o cualidades deseables, su puntaje será de 1.
- **Buena (4-5):** Cuando el Centro Comercial reúne todos los requisitos o cualidades deseables, su puntaje será de 2.

Indicador: Facilidad de Acceso al CC desde la Red Vial

Según Kevin Lynch, un espacio no tiene valor si es que no brinda las facilidades para entrar, salir o moverse dentro de él. También afirma de que los Centros Comerciales deben estar situadas en arterias principales o cercanas a ellas, y que las posiciones cercanas a intersecciones de vías principales o cercanas a rampas de acceso desde autopistas de alta velocidad pueden dificultar el acceso y en el caso de situarse a lo largo de vías principales saturadas y con tráfico rápido puede desalentar al potencial usuario.

Jan Bazant, afirma que si los cruces entre diversas modalidades de circulación no están bien resueltos, provocan conflictos que afectan la seguridad del usuario y cuando el sistema vial no ofrece direcciones y sentidos de circulación claros produce confusión con respecto a la localización de destinos.

La accesibilidad, aparte de estar relacionada con la facilidad o dificultad con la cual puede ser alcanzado un lugar, también tiene que ver con la peligrosidad del desplazamiento y el nivel de servicios ofrecidos por el sistema de transporte utilizado, que es función de la estructura de la red, tensiones topográficas, calidad de la infraestructura referida al N° y ancho de vías, organización de sendas peatonales, bermas de seguridad, espacios previos de recibo, estaciones de embarque, nivel de congestión vehicular y peatonal, etc.

Por lo tanto, la evaluación de este indicador se hará en función al cumplimiento de los siguientes dos aspectos:

Oferta de servicios (existencia y cantidad).

Está referido a la cantidad de servicios de transporte público ofrecidos al usuario para acceder o llegar al Centro Comercial, con un mínimo desplazamiento desde el paradero más próximo (distancia máxima deseable 100 m). Esta cualidad se evaluará en función a la cantidad de servicios ofertados, de acuerdo a la siguiente escala:

- **Ninguno:** se le asignara puntaje de 0
- **Algunos:** se le asignara puntaje de 1
- **Muchos:** se le asignara puntaje de 2.

Niveles de congestión y cumplimiento de Normas (estándares)

Congestión Vehicular

Jan Bazant⁴⁸ afirma que para medir o evaluar el nivel de congestión es necesario referirse antes al término "**Capacidad vial**" que expresa el número máximo de personas o vehículos que atraviesan determinado punto a determinada hora en condiciones normales de tránsito.

Sin embargo la medición del grado de congestión resulta compleja, debido a que intervienen diversos indicadores como la seguridad, la velocidad y el volumen de tránsito, entre otros.

La densidad vehicular es el parámetro utilizado para describir las operaciones de tránsito y se define como la proximidad de vehículos entre sí que afecta la libertad de maniobras dentro de un flujo de tránsito, por lo tanto se puede afirmar de que conforme aumenta la densidad de tránsito, decrece la velocidad de circulación. Según el HCM (Highway Capacity Manual) cuando la velocidad de operación del tráfico es del orden de **35 a 45 Kph**, se considera un nivel de congestión significativo.

Por otro lado, según estándares estadounidenses de la AASHTO (American Association of State Highway and Transportation Officials) la velocidad de marcha promedio puede sostenerse con un flujo de tránsito de hasta 2200 automóviles por carril, por hora, considerando un carril de 3.60 m. valor que es corroborado por el HCM mediante el siguiente cuadro:

V(K/h)	Flujo de tránsito (Entorno Urbano)	Flujo de Tránsito (Entorno Rural)
100	2,200	1,980
90	2,100	1,830
80	2,000	1,660
70	1,900	1,470

FUENTE: HCM

Congestión Peatonal

El peatón es un elemento importante a tener en cuenta en el diseño urbano, sobre todo en zonas de congestión vehicular, cuya presencia es fundamental para mantener las actividades locales y el comercio. Jan Bazant⁴⁹ hace algunas precisiones para establecer un método para dimensionar correctamente los parámetros de una circulación peatonal:

⁴⁸ JAN BAZANT - Manual de diseño Urbano 6ª. Edición, MEXICO, TRILLAS 2003, Pág. 201Cap. 8

⁴⁹ JAN BAZANT - Manual de diseño Urbano 6ª. Edición, MEXICO, TRILLAS 2003, Pág. 201Cap. 8

- El peatón para efectos de diseño ocupa un espacio promedio en planta, de forma elíptica de 0.60 m. y 0.45 m de radios.
- Se considera que la separación adecuada para la circulación fluida entre peatones debe ser de un paso.
- La velocidad peatonal disminuye de acuerdo con los obstáculos que se presenten en las veredas como parquímetros, hidrantes contra incendio, kioscos de periódicos, tachos, baches y demás, por lo que se deberá considerar que dichos obstáculos representan alrededor de 0.50 m adicional en términos de ancho de vía.
- El peatón camina a una velocidad promedio de 1.2 m/s en condiciones normales.
- La velocidad del peatón decrece conforme aumenta la densidad peatonal. Según estimado promedio un peatón por m² es capaz de mantener una velocidad de 72 m/min.; dos peatones por m² pueden cubrir 55 m/min. y tres peatones por m² pueden cubrir apenas 30 m/min. cuando se presentan interferencias entre ellos.

Según los estándares americanos la **AASHTO** (American Association of State Highway and Transportation Officials), recomienda tomar como base los siguientes parámetros para el diseño por niveles de servicio:

- a) Propone **12 m² por persona**, como amplio espacio para su libre circulación.
- b) Propone un rango de **4 a 12 m²** por persona, con lo cual el peatón advierte la presencia de otros peatones.
- c) Propone un rango de **2 a 4 m²** por persona, con lo cual los peatones se ven obligados a hacer cambios menores en su velocidad y su dirección de circulación.
- d) Propone un rango de **1.5 a 2 m²** por persona, con lo cual los peatones restringirán la velocidad y no adelantarán a otros peatones.
- e) Propone un rango de **0.5 a 1.5 m²** por persona, con lo cual el peatón dificultará la circulación y con frecuencia experimentará contacto y empujones con otros peatones.

Dimensiones de Veredas

De acuerdo a todo lo afirmado, como criterio general se debe considerar como ancho mínimo de circulación por peatón una distancia de 0.60 m., por lo que las veredas deben ser múltiplos de este valor dependiendo de la densidad peatonal. Es importante que la circulación peatonal en veredas quede libre de obstáculos.

Paraderos

Las plataformas o andenes de embarque deben tener un ancho mínimo de 3.60 m y una longitud de 6.60 a 7.80 m. por autobús, a fin de facilitar la maniobra de aproximación del vehículo. Es deseable que los paraderos sean remetidos, a fin de sacar a los autobuses de los carriles de circulación en maniobras de embarque y desembarque de pasajeros y evitar el congestionamiento del flujo vial. También es recomendable que las paraderos estén alejadas como mínimo 6.0 m. de las esquinas para no obstaculizar la fluidez de tránsito vehicular.

Cruces peatonales

Debido a que en las esquinas y cruces peatonales, ocurre siempre una interrupción del flujo peatonal, es recomendable que las veredas tengan una superficie, lo necesariamente amplias como para alojar a peatones parados que esperan cruzar y no interrumpan a otros que están de paso. Las franjas de seguridad sobre el pavimento deben tener por lo menos un ancho de 3.0 m. para permitir el cruce peatonal en dos sentidos.

Teniendo en consideración todos los criterios antes expuestos, se procederá a evaluar el indicador correspondiente, mediante la siguiente puntuación.

- **Caótico:** Cuando el Centro Comercial no cumple con ninguno de las condiciones consideradas, se le asignará un puntaje de 0.
- **Aceptable:** Cuando el Centro Comercial cumple por lo menos con dos condiciones consideradas, se le asignará un puntaje de 1.
- **Eficiente:** Cuando el Centro Comercial cumple con dos o más de las condiciones consideradas, se le asignará un puntaje de 2.

Elaboración de la Matriz Previa

Matriz ACCESIBILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	NIVEL DE VISIBILIDAD			FACILIDAD DE ACCESO DESDE LA RED VIAL			TOTAL
	Baja	Intermedia	Buena	Caotico	Aceptable	Eficiente	

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Esquema de Matriz ACCESIBILIDAD
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

6.3 VARIEDAD DE SERVICIOS

Para evaluar las cualidades de esta variable se calificará cada uno de los ocho indicadores establecidos, asignándoles un puntaje máximo de 2 a cada uno y 16 como puntaje máximo para la variable.

La variedad de servicios, es uno de los atributos más importantes de los Centros Comerciales y está referida a la diversidad de opciones que el usuario puede encontrar dentro de un mismo recinto, mientras más amplia sea la gama de servicios ofrecidos la probabilidad de ser visitado será mayor.

Bentley en 1998 dijo que un lugar con variados usos atrae a un público variado por razones variadas, concepto que en la actualidad ha dado buenos resultados. El "modelo de los 5 anillos", hace un aporte importante, al considerar en su análisis una gama completa de variables que a su vez incorporan implícitamente un listado exhaustivo de todos los servicios que un Centro Comercial puede ofrecer al usuario.

En base a los conceptos antes referidos y en base a la experiencia de los Centros Comerciales contemporáneos del medio y del exterior, se ha agrupado en ocho componentes o indicadores más relevantes para medir efectivamente el estado de la variable:

Indicador: **Tiendas "Ancla"**

La presencia de "tiendas anclas" en los Centros Comerciales genera una atracción de flujos constantes, incrementando la demanda potencial del resto de las tiendas. Entonces queda claro de que mientras más tiendas de este tipo existan en un Centro Comercial, el beneficio en general será mayor y para efectos de calificación se aplicará la siguiente escala:

Este Indicador será evaluado en función a la cantidad de tiendas "Ancla" existentes en el Centro Comercial de acuerdo a la siguiente escala:

- **Ninguno:** se le asignara puntaje de 0
- **Algunos:** se le asignara puntaje de 1
- **Varios:** se le asignara puntaje de 2.

Indicador: **Seguridad y Confort**

La política de seguridad de un Centro Comercial en la actualidad es esencial, sobre todo para brindarle al usuario percepción de control y armonía, a fin de que su visita sea una experiencia agradable.

La seguridad debe entenderse no solo como la vigilancia del recinto por efectivos o sistemas electrónicos, si no también como una solución arquitectónica que se preocupa por brindar al usuario una estadía segura a lo largo de su recorrido.

Y en cuanto al confort, juegan un papel muy importante el mobiliario urbano, las condiciones ambientales y las facilidades de parqueo gratuito, como los principales elementos que contribuyen con la satisfacción del visitante usuario.

La evaluación de este indicador será cualitativa, porque está referido básicamente a la calidad de los atributos relacionados con la seguridad y el confort y su medición se hará mediante una encuesta, con dos preguntas basadas en la escala de Likert y dirigidas al público usuario.

Pregunta N° 1:

¿Se siente usted seguro en el C.C:?

- A. Completamente seguro.
- B. Seguro.
- C. Ni seguro ni inseguro.
- D. Algo inseguro.
- E. Totalmente inseguro.

Pregunta N° 2:

¿Se siente usted cómodo en el C.C.....?

- A. Completamente cómodo.
- B. Cómodo.
- C. Ni cómodo, ni incómodo.
- D. Algo incómodo.
- E. Totalmente incómodo.

Cada pregunta tendrá un puntaje de acuerdo a la siguiente escala:

- Al elegir la alternativa A se le asignará 5 puntos.
- Al elegir la alternativa B se le asignará 4 puntos.
- Al elegir la alternativa C se le asignará 3 puntos.
- Al elegir la alternativa D se le asignará 2 puntos.
- Al elegir la alternativa E se le asignará 1 punto.

Y de acuerdo a la escala de Likert el promedio aritmético permitirá ubicar al indicador dentro de los siguientes rangos:

- **Deficiente:** Cuando un Centro Comercial ha obtenido un puntaje comprendido dentro del rango de **(2 a 4)** y se le asignará una calificación de 0.
-
-

- **Aceptable:** Cuando un Centro Comercial ha obtenido un puntaje comprendido dentro del rango de **(5 a 6)** y se le asignará una calificación de 1.
- **Eficiente:** Cuando un Centro Comercial ha obtenido un puntaje comprendido dentro del rango de **(7 a 10)** y se le asignará una calificación de 2.

Indicador: **Entretenimiento**

Los Centros Comerciales contemporáneos han desplazado a los parques de la ciudad, convirtiéndose en los espacios urbanos de encuentro y entretenimiento familiar donde todos quieren vivir.

Actualmente los Centros Comerciales apuestan mucho por el factor entretenimiento como un aliado efectivo, en respuesta a las nuevas necesidades de los usuarios, que además de las actividades comerciales envuelven las sociales, culturales, educativas y deportivas.

Para evaluar este indicador se tendrá en cuenta la existencia de de todas aquellas actividades que giran en torno al tiempo libre del consumidor, que pueden ser los cines, discotecas, video juegos y conciertos de música, y la calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Cantidad = 0**, Cuando no ofrece ningún entretenimiento, se le asignará un puntaje de 0.
- **Cantidad = 1**, Cuando por lo menos ofrece alguna posibilidad de entretenimiento, se le asignará un puntaje de 1.
- **Cantidad \geq 2**, Cuando ofrece más de dos opciones de entretenimiento, se le asignará un puntaje de 2.

Indicador: **Operaciones Financieras**

Dentro de este rubro se considera a las agencias bancarias, financieras, agencias recaudadoras de servicios y obligaciones, casas de cambio y agencias de remesa de valores, que hoy en día son muy importantes para facilitar y brindar seguridad tanto al usuario como a los comerciantes, para realizar cualquier operación financiera o aprovisionarse de circulante, sin tener que salir del recinto. Cabe resaltar también, el uso de la tarjeta electrónica de crédito se está masificando en los Centros Comerciales modernos, permitiendo al usuario realizar sus pagos sin necesidad de portar efectivo.

Para evaluar este indicador, se verificará la existencia de entidades relacionadas con el rubro y la calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Cantidad = 0**, Cuando no existe ninguna entidad del rubro, se le asignará un puntaje de 0.
- **Cantidad = 1**, Cuando por lo menos existe alguna entidad del rubro, se le asignará un puntaje de 1.
- **Cantidad ≥ 2** , Cuando existe más de dos entidades del rubro, se le calificará con un puntaje máximo de 2.

Indicador: **Deportes**

Dentro de este rubro se consideran los gimnasios y los juegos de salón como por ejemplo Bouling, patinaje sobre hielo, etc. que constituyen las nuevas necesidades del público usuario de hoy.

Para evaluar este indicador, se verificará la existencia de servicios relacionados con el rubro y la calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Cantidad = 0**, Cuando no existe ningún servicio del rubro, se le asignará un puntaje de 0.
- **Cantidad = 1**, Cuando por lo menos existe algún servicio relacionado con el rubro, se le asignará un puntaje de 1.
- **Cantidad ≥ 2** , Cuando existe más de dos opciones de servicios ligados al rubro, se le calificará con un puntaje máximo de 2.

Indicador: **Alimentación**

Dentro de este rubro se consideran los restaurantes, las cafeterías, los fast food, las heladerías, dulcerías y pastelerías, que constituyen la oferta complementaria infaltable de todo Centro Comercial moderno. Los hábitos de consumo han evolucionado de tal manera que los usuarios de hoy por el mismo hecho de pasar más tiempo en un Centro Comercial necesitan recargar energías para continuar su recorrido.

Para evaluar este indicador, se verificará la existencia de servicios relacionados con el rubro y la calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Cantidad = 0**, Cuando no existe ningún servicio del rubro, se le asignará un puntaje de 0.
- **Cantidad = 1**, Cuando por lo menos existe algún servicio relacionado con el rubro, se le asignará un puntaje de 1.
- **Cantidad ≥ 2** , Cuando existe más de dos opciones de servicios ligados al rubro, entre ellos un "food court" o patio de comidas, se le calificará con un puntaje máximo de 2.

Indicador: **Salud**

Dentro de este rubro se consideran las clínicas, consultorios, salones de belleza, peluquerías, farmacias y tiendas naturistas.

Actualmente hay una tendencia a incluir negocios relacionados con la salud, la belleza y el arreglo personal, debido a la gran demanda.

Para evaluar este indicador, se verificará la existencia de servicios relacionados con el rubro y la calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Cantidad = 0**, Cuando no existe ningún servicio del rubro, se le asignará un puntaje de 0.
- **Cantidad = 1**, Cuando por lo menos existe algún servicio relacionado con el rubro, se le asignará un puntaje de 1.
- **Cantidad ≥ 2** , Cuando existe más de dos opciones de servicios ligados al rubro, se le calificará con un puntaje máximo de 2.

Indicador: **Cultura**

Dentro de este rubro se consideran los auditorios y teatros, áreas de eventos culturales y espectáculos, museos, salas de exposición, bibliotecas, librerías y agencias de viajes y turismo, que constituye una herramienta efectiva y sutil para atraer público masivamente.

La realización de eventos culturales y espectáculos dentro un Centro Comercial, actualmente es una práctica frecuente que propicia el encuentro de la comunidad y la familia, contribuyendo con el desarrollo de la vida social y comercial en zona.

Para evaluar este indicador, se verificará la existencia de servicios relacionados con el rubro y la calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Cantidad = 0**, Cuando no existe ningún servicio del rubro, se le asignará un puntaje de 0.
- **Cantidad = 1**, Cuando por lo menos existe algún servicio relacionado con el rubro, se le asignará un puntaje de 1.
- **Cantidad ≥ 2** , Cuando existe más de dos opciones de servicios ligados al rubro, se le asignará un puntaje máximo de 2.

Matriz VARIEDAD DE SERVICIOS	INDICADORES								PUNTAJE
	Tiendas Ancla	Seguridad y Confort	Entretenimiento	Operaciones Financieras	Deportes	Alimentación	Salud	Cultura	TOTAL
0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	
1	Aceptable	1	1	1	1	1	1	1	
≥ 2	Efficiente	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Esquema de Matriz VARIEDAD DE SERVICIOS

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

6.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS

En este caso se evaluará cualitativamente el grado de integración o vinculación de los Centros Comerciales con algún cúmulo, asignándole una calificación máxima de 7 puntos. Los indicadores Participación en Cúmulos (Clusters) y Nivel de competitividad, se calificarán con puntajes máximos de 5 y 2 respectivamente.

De acuerdo a la teoría de Michael Porter, un cúmulo es una alianza estratégica entre grupos de empresas o instituciones que se complementan y pertenecen a un determinado campo o rubro, su dimensión es variable desde un nivel urbano hasta internacional. Los principales beneficios que comparten éstos son: el acceso a recursos materiales y humanos especializados, acceso a información privilegiada y especializada, a la complementariedad, acceso a las instituciones y a los bienes públicos y acceso a los incentivos y medición del rendimiento.

La tarea de identificarlos, requiere de una metodología que ayude a identificar previamente lo siguiente:

- La cadena vertical de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores.
- La cadena horizontal de sectores en función del empleo de tecnologías o materiales especializados similares.
- Instituciones que proveen conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas.
- Los órganos de administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del cúmulo.

La evaluación de esta variable se hará en función a la calificación de cada uno de sus indicadores.

Indicador: **Participación en Cúmulos**

Para evaluar este indicador, se verificará la existencia de algún cúmulo en el Centro Comercial, para lo cual se evaluará el cumplimiento de 4 condiciones o indicios de formaciones de cúmulos:

- a) **Actividades complementarias o dependientes.**
- b) **Compatibilidad o similitud de rubros de comercialización**
- c) **Existencia de franquicias**
- d) **Existencia de asociaciones y convenios financieros**

La medición del indicador se hará mediante el uso de la escala de Likert, bajo los siguientes rangos:

- **Nulo:** Cuando no existe ningún cúmulo, es decir no cumple ninguna de las condiciones se le asignará un puntaje de 1.
- **Incipiente:** Cuando existe una de las condiciones, se le asignará un puntaje de 2.
- **Aceptable:** Cuando, si se dan al menos el 50% de las condiciones, se le asignara un puntaje de 3.
- **Bueno:** Cuando se den más del 50% de las condiciones se le asignara un puntaje de 4.
- **Óptimo:** Cuando el Centro Comercial forma parte de un cúmulo es decir cumpla con todas las condiciones, se le calificará con un puntaje máximo de 5.

Indicador: **Nivel de competitividad**

Este indicador sirve para evaluar la ventaja que tiene el Centro Comercial respecto de otros con los que tiene que competir. Y según Michael Porter ⁵⁰ la ventaja competitiva se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando fuentes de ventaja competitiva y para ser efectiva debe cumplir con: **Ser difícil de imitar, diferenciarse de los demás, ser claramente superior a la competencia, poseer una mejor ubicación geográfica y posibilidad de aplicar a diversas situaciones.**

Según Colin Bradford⁵¹ la competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. La eficiencia pasiva no es la experiencia de países como Corea, que ha tenido un buen desempeño en la economía mundial.

Leyes, costumbres, lenguaje, hábitos en los negocios y otras peculiaridades nacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la competitividad y del comercio. Es

⁵⁰ PORTER, Michael E., "Estrategias Competitivas", Editorial Continental, MEXICO, 1997

⁵¹ Colin Bradford, International Competitiveness. Interaction of the public and private sectors, World Bank, Washington, Collected papers from EDI policy seminar, 1991

necesario, además tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad.

Para efectos de evaluación del indicador, se procederá a analizar los factores de competitividad de los establecimientos minoristas (venta directa al público) propuestos por Lindquist⁵² en 1974:

- a) Selección de la mercancía o surtido**
- b) Calidad de la mercancía**
- c) Precio por mercancía**
- d) Conveniencia de localización**
- e) Estilo de mercancía ,moda**
- f) Servicio general**
- g) Servicio del vendedor**

Estos aspectos habrán de ser evaluados mediante una encuesta tomada dentro de un radio de influencia distrital de tal modo que los índices nos permitirán observar el comportamiento del Centro comercial en cuestión, con relación a sus competidores más cercanos por localización.

La encuesta se realizará mediante 7 preguntas, cuyo público objetivo estará conformado por los residentes del mismo distritito donde se encuentra el Centro Comercial en cuestión. Las respuestas por lo general estarán dadas en orden de preferencia, lo cual permitirá establecer las ventajas y desventajas comparativas entre establecimientos competidores.

Pregunta 1:

¿Que Centros Comerciales de la zona visita usualmente?

- A.(CC en cuestión)
- B.(Competencia)
- C.(Competencia)

Pregunta 2:

¿Con que frecuencia visita dichos centros comerciales?

- D.(CC en cuestión)
- E.(Competencia)
- F.(Competencia)

⁵² J.D. Lindquist "Meaning of image; A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence". Journal of Retailing; 50(Winter). 1974

Pregunta 3:

¿Qué tipo de compras realiza usualmente en cada uno de los Centros Comerciales?

- A.(CC en cuestión)
- B.(Competencia)
- C.(Competencia)

Pregunta 4:

¿Porque motivo prefiere el CC.....?

- A.(CC en cuestión)
- B.(Competencia)
- C.(Competencia)

Pregunta 5:

¿Que opinión tiene usted, de los precios ofrecidos por el CC.....?

- A.(CC en cuestión)
- B.(Competencia)
- C.(Competencia)

Pregunta 6:

¿Que opinión tiene usted, acerca de la calidad y variedad de productos ofrecidos en el CC.....?

- A.(CC en cuestión)
- B.(Competencia)
- C.(Competencia)

Pregunta 7:

¿Qué opinión tiene usted, acerca del trato que les brinda el CC.....a sus clientes?

- A.(CC en cuestión)
- B.(Competencia)
- C.(Competencia)

Cuadro Resumen

	CC. ANALIZADO	CC. "A" (competencia)	CC. " B" (competencia)
Pregunta 1			
Pregunta 2			
Pregunta 3			
Pregunta 4			
Pregunta 5			
Pregunta 6			
Pregunta 7			

Luego al establecer un cuadro comparativo entre los Centros Comerciales del área en cuestión, este nos permitirá apreciar las ventajas o desventajas de uno frente a otro con lo cuál se podrá clasificar al Centro Comercial en estudio dentro de los siguientes rangos:

- **Nula:** Cuando el Centro Comercial, no desarrolla ninguna ventaja competitiva frente a sus competidores, se le asignará un puntaje de 0.
- **Intermedia:** Cuando el Centro Comercial, desarrolla alguna ventaja competitiva, se le asignará un puntaje de 1.
- **Óptima:** Cuando el Centro Comercial, desarrolla y aumenta sus fuentes de ventaja competitiva, se le asignará un puntaje de 2.

Matriz ALIANZAS ESTRATEGICAS	INDICADORES						PUNTAJE
	PARTICIPACIÓN EN CÚMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			TOTAL
	Nula	Parcial	Total	Nula	Intermedia	Óptima	TOTAL

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	1 - 3
	6 - 7

Esquema de Matriz ALIANZAS ESTRATEGICAS
FUENTE: ELABORACION DEL AUTOR

6.5 PERMEABILIDAD

Esta variable será evaluada cualitativamente mediante los indicadores relacionados al grado de integración urbana con el entorno y cuantitativamente mediante la cantidad de rutas alternativas visibles para acceder al Centro Comercial. La máxima calificación total para esta variable será de 7 y para cada indicador un máximo puntaje de 2 y 5 respectivamente.

Indicador: **Nivel de Integración Urbana**

La integración urbana de un Centro Comercial debe entenderse, no solo como una solución arquitectónica que ha logrado insertarse exitosamente dentro de su entorno urbano, si no también como elemento articulador y revitalizador de la ciudad, comprometido con sus costumbres y su identidad.

La evaluación del indicador se hará mediante la realización de una encuesta de 3 preguntas basadas en la escala de Likert, y serán dirigidas tanto a usuarios como a residentes de la zona:

Pregunta N° 1:

¿Le agrada la apariencia del C.C.....?

- A. Me agrada mucho.
- B. Me parece bien.
- C. No me agrada ni me desagrada.
- D. No me gusta.
- E. Me desagrada completamente.

Pregunta N° 2:

¿Le parece que el C.C..... ayuda a mejorar el barrio?

- A. Notablemente.
- B. Si ayuda a mejorar.
- C. No ayuda ni perjudica.
- D. No contribuye.
- E. Negativamente.

Pregunta N° 3:

¿Usted cree que el C.C..... representa a la Comunidad?

- A. Notablemente.
- B. Si representa.
- C. No sabe, no opina.
- D. No representa.
- E. Es completamente ajeno.

Cada pregunta tendrá un puntaje máximo de 5 puntos, siendo la puntuación la siguiente:

- Al elegir la alternativa A se le asignará 5 puntos.
- Al elegir la alternativa B se le asignará 4 puntos.
- Al elegir la alternativa C se le asignará 3 puntos.
- Al elegir la alternativa D se le asignará 2 puntos.
- Al elegir la alternativa E se le asignará 1 punto.

Luego se procederá a la suma aritmética de los puntajes de cada pregunta, que serán clasificados en los siguientes rangos:

- **Nula (0 – 5 puntos):** Cuando el Centro Comercial no ha logrado integrarse satisfactoriamente con su entorno urbano, se le asignará un puntaje de 0.
- **Intermedia (6-10 puntos):** Cuando el Centro Comercial ha logrado integrarse medianamente con su entorno urbano, se le asignará un puntaje de 1.
- **Optima (11-15 puntos):** Cuando el Centro Comercial ha logrado integrarse satisfactoriamente con su entorno urbano, se le asignará un puntaje máximo de 2.

Indicador: **Alternativas para acceder al Centro Comercial**

Mientras más opciones para acceder y atravesar un Centro Comercial existan será más permeable para los visitantes, por lo tanto la probabilidad de ser visitado será mayor.

La evaluación del indicador se dará en función al N° de alternativas para acceder y a las demás condiciones complementarias consideradas:

- a) **Múltiples opciones para atravesar el edificio.**
- b) **Nivel de transparencia, atributo que permite la visualización de lo que pasa en el interior.**
- c) **Recorridos y sendas legibles.**
- d) **Nivel de integración óptimo del interior con el exterior.**

La evaluación de este indicador será por observación en campo y se le asignará el siguiente sistema de calificación

- A. De no cumplir con ninguna de las condiciones se le asignará un puntaje de 1.
- B. De cumplir al menos con una de las condiciones se le asignaran 2 puntos.
- C. De cumplir con dos de las condiciones se le asignará 3 puntos.
- D. De cumplir con tres de las condiciones se le asignará un puntaje de 4.
- E. De cumplir con todas las condiciones se le asignará un puntaje de 5.

Matriz PERMEABILIDAD	INDICADORES						
	INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS PARA ACCEDER			PUNTAJE
	Nula	Intermedia	Buena	1 - 2	2 - 4	> 4	TOTAL

Calificación	Puntaje
	0 - 1
	2 - 3
	4 - 5

Esquema de Matriz PERMEABILIDAD
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

6.6 FLEXIBILIDAD ESPACIAL

Esta variable será evaluada, cualitativamente mediante el indicador referido a la Versatilidad Espacial y cuantitativamente mediante el indicador referido a futuras expansiones.

Indicador: **Versatilidad Espacial**

La versatilidad de un Centro Comercial debe entenderse como la posibilidad de adaptarse espacialmente a las nuevas necesidades de los usuarios, que constantemente cambian con la Globalización. Al respecto las adaptaciones se refieren a posibles transformaciones con fusión o sub-división de espacios según cual sea la necesidad.

La evaluación de este indicador será por observación en campo y de acuerdo a la siguiente escala:

- **Nula:** Cuando en el Centro Comercial no es posible hacer ninguna adaptación o transformación físico-espacial, se le asignará un puntaje de 0.
- **Intermedia:** Cuando en el Centro Comercial es posible hacer adaptaciones o transformaciones físico-espaciales moderadas, se le asignará un puntaje intermedio de 1.
- **Optima:** Cuando en el Centro Comercial es posible hacer cualquier tipo de adaptaciones o transformaciones físico-espaciales, se le asignará un puntaje máximo de 2.

Indicador: **Posibilidad de expansión (m²)**

Este indicador está referido a la posibilidad de hacer ampliaciones a futuro expresados en términos de área (m²) y la calificación será de acuerdo a tres rangos:

- **Área de expansión = 0**, cuando no hay la posibilidad de hacer ninguna ampliación a futuro, se le asignará un puntaje de 0.
- **Área de expansión \leq 5,000 m²**, se le asignará un puntaje intermedio de 1.
- **Área de expansión $>$ 5,000 m²**, se le asignará un puntaje máximo de 2.

Matriz FLEXIBILIDAD ESPACIAL	INDICADORES						PUNTAJE TOTAL
	VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN (m ²)			
	Nula	Intermedia	Buena	0	\leq 5,000	$>$ 5,000	

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Esquema de Matriz FLEXIBILIDAD ESPACIAL

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

6.7 MANEJO ADMINISTRATIVO

El tipo de propiedad en un Centro Comercial juega un papel preponderante, porque de ello dependerá la política de desarrollo y la efectividad de su operador administrativo. La experiencia en países desarrollados, ha demostrado que cuando la propiedad en un Centro Comercial es unitaria, el operador administrativo tiene plena autonomía para tomar decisiones acerca de las políticas y lineamientos que debe emprenderse.

El concepto o modelo de Centro Comercial, originalmente fue concebido como un conglomerado de tiendas o espacios de alquiler, alojados dentro de una gran superficie y administrados por el promotor o propietario, quien debía encargarse por la operación administrativa del conjunto, con total autonomía para llevar a cabo cualquier decisión orientada a velar por su éxito y sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo en países como el Perú, los modelos fueron mal copiados, cometándose errores lamentables como la diversificación de la propiedad mediante la venta de cada uno de sus espacios a terceros, bajo la modalidad de propiedad horizontal.

El problema de la diversificación de la propiedad, radica en que no es fácil lograr consenso para administrar unitariamente un conjunto, debido a la diversidad de criterios de los múltiples copropietarios, donde cada quien administrará su espacio comercial según criterio personal, originándose descoordinación, caos y un proceso de declive o decaimiento por ausencia de un operador centralizado.

Para evaluar cualitativamente, el estado de esta variable se recurrirá a la medición de dos indicadores relacionados con la composición de la propiedad y al grado de autonomía del operador administrativo, con un puntaje máximo de 2 para cada indicador.

Indicador: **Tipo de Propiedad**

La evaluación de este indicador será en base a todos los conceptos antes mencionados y su calificación será de acuerdo a tres niveles:

- **Horizontal:** Cuando la propiedad del Centro Comercial está en manos de copropietarios individuales, se le asignará un puntaje de 0.
- **Mixta:** Cuando la Propiedad del Centro Comercial está fragmentada, en manos de copropietarios individuales y propietarios jurídicos de fracciones importantes, se le asignará un puntaje intermedio de 1.

- **Unitaria:** Cuando la propiedad es unitaria y pertenece a una sola persona Natural o Jurídica, y en concordancia con las definiciones citadas en el numeral 6.0 del Marco Referencial recaerá a esta categoría o nivel la máxima calificación de 2 puntos, porque el propietario tiene la plena facultad de tomar decisiones en favor a sus intereses con total autonomía.

Indicador: **Autonomía del Operador**

Este indicador está directamente relacionado con el anterior, porque a mayor nivel de consenso entre propietarios, mayor será el grado de autonomía del operador administrativo del Centro Comercial llegando incluso a ser absoluta. La calificación será de acuerdo a tres niveles:

- **Nula:** Cuando no existe una administración centralizada, ni operador administrativo unitario, se le asignará un puntaje de 0.
- **Parcial:** Cuando existe una administración segmentada donde no hay autonomía plena para conducir o administra el conjunto, se le asignará un puntaje intermedio de 1.
- **Absoluta:** Cuando existe autonomía plena que recae sobre un operador administrativo unitario y centralizado, se le asignará un puntaje máximo de 2.

Matriz MANEJO ADMINISTRATIVO	INDICADORES						PUNTAJE
	TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR			
	Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	TOTAL

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Esquema de Matriz MANEJO ADMINISTRATIVO
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

DEGRADACIÓN URBANA

Para evaluar cualitativamente, el estado de esta variable se recurrirá a la medición de dos indicadores relacionados con el estado de conservación de la infraestructura del centro comercial y de su entorno urbano y con el nivel de inseguridad en el barrio, asignando una puntuación máxima de 5 y 2 respectivamente y una puntuación máxima de 7 para la variable.

La degradación implica una disminución gradual de cualidades o características físicas de un sector urbano, que suele manifestarse como: la reducción en la calidad de vida de la población, devaluación de la propiedad, contaminación ambiental y

atracción de delincuencia que genera un clima de inseguridad y conflicto social, que aleja al público visitante.

Cuando la ciudad o parte de ella se degrada, los signos exteriores reflejan claramente el problema, como el descenso de su vitalidad, la acumulación de suciedad y desechos, deterioro de la infraestructura, desorden y falta de control urbano, presencia de comercio informal y delincuencia, son los ejemplos entre otros, más elocuentes.

Indicador: **Estado de conservación de Infraestructura**

Está referido tanto al estado de conservación del centro comercial como al entorno urbano y será evaluado en función a sus cualidades tangibles, mediante una inspección en campo. La calificación será de acuerdo a la siguiente escala de Likert:

- **Ruinoso:** Cuando el sector urbano presenta un cuadro sumamente crítico de degradación (inhabitable), se le asignará un puntaje de 1.
- **Malo:** Cuando el sector urbano presenta un cuadro crítico de degradación, se le asignará un puntaje de 2.
- **Regular:** Cuando el sector urbano presenta un cuadro medianamente crítico, se le asignará un puntaje de 3.
- **Bueno:** Cuando el sector urbano presenta un buen estado de conservación, se le asignará un puntaje de 4.
- **Muy bueno:** Cuando el sector urbano presenta un excelente estado de conservación, se le asignará un puntaje de 5.

Indicador: **Nivel de Inseguridad**

Está referido con el nivel de inseguridad del entorno urbano, que será evaluado en función al grado de criticidad en el sector. La calificación se realiza mediante encuesta a los usuarios y residentes de la zona en la que se encuentra el Centro Comercial.

Pregunta N ° 1:

¿Cuándo usted sale del C.C..... se siente seguro?

- A. Totalmente seguro. (1 puntos)
- B. Medianamente seguro. (2 puntos)
- C. Ni seguro, ni inseguro. (3 puntos)
- D. Mediante inseguro. (4 puntos)
- E. Totalmente inseguro. (5 puntos)

Pregunta N° 2:

¿Alguna vez ha presenciado o ha sido víctima de algún hecho delictivo como robo, pandillaje o secuestro en las inmediaciones al C.C.....?

- A. Nunca. (0)
- B. Alguna vez. (1)
- C. En varias ocasiones. (2)

Al término de la encuesta se sumaran los puntajes obtenidos en ambas preguntas y se procederá a la clasificación de rangos:

- **Alto (6-7):** Cuando en el sector impera un clima de inseguridad crítico e incontrolable, se le asignará un puntaje de 0.
- **Medio (4-5):** Cuando en el sector existe un nivel de inseguridad leve, se le asignará un puntaje de 1.
- **Bajo (1-3):** Cuando en el sector existe un nivel de inseguridad casi remoto, se le asignará un puntaje de 2.

Matriz DEGRADACIÓN URBANA	INDICADORES						
	ESTADO DE CONSERVACION DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			PUNTAJE
	Malo	Regular	Bueno	Alto	Medio	Bajo	TOTAL

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	4
	6 - 7

Esquema de Matriz DEGRADACIÓN URBANA
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

DECLINACIÓN COMERCIAL

Para evaluar cualitativamente, el estado de esta variable se recurrirá a la medición de dos indicadores relacionados con la cantidad de establecimientos cerrados o desocupados y el nivel de concurrencia de público, asignando una puntuación máxima de 2 para cada uno y una máxima de 4 para la variable.

El cierre de establecimientos dentro de un centro comercial y la baja concurrencia de usuarios, es una clara evidencia de que el centro comercial ha declinado o se encuentra en proceso de declive. A diferencia de la degradación esta variable está más relacionada con la sostenibilidad en el tiempo y el estado económico, del centro comercial.

Indicador: **Cantidad de Establecimientos cerrados**

Este indicador refleja la proporción de establecimientos cerrados o desocupados en el centro comercial, mientras más sea la proporción de éstos, significa que no es rentable mantener un determinado negocio y se puede afirmar con toda certeza que el centro está en declive. La calificación será de acuerdo a la siguiente escala:

- **Alto:** Cuando una cantidad significativa de establecimientos se encuentran cerrados (mayor al **50%**) o desocupados, se le asignará un puntaje de 0.
- **Medio:** Cuando una proporción menor al **25%** de establecimientos se encuentran cerrados o desocupados, se le asignará un puntaje de 1.
- **Nulo:** Cuando en el centro comercial no hay ningún establecimiento disponible o vacante, se le asignará un puntaje de 2.

Indicador: **Nivel de afluencia de Público**

Tal como se mencionó como supuestos básicos, la declinación o decaimiento de un centro comercial se debe a la ausencia o baja afluencia de público consumidor, lo cuál servirá para evaluar este indicador. La evaluación será en función a la cantidad de visitantes dentro del recinto comparada contra la capacidad máxima del centro comercial de acuerdo a la aplicación de la Norma A.070 del RNE en horas punta y en días de mayor afluencia.

Para determinar el nivel de afluencia de público en horas punta se obtendrá mediante un conteo rápido y aproximado. El conteo se realizará los fines de semana, que son los de mayor afluencia por lo general, y tres veces como mínimo, con una frecuencia de 2 horas. Esta comparación permitirá tener una percepción del nivel de ocupación del centro comercial, en los siguientes rangos:

- **Bajo:** Cuando la afluencia de público consumidor es mínima, se le asignará un puntaje de 0.
- **Medio:** Cuando la afluencia de público consumidor es intermedia, se le asignará un puntaje de 1.
- **Alto:** Cuando la afluencia de público consumidor es alta, se le asignará un puntaje de 2.

Matriz DECLINACIÓN COMERCIAL	INDICADORES						
	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			PUNTAJE
	Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	TOTAL

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Esquema de Matriz DECLINACIÓN COMERCIAL
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

7.0 ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Se ha efectuado una recopilación sistemática, de información de campo, correspondiente a características físicas y referencias históricas de cada uno de los centros comerciales materia de estudio, a fin de construir una base de datos que permita estructurar las matrices operacionales para las evaluaciones correspondientes.

La información recopilada, básicamente responde a las necesidades de la investigación, y está orientada a cubrir las características y cualidades más relevantes para cada una de las variables e indicadores que se manejan. Cada uno de los datos obtenidos están relacionados directa o indirectamente con las variables e indicadores de la investigación (ver cuadros N° 4, 5, 6, 7 y 8 adjuntos).

CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA
CARACTERISTICAS FISICAS

CUADRO N°4

C.C.	HECHOS TRASCENDENTALES			TIPO DE PROPIEDAD		ACCESIBILIDAD				COMPOSICION DE LOCALES COMERCIALES	
	FECHA DE INICIO	PERIODO DE AUGE	PERIODO DE DECADENCIA	UNITARIA	HORIZONTAL	TRANS. PRIVADO		TRANS. PUBLICO		TIENDAS ANCLA	RUBROS PRINCIPALES
						CAOTICO	FACIL	BERMAS PROTECCION	PARADEROS SEGUROS		
CAMINO REAL	1980	80 - 90	90 - 08	—	SI	SI	—	NO	NO	NO	TIENDAS, BANCOS, AGENCIAS DE VIAJE Y OFICINAS
MOLICENTRO	1983	83 - 85	85 - 08	—	SI	—	SI	NO	NO	NO	TALLERES DE CONFECCION TIENDAS Y CASAS DE CAMBIO
ARENALES	1980	80 - 85	85 - 08	—	SI	SI	—	NO	NO	NO	TIENDAS, SALONES DE BELLEZA, Y CABINAS DE INTERNET
PLAZA UNION	1989	—	90 - 08	—	SI	SI	—	NO	NO	NO	CALZADO Y FERRETERIAS

CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

CUADRO Nº 5

C.C.	CIRCULACION INTERIOR											
	ASCENSORES			ESCALERAS ELECTRICAS			ESCALERAS FIJAS				ANCHO DE PASILLOS	
	EXISTEN	CAPACIDAD (Personas)	CANTIDAD	EXISTEN	CANTIDAD	ILUMINACION		CANTIDAD	ANCHO	MINIMO	MAXIMO	
						NATURAL	ARTIFICIAL					
CAMINO REAL	SI	3 (servicio)	1	SI	2	SI	SI	4	2.50 m	4.00 m	6.00 m	
MOLICENTRO	NO	—	—	SI	1	SI	—	3	1.80 m	1.80 m	2.50 m	
ARENALES	SI	8	1	NO	—	SI	SI	2	1.50 m	2.50 m	4.00 m	
PLAZA UNION	SI	10	3	NO	—	SI	—	6	2.50 m	2.50 m	4.00 m	

CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA
 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

CUADRO N° 6

C.C.	LOCALIZACION							ESPACIOS PUBLICOS O DE CONGREGACION MASIVA		
	AREA INFLUENCIA	MEDIOS DE TRANSPORTE			METRO	SEGMENTO ECONOMICO	EXISTEN	CALIDAD	CANTIDAD	
		PRIVADO	PUBLICO	PIE						
CAMINO REAL	DISTRITAL	SI	SI	SI	—	A, B	SI	PEQUEÑOS	7	
MOLICENTRO	LOCAL	SI	SI	SI	—	A, B	NO	—	—	
ARENALES	LOCAL	SI	SI	SI	—	C, D	SI	PEQUEÑOS	4	
PLAZA UNION	DSITRITAL	SI	SI	SI	—	C, D	SI	PEQUEÑOS	6	

CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

CUADRO Nº 7

C.C.	EXISTENCIA DE SERVICIOS										EXTENSION (m²)	
	CINES O TEATROS	FOOD COURT	SEGURIDAD	ESTACIONAMIENTO		SSS.HH.		SALONES JUEGOS	ACTUAL	EXPANSION FUTURA		
				SOTANO	SUPERFICIE	SI/NO	CANTIDAD					
CAMINO REAL	SI	SI	SI	NO	NO	SI	8	NO	20,000	NO		
MOLICENTRO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	NO	7,075	NO		
ARENALES	SI	NO	SI	SI	SI	SI	7	SI	6,000	NO		
PLAZA UNION	NO	NO	NO	SI	SI	SI	12	NO	15,000	NO		

CENTROS COMERCIALES EN LIMA METROPOLITANA
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

CUADRO N° 8

ASPECTOS ARQUITECTONICOS Y URBANISTICOS										
C.C.	JARDINES		MODULOS DE VENTA		ALTURAS		NIVELES (N°)	INTEGRACION URBANA	CLIMATIZACION	
	INTERIOR	EXTERIOR	FLEXIBLES	FIJOS	MINIMO	MAXIMO			NATURAL	ARTIFICIAL
CAMINO REAL	NO	NO	NO	SI	4 m	5 m	3	ACEPTABLE	---	SI
MOLICENTRO	NO	NO	NO	SI	3 m	6 m	4	BUENA	SI	---
ARENALES	NO	NO	NO	SI	3 m	3 m	5	BUENA	SI	---
PLAZA UNION	NO	NO	NO	SI	3 m	4 m	4	ACEPTABLE	SI	---

8.0 ELABORACIÓN DE MATRIZ OPERACIONAL FINAL

A partir de las nueve Matrices Previas, correspondientes a cada una de las variables, se ha estructurado la Matriz Operacional Final, que servirá para calificar a cada Centro Comercial y tener un resultado concluyente relacionado con la afirmación de la hipótesis de la investigación. La matriz operacional final es la suma de las matrices previas, que además incluye dos columnas adicionales, una con los puntajes máximos o ideales y otra que nos muestra la comparación porcentual, que permiten obtener una medición integral sistematizada del estado real del Centro Comercial evaluado.

Los rangos de calificación, aplicables para la investigación son los siguientes:

Puntaje < 50 % , Centros Comerciales en proceso de DECAIMIENTO

Puntaje > 50 % , Centros Comerciales que no están en franco proceso de DECAIMIENTO

De los dos rangos definidos, el que interesa en la investigación es el primero, que corresponde a todos aquellos Centros Comerciales que cumplen con la condición de ser decadentes o estar en proceso de decaimiento, en concordancia con la hipótesis planteada.

Modelo: Matriz Operacional

Matriz: LOCALIZACION												
AREA DE INFLUENCIA		PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Local	Distrital	Metropolitana	d > 500 m	d ≤ 500 m	d ≤ 100 m							
Matriz: ACCESIBILIDAD												
NIVEL DE VISIBILIDAD		FACILIDAD DE ACCESO AL C.C. DESDE RED VIAL				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente							
Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS												
COMERCIO "ANCLA"		SEGURIDAD Y CONFORT		ENTRETENIMIENTO		OPERACIONES FINANCIERAS		PUNTAJE		P. MAX.		
0	1	≥2	Deficiente	Aceptable	Eficiente	0	1	≥2	0	1	≥2	
DEPORTES		ALIMENTACION		SALUD		CULTURAL		PUNTAJE		P. MAX.		
0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2				
Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS												
PARTICIPACIÓN EN CUMULOS		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Nula	Parcial	Total	Baja	Intermedia	Optima							
Matriz: PERMEABILIDAD												
NIVEL DE INTEGRACION URBANA		ALTERNATIVAS DE ACCESO AL CC				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Nula	Intermedia	Buena	1 -- 2	2 -- 4	> 4							
Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL												
VERSATILIDAD ESPACIAL		POSIBILIDADES DE EXPANSION FUTURA (m²)				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000							
Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO												
TIPO DE PROPIEDAD		AUTONOMIA DEL OPERADOR				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta							
Matriz: DEGRADACION												
ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA		NIVEL DE INSEGURIDAD				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Malo	Regular	Bueno	Alto	Medio	Bajo							
Matriz: DECLINACION												
CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS		NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO				PUNTAJE		P. MAX.		%		
Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto							
TOTAL												

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

VII. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

ANALISIS DE CASOS

Esta parte de la investigación trata sobre la aplicación práctica y concluyente de los conceptos y referencias citadas en el marco teórico, sobre una selección de casos reales y representativos de Lima Metropolitana.

Se contrastará, cada una de las variables analizadas en cada Centro Comercial, contra los postulados del Marco Teórico, a fin de probar cada una de las afirmaciones de la hipótesis y emitir un resultado concluyente, que se reflejará como un resultado cuantitativo en las correspondientes matrices operacionales.

Con tal propósito se ha seleccionado cuatro casos, de Centros Comerciales en función a su estado económico-financiero actual (en decaimiento) y a la ubicación geográfica (en diversos estratos socioeconómicos de Lima):

- Centro Comercial **"CAMINO REAL" - SAN ISIDRO**
- Centro Comercial **"MOLICENTRO" - LA MOLINA**
- Centro Comercial **"ARENALES" - LINCE**
- Centro Comercial **"UNICENTRO" - CERCADO(PLAZA UNION)**

1.0 CENTRO COMERCIAL “CAMINO REAL”

1.1 Análisis y contraste de Variables, medición de indicadores y elaboración de Matriz Previa

LOCALIZACIÓN:

Indicador: **Área de Influencia**

A pesar de que el Centro Comercial se encuentra emplazado en una zona exclusiva de Lima, rodeada de una población con alto poder adquisitivo (segmentos A y B), su área de influencia actualmente es local. Ya no es un atractor para visitantes fuera de su contexto local, e inclusive para los usuarios locales, tal como reflejan las encuestas tomadas dentro del recinto, lo cual permite afirmar que perdió gran parte de su centralidad en favor de otros centros periféricos que han surgido como respuesta a la demanda de una población exigente (ver Gráfico N° 8A).

Todas las teorías de localización, refuerzan el análisis, debido a que ya no es rentable para los usuarios de la periferia adquirir un producto, cuyo costo está en función de la distancia y del transporte.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta, que arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1:

PROCEDENCIA	%
Local	61
Distrital	38.7
Metropolitana	0.3
	100

Pregunta N° 2:

TIEMPO DE VIAJE	%
A	95
B	4.5
C	0.5
	100

A partir de este resultado se comprueba que, al indicador, le corresponde una calificación dentro del rango “Local”, cuyo puntaje es 0.

UBICACIÓN: CENTRO COMERCIAL CAMINO REAL

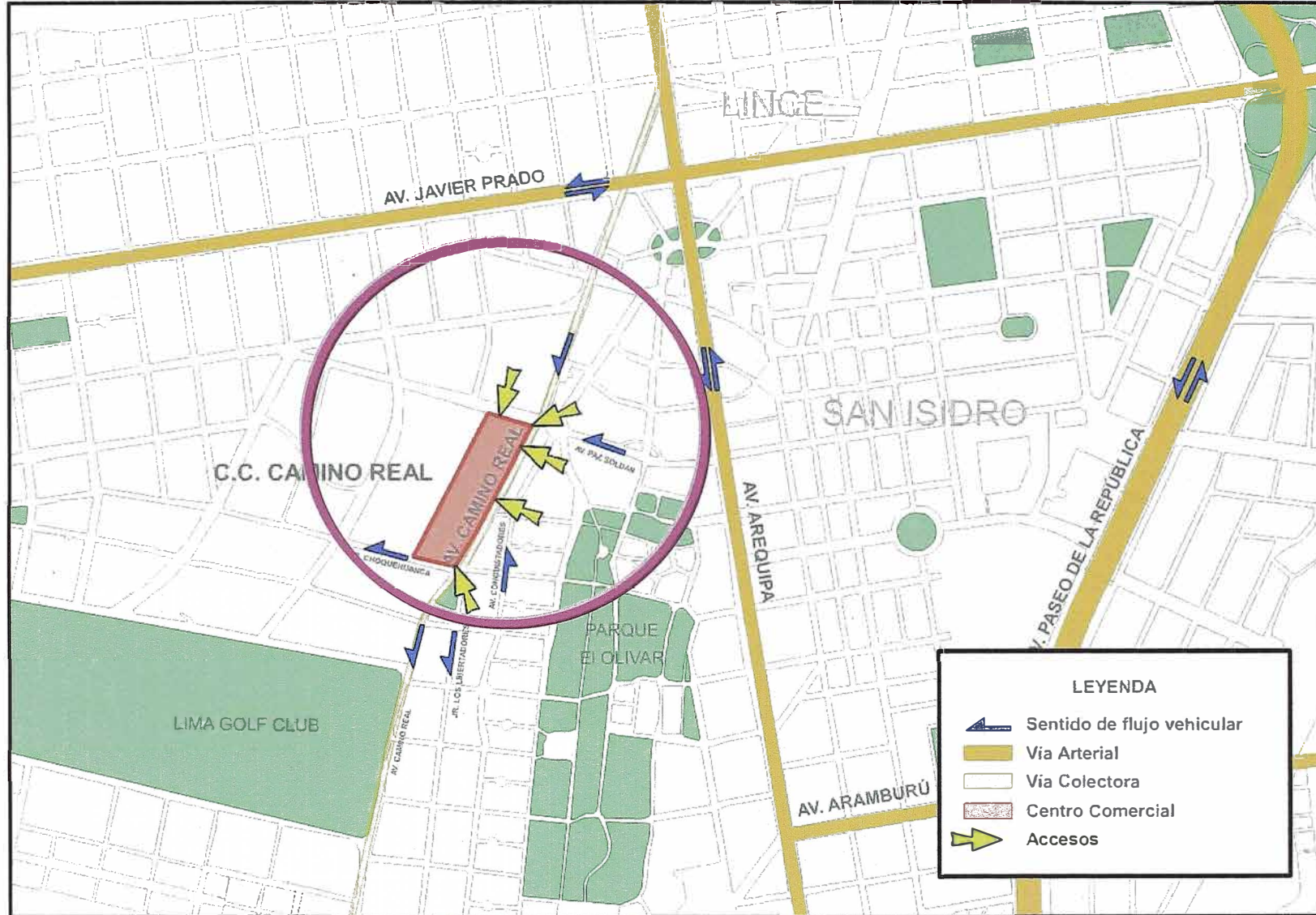


GRAFICO Nº 8A
FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Indicador: **Proximidad a nodos viales importantes**

Los medios de acceso al Centro Comercial, no son muy favorables, por estar ubicado relativamente lejos de nodos y vías arteriales rápidas como la Av. Javier Prado y la Vía expresa. Para visitantes procedentes de otros suburbios, el Transporte público que pasa por el sitio, es lento e ineficiente, debido a que por lo general atraviesan zonas de gran congestión vehicular, que en promedio de un distrito a otro puede tomar más de 30 minutos (ejemplo: Lince-San Isidro o Miraflores-San Isidro). Igualmente resulta caótico para aquellos que quisieran visitar en auto propio, con otros inconvenientes además como, estacionamiento no gratuito, acceso difícil y poco legible.

Basado en estos conceptos, y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Medianamente cerca", con un puntaje de 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz LOCALIZACIÓN	INDICADORES		PUNTAJE
	AREA DE INFLUENCIA	PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES	TOTAL
	Local	$d > 500 \text{ m}$	0
	Distrital	$d \leq 500 \text{ m}$	1
Metropolitana	$d \leq 100 \text{ m}$	1	
			1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

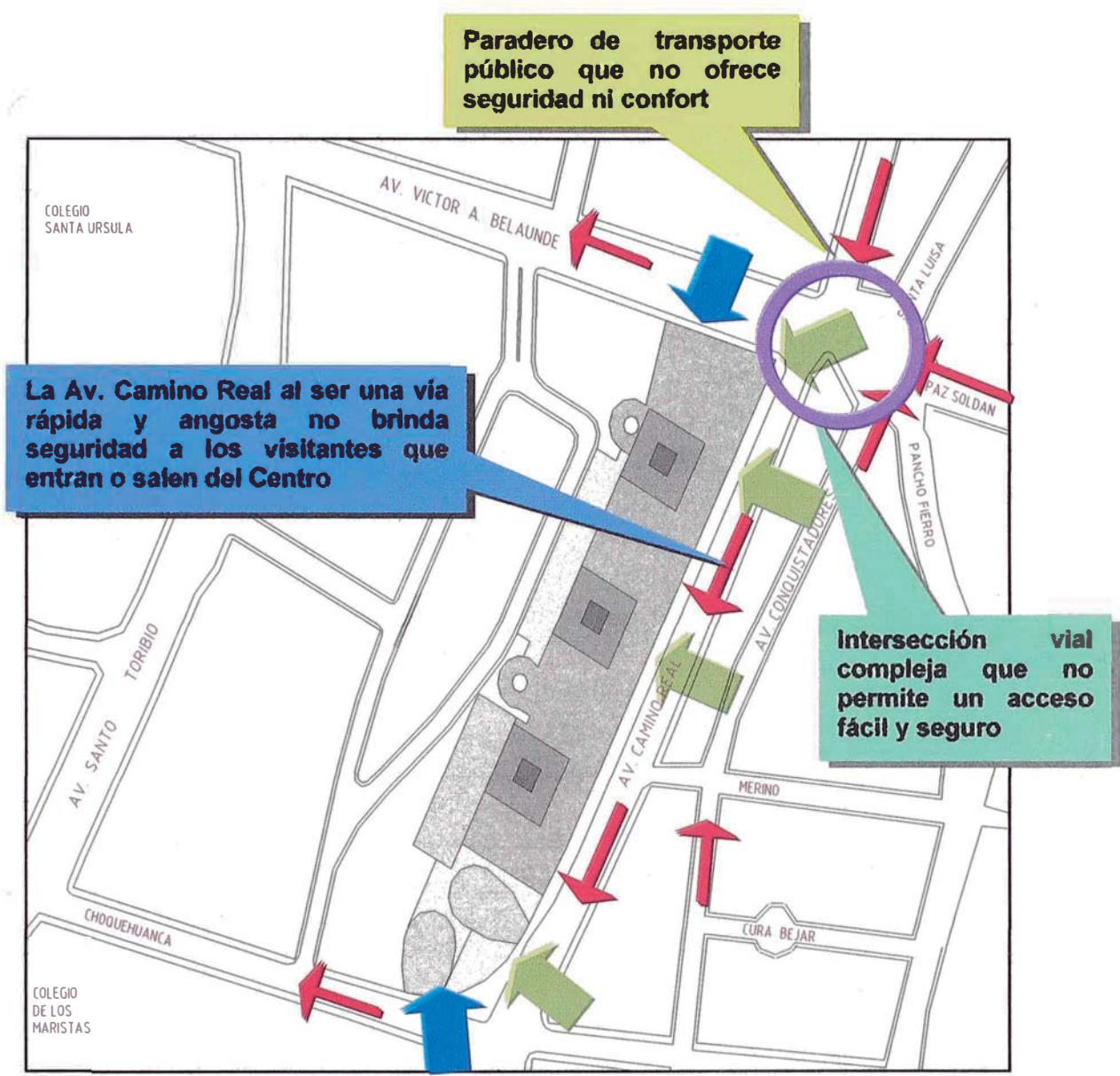
Matriz: LOCALIZACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

ACCESIBILIDAD:

Indicador: **Nivel de Visibilidad**

El Centro Comercial se emplaza en una zona donde el acceso es complejo, debido a una visibilidad relativamente baja desde las vías colectoras circundantes (Avs. Camino Real y Paz Soldán), la primera con un flujo vehicular intenso y acelerado, donde transitan vehículos particulares y de transporte público y la segunda también con un flujo intenso de vehículos particulares. La presencia del Centro Comercial, recién es advertida cuando los vehículos llegan a la intersección de dichas vías, que luego después ya no tienen la opción de sobreparar, porque el tránsito es restringido y no hay paraderos establecidos (ver gráfico N° 9A).

ACCESIBILIDAD AL CENTRO COMERCIAL “CAMINO REAL”



CLAVE:

-  Sentido del flujo vehicular
-  Acceso peatonal
-  Acceso vehicular

GRAFICO N° 9A
ELABORACIÓN PROPIA

Su escala, su carácter formal y el nivel de contraste se ven, un tanto, disminuidos por la presencia de las torres y de otros edificios imponentes.

El acceso para los automovilistas, también es crítico debido a la gran congestión vehicular en la zona, la deficiente señalización y baja visibilidad de los ingresos al estacionamiento del Centro Comercial.

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta a transeúntes en las inmediaciones del Centro Comercial, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Pregunta N° 1:

No identificaron la ubicación del CC	35%
Identificaron la ubicación del CC	65%

El 35% de los encuestados no supo identificar el Centro Comercial Camino Real, a pesar de que la encuesta se realizó en las Inmediaciones.

Pregunta N° 2:

Edificios más resaltantes	%
A	55
B	35
C	10
	100

Un porcentaje relativamente superior de los encuestados identificó la edificación como la más resaltante, sin embargo, otro porcentaje importante, consideró como edificio más resaltantes a otros como la Iglesia "Virgen del Pilar" ó al restaurante de comida rápida Bombos, que con sus formas y sus colores llamativos, contrasta notablemente en la cuadra.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue "A", con un puntaje de 2.

Pregunta N° 3:

Característica importante que permita identificar al CC	%
A	65
B	35
C	5
	100

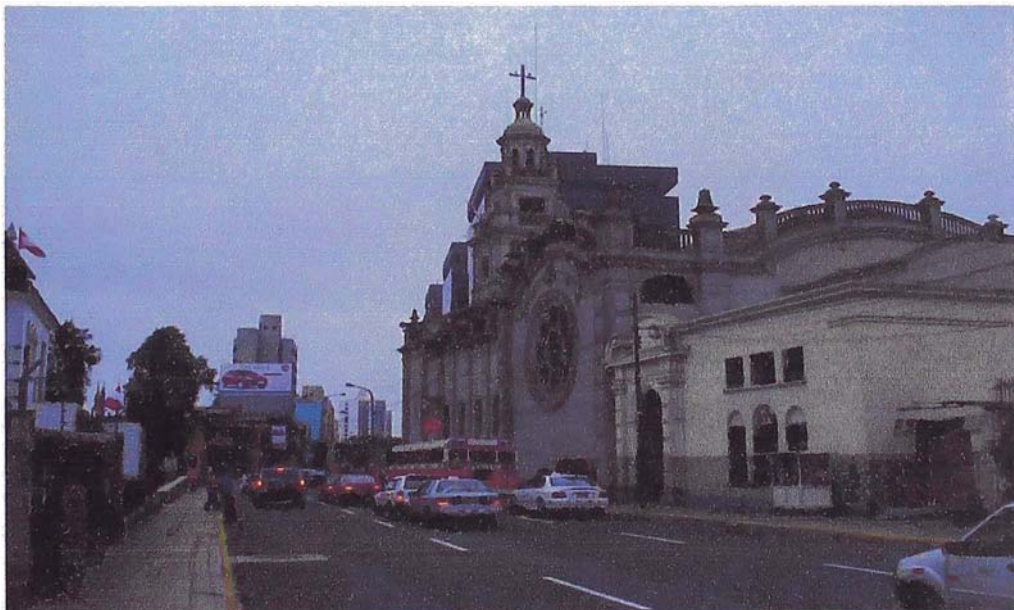
Un porcentaje considerable no identifica alguna característica importante del Centro Comercial y otro porcentaje mayor identifica alguna característica, la mayoría de los encuestados afirmó que las 3 torres son la característica más emblemática del edificio y es lo que permite identificar con más facilidad al Centro Comercial y una minoría identificó aparte algunas otras características como las letras y el logotipo del centro comercial que va sobre la fachada del edificio.

Este resultado significa que su carácter formal no sobresale lo suficientemente en relación con su entorno urbano.

Y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue la "A", con un puntaje de 0. Luego sumando los puntajes parciales, se llega al siguiente resultado:

$$\sum \text{Puntajes} = 1 + 2 + 0 = 3$$

Con este puntaje resultante, al indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Visibilidad Intermedia" con un puntaje de 1.



FUENTE: PROPIA

Vista de Norte a Sur desde la Av. Camino Real, donde la Iglesia Virgen del Pilar" aparece en primer plano, el Centro Comercial será visto recién desde la intersección con la Av. Paz Soldan.



FUENTE: PROPIA

Vista desde la intersección de las Avs. Camino Real y Paz Soldan, mostrando la deficiente señalización, los ingresos peatonal y vehicular no son muy legibles.



FUENTE: PROPIA

Vista del Centro Comercial desde el paradero de transporte público, desde donde se aprecia un buen nivel de visibilidad para el peatón, mas no para el conductor, debido a la gran congestión vehicular en la zona.

Indicador: **Facilidad de acceso al CC desde la red vial**

Oferta de servicios de transporte

Dentro de la oferta de transporte existente, el de tipo masivo no existe, solo pasan por la Av. Camino Real 6 líneas con unidades muy antiguas y de mediana capacidad y algunas con unidades pequeñas (Combis).

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, y a la verificación hecha en campo, este aspecto será calificado dentro del rango "Algunos", cuyo puntaje es 1.

Niveles de congestión y cumplimiento de Normas

El nivel de congestión vehicular en las vías tributarias al Centro Comercial, en relación con los estándares Americanos, es significativo básicamente debido al transporte público deficiente y obsoleto que contribuye con el descenso de la velocidad de operación a valores del orden de 40K/h.




En cuanto a la congestión peatonal se podría decir que es despreciable, debido a que la afluencia de público es muy baja.

Respecto al cumplimiento de las Normas, cumple medianamente con el ancho de veredas, sin embargo no cumple con los requisitos de cruces visitantes que usan transporte público deberán desembarcar antes de la intersección de las Avs. Camino Real y Paz Soldán, para luego cruzar la Av. Víctor Andrés Belaunde, creándose una situación peligrosa para los peatones. Tampoco existen espacios previos antes de los accesos ni franjas de seguridad, solo están separados de la calzada por una vereda medianamente amplia con algunas jardineras.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Caótico" con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ACCESIBILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	NIVEL DE VISIBILIDAD			ACCESO AL C.C. DESDE LA RED VIAL			
	Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente	TOTAL
		1		0			1

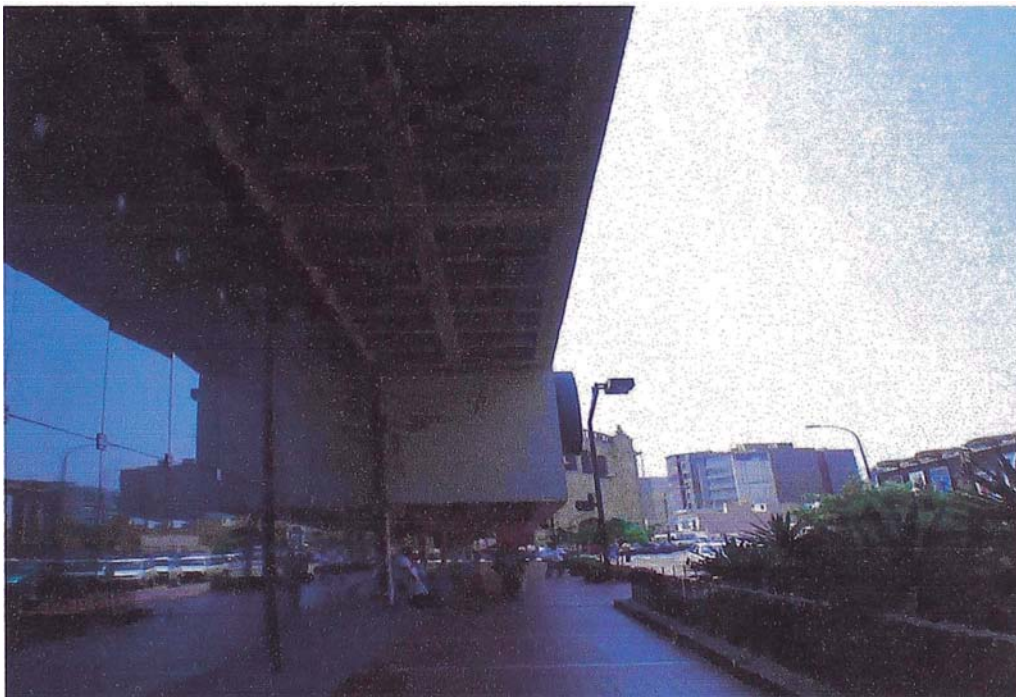
Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: ACCESIBILIDAD
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR



FUENTE: PROPIA

Vista del paradero de transporte público en la intersección de las Avs. Camino Real y Paz Soldán, desde donde los peatones tienen que acceder al Centro Comercial, cruzando la Av. Víctor Andrés Belaunde, en forma peligrosa.



FUENTE: PROPIA

Vista de la vereda que pasa frente a la fachada principal del Centro Comercial, de un ancho aproximado de 2.40 m. con una franja discontinua de seguridad.



FUENTE: PROPIA

Vista del paradero en la intersección de las Avs. Camino Real y Paz Soldán, que invade la vereda, no cumple con el ancho mínimo de 3.60 m. y tampoco cumple con la franja de embarque y desembarque remetida.



FUENTE: PROPIA

Vista del conjunto desde la intersección de las Av. Camino Real y el Jr. Choquehuanca, donde se aprecia el intenso flujo vehicular en relación con la sección vial estrecha y de un solo sentido. No hay espacio previo suficiente entre el edificio y la vía.

VARIEDAD DE SERVICIOS:

Indicador: Tiendas “ANCLA”

El Centro Comercial no cuenta con el apoyo de tiendas “Ancla”, ni supermercados, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de “Ninguno”, con un puntaje de 0.

Indicador: Seguridad y Confort

En cuanto a este rubro, lo más desfavorable es que cuenta con estacionamientos, pero pagados (no gratuitos), la seguridad exterior se puede considerar como aceptable, por la notoria presencia de vigilantes y sistemas electrónicos de seguridad, sin embargo en el interior es peligroso, por la vigilancia deficiente sumado a la ausencia de público y falta de iluminación.

Las facilidades de circulación son aceptables, existen escaleras mecánicas, elevadores y escaleras fijas, los pasillos son amplios, pero se observa una deficiencia en la iluminación y ventilación interior, el recinto interiormente es oscuro especialmente en los niveles inferiores (primer nivel y sótano), a pesar de que existen claraboyas decorativas que cubren los pozos de luz a modo de vitrales, no hay zonas de descanso o expansión al interior del recinto.

No existen zonas destinadas para el embarque y desembarque de visitantes, ni franjas de seguridad entre la calzada y las veredas de circulación exterior y tampoco se ha considerado espacios previos o de receso en los accesos.

Para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta a los usuarios, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Pregunta N° 1:

	Nivel de Inseguridad	%
A	muy seguro	0
B	seguro	1
C	ni seguro ni inseguro	15
D	algo inseguro	30
E	muy inseguro	54
		100

Pregunta N° 2:

	Nivel de Confort	%
A	muy cómodo	0
B	cómodo	2
C	ni cómodo ni incomodo	10
D	algo incomodo	23
E	muy incomodo	65
		100

$$\sum \text{Puntajes} = (E=1 + E=1) = 2$$

Como apreciamos en los cuadros la seguridad y confort alcanzan una calificación cercanas a "Deficiente", por lo tanto se le asignará un puntaje de 0.

Indicador: **Entretenimiento**

En cuanto al tema de entretenimiento y ocio, el Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Operaciones Financieras**

En cuanto a operaciones financieras, el Centro cuenta con agencias de bancos y casas de cambio, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: **Deportes**

El Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, tales como salones de juegos, ni gimnasios, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Alimentación**

El Centro cuenta con espacios para restaurante y cafeterías, como una especie de zona de comidas, fuera de servicio (cerrados), por lo tanto al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: **Salud**

En este rubro el Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es de 0.

Indicador: Cultura

Para eventos culturales cuenta con un teatro, que actualmente no está en operación, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz VARIEDAD DE SERVICIOS	INDICADORES							PUNTAJE	
	Tiendas Ancla	Seguridad y Confort	Entretenimiento	Operaciones Financieras	Deportes	Alimentación	Salud	Cultura	TOTAL
	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0
1	Aceptable	1	1	1	1	1	1	3	
≥2	Eficiente	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	0	
								3	

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

ALIANZAS ESTRATÉGICAS:**Indicador: Participación en Cúmulos**

La posibilidad de conformar alianzas estratégicas o "cúmulos", no estuvo considerado desde su concepción como Centro, desde el momento de haber pasado a manos de terceros, cada propietario ha manejado su negocio en forma independiente, desde entonces no existen evidencias de que por lo menos alguno de ellos hubiera formado parte de una cadena productiva o alianza estratégica. Y para medir este indicador se evaluará el cumplimiento de las 4 condiciones establecidas en la metodología, que permitirán tener indicios de formación de cúmulos:

a) Actividades complementarias o dependientes.

Dentro de la amplia galería de tiendas, existe en su mayoría tiendas tipo boutiques orientadas a la venta de ropa y accesorios como joyería, bisutería, productos de belleza, etc.

b) Compatibilidad o similitud de rubros de comercialización

La distribución aleatoria y la no zonificación de rubros, dentro del recinto, hace que no se lea ningún tipo de cúmulo, Además las actividades están entremezcladas y si se agrega a esto que entre tienda y tienda hay un gran porcentaje de tiendas cerradas de modo, que más allá del primer piso, casi no hay circulación de público, debido al abandono y cierre de muchas tiendas.

c) Existencia de franquicias

No se da actualmente, sin embargo en el pasado, en sus años de apogeo este Centro Comercial albergaba a las casas de moda más famosas, caras y exclusivas del país y famosas franquicias y nombres de diseñadores famosos, ahora las pocas que quedan no llegan a tener ni la dimensión ni el impacto de entonces, de manera que ninguna pasa de ser una boutique pequeña de alcance local.

d) Existencia de asociaciones y convenios financieros

No se identificó la presencia de asociaciones, ni de ningún tipo de convenio financiero, cada tienda o stand funciona independientemente de las demás, con su propia política administrativa.

El Centro Comercial no cumple con ninguna de las condiciones y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación de "Nulo", con un puntaje de 1.

Indicador: Nivel de Competitividad

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta, que consta de 7 preguntas, a un público objetivo conformado por los residentes de la zona, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Días: Sábados y Domingos

Horarios: 11 am, 3 pm y 7pm.

	CC. CAMINO REAL	CC. "RISSO" (competencia)	Cúmulo Las Begonias (competencia)
Pregunta 1	0	47%	63%
Pregunta 2	esporádico	frecuentemente	Muy frecuentemente
Pregunta 3	Básicamente operaciones financieras.	Comida, cine, entretenimiento nocturno.	Ropa, visita cafés y restaurantes, operaciones financieras, electrodomésticos, etc.
Pregunta 4	ninguno	Buenos precios	Variedad de servicios
Pregunta 5	altos	convenientes	convenientes
Pregunta 6	ninguna	buena	Muy buena
Pregunta 7	indiferente	bueno	Muy bueno

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo, el Centro Comercial Camino Real no presenta ninguna ventaja competitiva frente a los centros ó cúmulos comerciales más

cercanos, que vendrían a ser su competencia directa. Por lo tanto se calificará su nivel de competitividad como "NULA", con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ALIANZAS ESTRATEGICAS	INDICADORES						PUNTAJE
	PARTICIPACIÓN EN CÚRULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			
	Nula	Parcial	Total	Nula	Intermedia	Óptima	TOTAL
	1			0			1

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	1 - 3
	6 - 7

Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

PERMEABILIDAD:

Indicador: Nivel de Integración Urbana

El Centro Comercial presenta un grado de integración urbana intermedia, morfológicamente se adecua con su contexto urbano, manteniendo una escala adecuada, a pesar de formar parte de un complejo financiero con tres torres monumentales de gran altura, cuya presencia se impone restándole carácter a la zona comercial.

La tipología del conjunto tiene más la apariencia de ser un centro financiero y no de un Centro Comercial que transmita atracción masiva de visitantes.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, para medir el indicador se ha tomado una encuesta en las inmediaciones del Centro Comercial tanto a usuarios como a residentes de la zona, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

- Pregunta N° 1: 90% respuestas C. (Puntaje = 3)
- Pregunta N° 2: 80% respuestas B. (Puntaje = 4)
- Pregunta N° 3: 95% respuestas D. (Puntaje = 2)

Σ Puntajes =9

Con este puntaje le corresponde una clasificación dentro del rango "Intermedia" con un puntaje de 1.



FUENTE: PROPIA

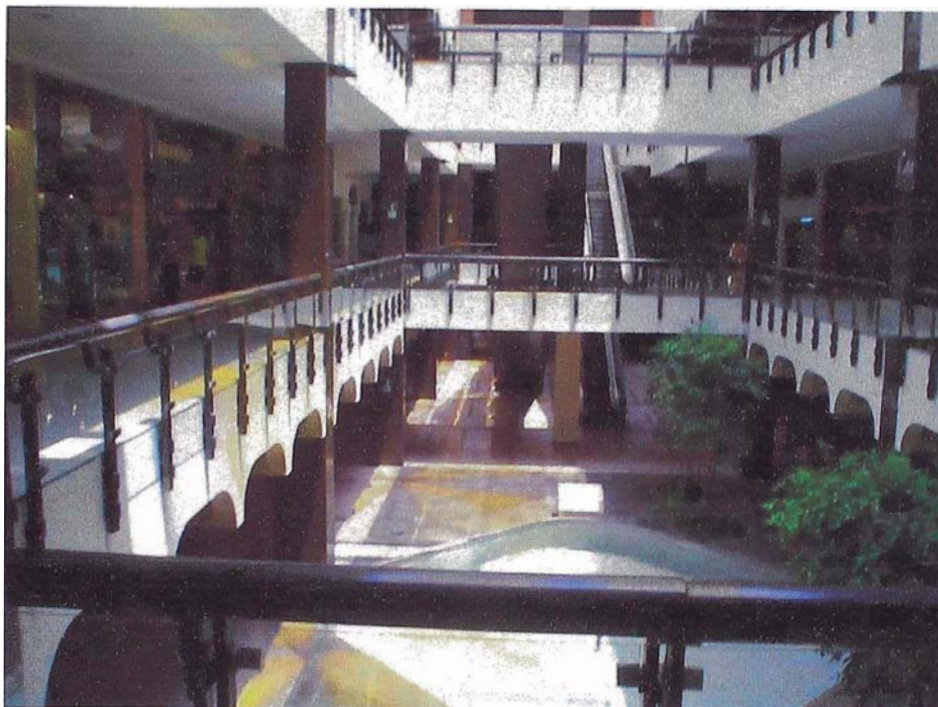
Vista del conjunto desde la Av. Camino Real, antes del cruce con Paz Soldán, en dirección Norte – Sur, mostrando el grado de integración urbana intermedia.

Indicador: **Alternativas para acceder al Centro Comercial**

De acuerdo a la metodología de evaluación establecida, la medición del indicador en función al cumplimiento de las alternativas de acceso y condiciones complementarias, arrojó el siguiente resultado:

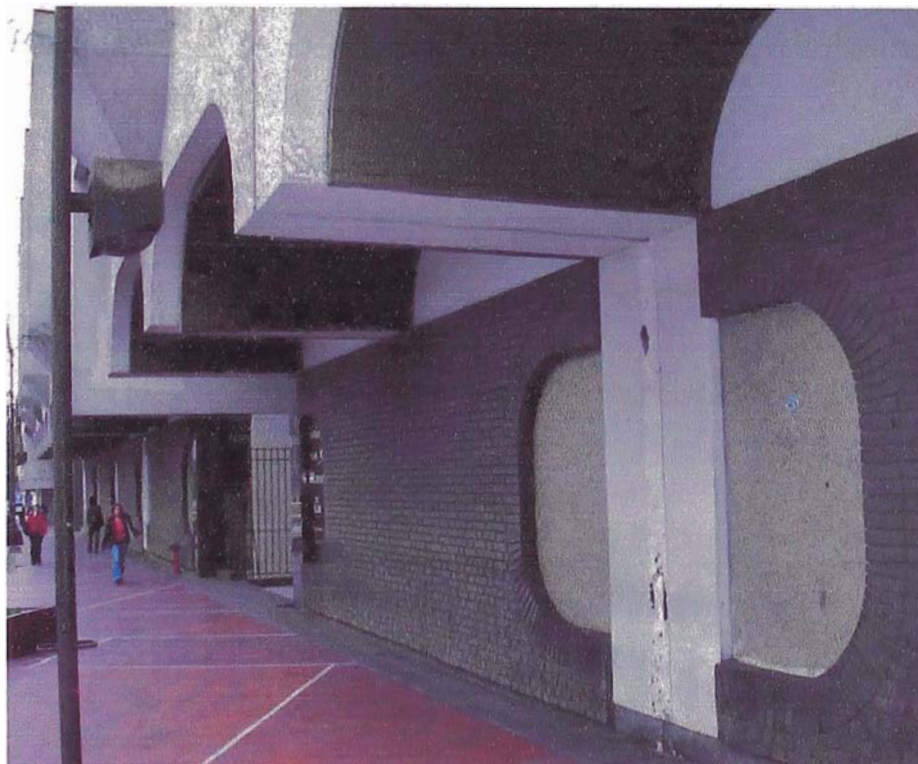
- a)** Es posible atravesar el Centro Comercial longitudinalmente o transversalmente sin mayor dificultad y existen 4 opciones para hacerlo.
- b)** El nivel de transparencia visto desde el exterior es nulo.
- c)** Los recorridos no se pueden visualizar con claridad desde un extremo a otro, si no recién cuando se efectúa el recorrido interior que además tiene zonas con poca iluminación.
- d)** El espacio interior no está integrado con el exterior, es decir una vez adentro no se sabe lo que está sucediendo en el exterior.

De las 4 alternativas solo cumple con **a)**, por lo tanto, Según la escala establecida le corresponde una calificación "B." Cuyo puntaje es 2.



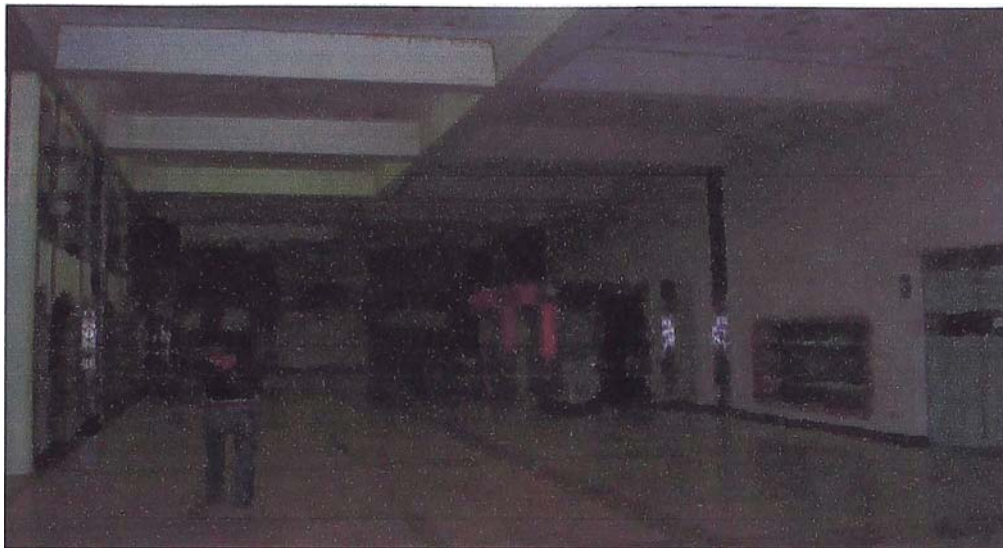
FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, luce oscuro en la zona de corredores y no es permeable respecto al exterior.



FUENTE: PROPIA

Vista desde el exterior donde se nota que el nivel de transparencia es nulo, no es posible ver lo que sucede en el interior debido a que no lo permiten los muros ciegos y los escaparates o vitrinas.



FUENTE: PROPIA

Vista de uno de los pasillos interiores, luce oscuro y no permite que el recorrido sea fluido, seguro y legible.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz PERMEABILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS PARA ACCEDER			
	Nula	Intermedia	Buena	1 - 2	2 - 4	> 4	TOTAL
		1		2			3

Calificación	Puntaje
	0 - 2
	1 - 3
	2 - 5

Matriz: PERMEABILIDAD
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

FLEXIBILIDAD ESPACIAL:

Indicador: **Versatilidad espacial**

La versatilidad espacial de este Centro Comercial, se puede considerar casi nula, por dos razones, primero que todos y cada uno de los establecimientos comerciales que conforman el Centro son de propiedad individual de terceros (propiedad horizontal), es decir no es posible su modificación física, salvo mediante la venta masiva o parcial de espacios y en segundo lugar la infraestructura del Centro no ha sido prevista para ser transformada o adaptada a las exigencias contemporáneas del mercado, su estructura es casi inalterable. La baja altura de los entresijos, es otro factor limitante que no favorece la intervención y modernización de sus espacios, que dan la sensación de ser aplastantes en vez de amplitud.

Sin embargo considerando la posibilidad de darse una venta masiva o parcial de espacios, el Centro Comercial podría ser transformado en forma moderada, por lo tanto al indicador le corresponderá una calificación " Intermedia", con un puntaje de 1 de acuerdo a la escala establecida.



FUENTE: PROPIA

Vista de uno de los pasillos interiores, luce oscuro y la altura de piso a techo es baja y no permite introducir mejoras sustanciales. Y en cuanto a la posibilidad de fusionar o transformar espacios, no es fácil en la mayoría de los casos, los predios están delimitados con elementos estructurales fijos.

Indicador: Posibilidad de expansión

En este caso no existe la posibilidad de expansión porque todos los lotes colindantes están consolidados, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, este indicador será calificado con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz FLEXIBILIDAD ESPACIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN (m²)			
	Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	TOTAL
		1		0			1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

MANEJO ADMINISTRATIVO:

Indicador: **Tipo de Propiedad**

Este punto ha sido uno de los detonantes para el inicio del declive comercial del centro, luego de un periodo de relativa bonanza (periodo 1980-1985), y debido a la crisis económica del país los dueños del complejo decidieron vender las tiendas a terceros, quienes a partir de ese momento intentaron llevar adelante el proyecto, sin éxito, al no haber consolidado una política administrativa unitaria y centralizada del conjunto, debido a la falta de consenso entre propietarios. A partir de entonces el centro funciona como un conjunto de micro propietarios independientes, cada quién con su propia política comercial, contraria a los conceptos contemporáneos de mercadeo y de competitividad.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación de "Propiedad Horizontal", con un puntaje de 0.




Indicador: **Autonomía del Operador**

En cuanto a este aspecto, en este caso el Centro Comercial no cuenta con un operador suficientemente autónomo como para decidir estrategias eficaces y cambios que le permitan adecuarse a las exigencias de los nuevos usuarios, cuyos hábitos de consumo varían constantemente con los progresos tecnológicos del mundo globalizado.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación "Parcial" con un puntaje de 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO	INDICADORES						PUNTAJE
	TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR			
	Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	TOTAL
	0				1		1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

DEGRADACIÓN URBANA:

Indicador: **Estado de conservación de Infraestructura**

En este caso, aplicando los conceptos de degradación urbana y en relación al estado de conservación de la infraestructura, el centro comercial y su entorno urbano lucen bien conservados, sin embargo interiormente el centro comercial luce degradado, por el abandono y falta de vitalidad comercial.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida a este indicador le corresponde la calificación "Regular" , con un puntaje de 3.



FUENTE: PROPIA

Vista de uno de los pasillos interiores, luce degradado por el abandono en que se encuentran gran parte de sus tiendas e instalaciones.

Indicador: **Nivel de Inseguridad**

En relación a este aspecto, posee un aceptable nivel de seguridad exterior, sin embargo en el interior, según los reportes policiales está considerado de alto riesgo, a pesar de que cuenta con vigilancia, debido a la falta de afluencia de público y a la deficiente iluminación interior, es potencialmente vulnerable, habiéndose registrado últimamente casos de asalto a mano armada y secuestros al paso.

Para evaluar este indicador se ha tomado una encuesta tanto a usuarios como a residentes de la zona, que arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1: 95% respuestas D. (Puntaje = 2)

Pregunta N° 2: 86% respuestas C. (Puntaje = 0)

Σ Puntajes = 2

Con este puntaje le corresponde una calificación dentro del rango "Alto" y su puntaje es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista de uno de los pasillos interiores, luce oscuro, sin afluencia de público y sin vigilancia, situación de riesgo para los visitantes.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DEGRADACIÓN URBANA	INDICADORES						PUNTAJE
	ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			
	Malo	Regular	Buena	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
		3		0			3

Calificación	Puntaje
	0 - 2
	3 - 5
	6 - 7

Matriz: DEGRADACIÓN URBANA

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

DECLINACIÓN COMERCIAL:

Indicador: **Cantidad de establecimientos cerrados**

Aplicando los conceptos de declinación comercial, con relación a la cantidad de establecimientos cerrados o desocupados, se ha verificado que un 75% se encuentran in operativos. La mayoría de estos espacios están esperando ser rentados o vendidos, sin embargo como ya está demostrado de que el Centro Comercial está en franco proceso de decaimiento, para nadie es atractivo invertir.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Alto" porque la proporción de establecimientos cerrados supera ampliamente el 50%, por lo tanto, el puntaje será de 0.



FUENTE: PROPIA

Vista frontal de la parte extrema izquierda donde se ve una de las mejores tiendas, por su calidad espacial y buena ubicación, cerrada y desocupada (vacante).

Indicador: **Nivel de afluencia de Público**

Con respecto al nivel de afluencia de público usuario al centro comercial, es casi imperceptible y constituye uno de los aspectos más desfavorables.

Aplicando la metodología planteada para la medición de este indicador se ha obtenido el siguiente resultado:

Días de conteo de visitantes: sábados y domingos

Horarios: Mañanas: 11 a.m., Tardes: 3 p.m. y Noches: 7p.m.

Capacidad máxima de visitantes según RNE: 4,000

Promedio de Cantidad de visitantes registrados: 25

Comparando valores, se concluye que la afluencia de visitantes al Centro Comercial es muy baja. Por lo tanto de acuerdo a la escala establecida, a este indicador, le corresponde una calificación "Bajo" con un puntaje de 0.



FUENTE: PROPIA

Vista elocuente, de un pasillo (2º Nivel) interior, mostrando la ausencia de Público visitante (11 a.m.) y sectores oscuros.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DECLINACIÓN COMERCIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			
	Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	TOTAL
	0			0			0

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: DECLINACIÓN COMERCIAL

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

1.2 Conclusión Previa y elaboración de Matriz Final

Luego de haber realizado el análisis y evaluación de cada una de las variables correspondientes al Centro Comercial "Camino Real" y de haber construido la matriz operacional final a partir de dichos resultados previos, el resultado arroja una calificación de **14 puntos, 24.6%** (ver matriz operacional final), quiere decir que al situarse porcentualmente muy por debajo del 50% del patrón ideal, se considera como un Centro Comercial decadente o en proceso de decaimiento, cuyos factores que confirman tal situación son:

- Localización: **Desfavorable** (Puntaje = **25%**)
- Accesibilidad: **Desfavorable** (Puntaje = **25%**)
- Variedad de servicios: **Deficiente** (Puntaje = **18.8%**)
- Alianzas Estratégicas: **Nula** (Puntaje = **14.3%**)
- Permeabilidad: **Baja** (Puntaje = **43%**)
- Flexibilidad espacial: **Baja** (Puntaje = **25%**)
- Manejo Administrativo: **Nulo** (Puntaje=**25%**)
- Degradación Urbana: **Crítica**(Puntaje = **43%**)
- Declinación Comercial: **Crítica**(Puntaje = **0%**)

Matriz Operacional: CENTRO COMERCIAL "CAMINO REAL"

Matriz: LOCALIZACION														
AREA DE INFLUENCIA			PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Local	Distrital	Metropolitana	d > 500 m	d ≤ 500 m	d ≤ 100 m	1	4	25						
Matriz: ACCESIBILIDAD														
NIVEL DE VISIBILIDAD			FACILIDAD DE ACCESO AL C.C. DESDE RED VIAL			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente	1	4	25						
Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS														
COMERCIO "ANCLA"		SEGURIDAD Y CONFORT			ENTRETENIMIENTO			OPERACIONES FINANCIERAS			PUNTAJE	P. MAX.	%	
0	1	≥2	Deficiente	Aceptable	Eficiente	0	1	≥2	0	1	≥2			
DEPORTES		ALIMENTACION			SALUD			CULTURAL			PUNTAJE	P. MAX.	%	
0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	3	16	18.8
Matriz: ALIANZAS ESTRATÉGICAS														
PARTICIPACIÓN EN CUMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Nula	Parcial	Total	Nulo	Intermedia	Optima	1	7	14.3						
Matriz: PERMEABILIDAD														
NIVEL INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS DE ACCESO AL CC			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Nula	Intermedia	Buena	1 – 2	3	> 4	3	7	43						
Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL														
VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDAD DE EXPANSION (m²)			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	1	4	25						
Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO														
TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	1	4	25						
Matriz: DEGRADACIÓN														
ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Malo	Regular	Buena	Alto	Medio	Bajo	3	7	43						
Matriz: DECLINACION														
CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			PUNTAJE	P. MAX.	%						
Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	0	4	0						
TOTAL						14	57	24.6						

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

2.0 CENTRO COMERCIAL “MOLICENTRO”

2.1 Análisis y contraste de variables, valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

LOCALIZACIÓN:

Indicador: Área de Influencia

El Centro Comercial se encuentra emplazado en una zona exclusiva de Lima, rodeada de una población con alto poder adquisitivo (segmentos A y B), su área de influencia tiene una gran potencialidad, sin embargo actualmente es muy baja y de orden local (ver Gráfico N° 8 B).

Actualmente el Molicentro, al perder su Centralidad, ya no es el único en la zona, muy cerca, en la Av. Ferrero existe otro Centro Comercial llamado “Molina Plaza”, que ha logrado posicionarse con éxito en la zona, debido a que ofrece todas las facilidades que otros no pueden, bajo conceptos modernos de mercadeo.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 100 personas

Pregunta N° 1:

PROCEDENCIA	%
Local	96
Distrital	4
Metropolitana	0
	100

Pregunta N° 2:

TIEMPO DE VIAJE	%
A	79.5
B	20.5
C	0.0
	100

A partir de este resultado se comprueba que, al indicador, le corresponde una calificación dentro del rango “Local”, cuyo puntaje es 0.

UBICACIÓN: CENTRO COMERCIAL MOLICENTRO

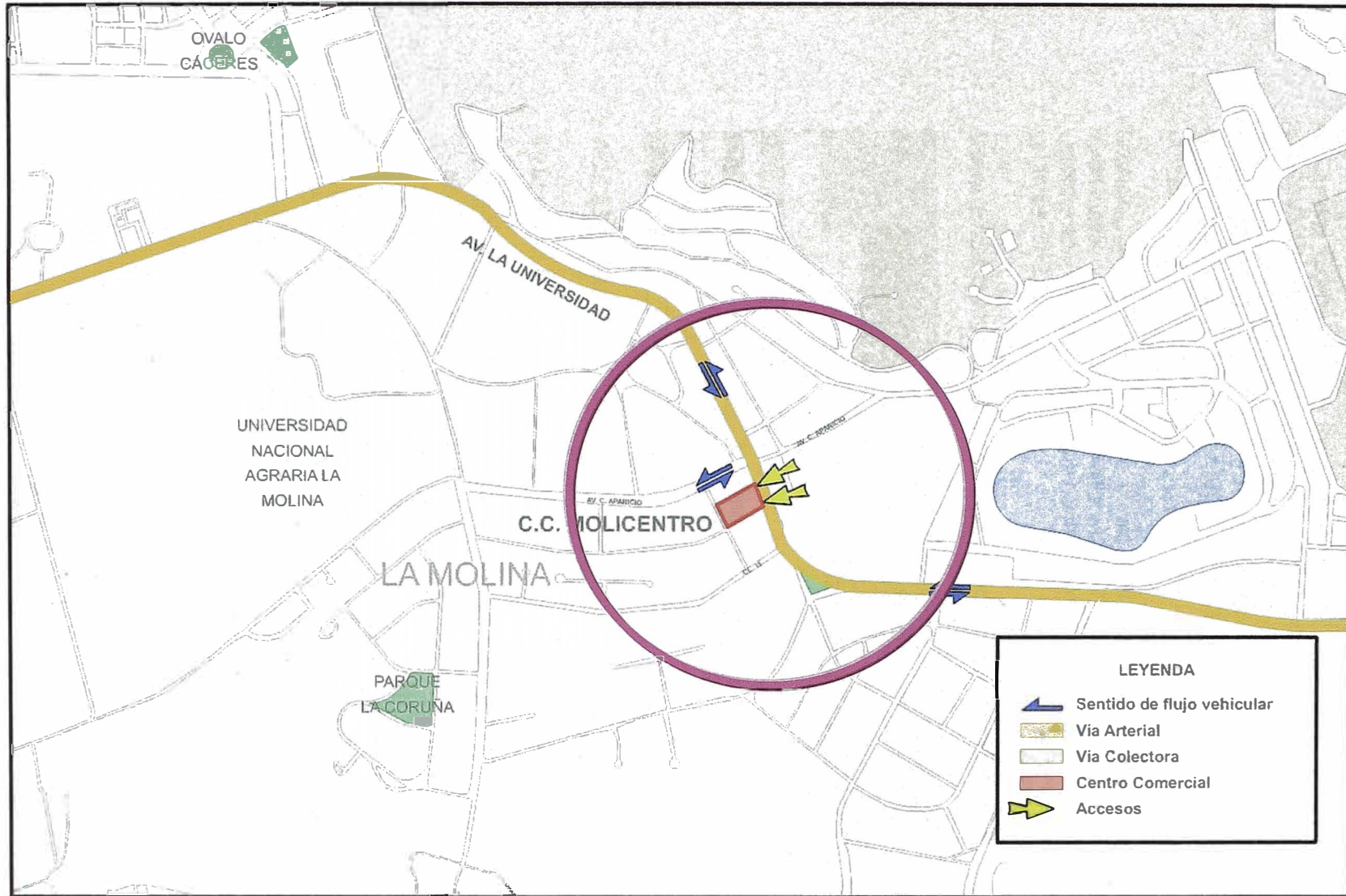


GRAFICO N° 8B
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Indicador: **Proximidad a nodos viales importantes**

El Centro Comercial se encuentra en un eje vial importante, como es la Av. La Universidad, que es un paso obligado para un gran flujo de vehículos y pobladores que se trasladan de Lima hacia la Molina, Cieneguilla y muchos otros suburbios asentados a lo largo de esta vía y muy cerca del nodo vial "Av. La Universidad – Calle 7".

Basado en estos aspectos, y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Suficientemente Cerca", con un puntaje de 2.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz LOCALIZACIÓN	INDICADORES		PUNTAJE
	AREA DE INFLUENCIA	PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES	TOTAL
	Local	$d > 500$ m	
	Distrital	$d \leq 500$ m	
	Metropolitana	$d \leq 100$ m	2
			2

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

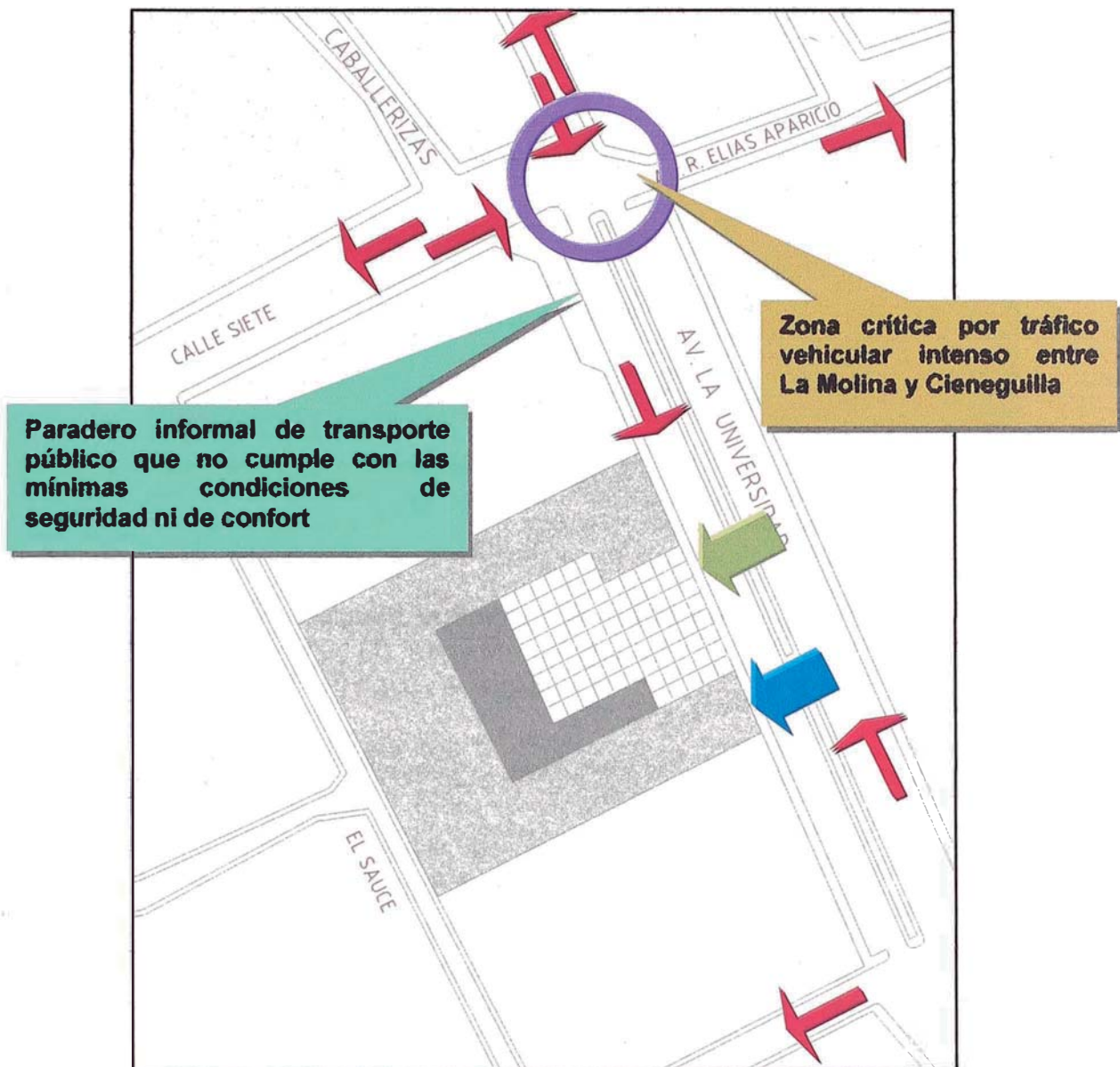
Matriz: LOCALIZACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

ACCESIBILIDAD:

Indicador: **Nivel de Visibilidad**

La visibilidad del Centro Comercial, dependiendo desde donde se observe, adopta una lectura diferente, por ejemplo desde la intersección de la Av. La Universidad con Calle 7, es poco legible, porque su volumetría no es lo suficientemente contrastante, respecto a otros edificios. El Centro Comercial es percibido, por los visitantes, recién a unos 50 m. debido a la gran congestión vehicular a lo largo de la Av. La Universidad, a la estrechez de la calzada, las veredas y al uso de la berma como estacionamiento público (ver Gráfico N° 9B).

ACCESIBILIDAD AL CENTRO COMERCIAL “MOLICENTRO”



Clave:

-  Sentido del flujo vehicular
-  Acceso peatonal
-  Acceso vehicular

GRAFICO Nº 9B
ELABORACIÓN PROPIA



FUENTE: PROPIA

Vista desde la intersección de la Av. La Universidad con la Calle 7, mostrando claramente el uso indebido de la berna de seguridad como estacionamiento público de vehículos de paso, restándole legibilidad al Centro Comercial.

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta a transeúntes en las inmediaciones del Centro Comercial, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 100 personas

Pregunta N° 1:

No identificaron la ubicación del CC	5%
Identificaron la ubicación del CC	95%

Al ser un área usualmente recorrida y visitada por los vecinos del distrito, la mayoría identificó la dirección sin problemas. El 50% de los transeúntes que se entrevistaron, fueron personas que trabajan en las residencias de la zona, y un porcentaje bajo de este grupo fue aquel que no consiguió identificar la dirección. Podría deducirse entonces que el Centro Comercial es identificable para aquellos que conocen el área, más no para una persona que necesita ubicar el edificio como hito urbano o referencia. Y en el grupo de personas que no identificaron, hubo varios que señalaron el edificio equivocado, contiguo al Molicentro, que es solo una galería de stands comerciales.

Pregunta N° 2:

Edificios más resaltantes	%
A	87
B	10
C	3
	100

Un alto porcentaje de personas identificaron el edificio como el más importante, pero nuevamente se generó la confusión con la Galería Comercial de la esquina, varios de los encuestados creen que se trata del mismo edificio. Otros en cambio ven y sienten claramente la presencia del edificio.

También algunos encuestados, debido a la escala de la calle, no lograron calificar ningún edificio como imponente, señalando más bien nombres de las instituciones bancarias del área, atribuyéndoles importancia por la actividad que alberga y no por su presencia arquitectónica dentro del contexto urbano.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue "A", que le corresponde un puntaje de 2.

Pregunta N° 3:

Característica importante que permita identificar al CC	%
A	3
B	75
C	22
	100

La mayoría de los encuestados identificó alguna de las características resaltantes, como la estructura metálica en la fachada de color naranja, la cubierta vidriada, el logotipo colgado en la parte alta de la fachada, etc.

Y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue la "B", con un puntaje de 1. Luego sumando los puntajes parciales, se llega al siguiente resultado:

$$\sum \text{Puntajes} = 1 + 2 + 1 = 4$$

Con este puntaje resultante, al indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Visibilidad Buena" y su puntaje es 2.

Indicador: **Facilidad de Acceso desde la red vial**

Oferta de servicios de transporte

Dentro de la oferta de transporte existente, el de tipo masivo no existe, solo pasan por la Av. La Universidad alrededor de 15 líneas con unidades muy antiguas y de mediana capacidad y 6 líneas con unidades pequeñas (Combis).

Sin embargo para visitantes procedentes de otros suburbios, el Transporte público que pasa por el sitio, es lento e ineficiente,

debido a que la única vía importante que pasa por la zona es la Av. La Universidad, que en promedio de un distrito a otro puede tomar más de 30 minutos a 1 hora (ejemplo: Surco - La Molina o Cieneguilla - La Molina). Igualmente resulta caótico para aquellos que quisieran visitar en auto propio, con otros inconvenientes además como, estacionamiento no gratuito.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, y a la verificación hecha en campo, este aspecto será calificado dentro del rango "Muchos", cuyo puntaje es 2.

Niveles de congestión y cumplimiento de Normas

El nivel de congestión vehicular en las vías tributarias del Centro Comercial, en relación con los estándares Americanos, es significativo básicamente debido al transporte público deficiente y obsoleto que contribuye con el descenso de la velocidad de operación a valores menores de 40Km/h. La Av. La Universidad es la única vía troncal que comunica los distritos de La Molina y Cieneguilla, y que soporta toda la carga vehicular, que en su mayoría es transporte público.



FUENTE: PROPIA

Vista desde la Av. La Universidad, de Norte a Sur, mostrando la gran congestión vehicular y el tipo de transporte público que pasa por la vía permanentemente.

La congestión peatonal en las inmediaciones del Centro Comercial es significativa, se debe básicamente a la afluencia de público a los bancos y a otros establecimientos vecinos y no precisamente al "Molicentro".



FUENTE: PROPIA

Vista de Sur a Norte, mostrando la gran congestión peatonal a lo largo de vereda adyacente al Centro Comercial. Se nota claramente la estrechez de la vereda y el uso indebido de la berma como estacionamiento público.

Respecto al cumplimiento de las Normas, no cumple con el ancho de veredas, tampoco cumple con los requisitos de cruces peatonales y paraderos bien resueltos.

No cuenta con un buen sistema de embarque y desembarque de visitantes, que usen transporte público, tampoco existen cruces peatonales a desnivel, ni zonas de seguridad previas al acceso del Centro. Cerca de los cruces, los transportistas usan como paraderos informales las veredas y los estacionamientos, que no brindan la seguridad necesaria al usuario que visita en transporte público.

Sin embargo los accesos, tanto para peatones como para los automovilistas, aparte de todos los inconvenientes antes mencionados y Luego de haber sido superados, son sencillos y rápidos, han sido claramente jerarquizados dentro de la volumetría del edificio, por lo que se podría considerar un Centro Comercial, con buena accesibilidad.



FUENTE: PROPIA

Vista frontal, mostrando la buena accesibilidad vehicular al Centro Comercial desde la Av. La Universidad, desde cualquiera de los sentidos de la vía. Se nota claramente, las puertas de ingreso y de salida de vehículos.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Caótico" con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ACCESIBILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	NIVEL DE VARIEDAD			ACCESO AL C.C. DESDE LA RED VIAL			TOTAL
	Baja	Intermedia	Buena	Caotico	Aceptable	Eficiente	
			2	0			2

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: ACCESIBILIDAD
 ELABORACIÓN PROPIA

VARIEDAD DE SERVICIOS:

El Indicador: **Tiendas "ANCLA"**

El Centro Comercial no cuenta con el apoyo de tiendas "Ancla", ni supermercados, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Ninguno", con un puntaje de 0.

Indicador: **Seguridad y Confort**

En cuanto a seguridad, el recinto brinda un buen nivel de seguridad, gracias a la solución arquitectónica, donde todos los espacios están integrados visualmente y están dispuestos alrededor de un patio interior, con dos accesos que facilitan el control, uno que es el principal ubicado en el frontis y otro desde los estacionamientos.

Cuenta con estacionamientos distribuidos adecuadamente en todos los niveles, sin embargo este atributo al no ser gratuito no ayuda a mejorar el confort. Otra de las causas que alejaron a los visitantes del Centro fue precisamente el tema de la climatización, que no fue resuelto debidamente, ya que en época de verano, el recinto interior se convierte en un verdadero invernadero, imposibilitando su normal desarrollo. Quedando demostrado de que, así como la climatización, otros componentes, aparentemente sin mayor trascendencia, pueden convertirse en factores determinantes, en el desarrollo de un espacio público en general, sea cual fuere su uso, sobre todo aquellos que congregan público masivo.

Cuenta con sistema de circulación muy interesante y sencillo, conformado por pasillos muy cómodos, puentes, escaleras mecánicas y fijas, su Arquitectura es de muy buena calidad, fue premiada con el "Hexágono de Oro", el patio posee una cubierta translúcida suspendida por una impecable carpintería metálica expuesta, que se extiende por una parte de su frontis acentuando y marcando muy bien el ingreso principal, brindándole una óptima iluminación natural.

No existen zonas destinadas para el embarque y desembarque de visitantes, ni franjas de seguridad entre la calzada y las veredas de circulación exterior y tampoco se ha considerado espacios previos o de expansión frente al acceso. Al parecer este Centro fue pensado para recibir visitantes con vehículo propio, porque no hay un solo paradero de buses en toda la cuadra y los peatones que llegan en transporte público son desembarcados en plena calzada, generándose por tal motivo una congestión vehicular crítica.



FUENTE: PROPIA

Vista frontal, mostrando el uso indebido de la berma como estacionamiento público y paradero informal.

Para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta a los usuarios, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 100 personas

Pregunta N° 1:

	Nivel de Inseguridad	%
A	muy seguro	5
B	seguro	45
C	ni seguro ni inseguro	40
D	algo inseguro	10
E	muy inseguro	0
		100

Pregunta N° 2:

	Nivel de Confort	%
A	muy cómodo	8
B	cómodo	40
C	ni cómodo ni incomodo	45
D	algo incomodo	5
E	muy incomodo	2
		100

$$\Sigma \text{ Puntajes} = (B=4 + C=3) = 7$$

Como apreciamos en los cuadros la seguridad y confort alcanzan una calificación cercanas a “Eficiente”, por lo tanto se le asignará un puntaje de 2.

Indicador: **Entretenimiento**

En cuanto al tema de entretenimiento y ocio, el Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Operaciones Financieras**

En cuanto a operaciones financieras, el Centro cuenta con una agencia de banco y una casa de cambio, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: **Deportes**

El Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, tales como salones de juegos, ni gimnasios, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Alimentación**

El Centro cuenta con algunas juglerías y cafeterías, por lo tanto al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: **Salud**

En este rubro el Centro Comercial cuenta con un local que opera como farmacia con puerta independiente hacia la avenida, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es de 1.

Indicador: **Cultura**

El Centro Comercial no cuenta con espacios para eventos culturales, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS	INDICADORES								PUNTAJE
	Tienda Ancla	Seguridad y Confort	Entretimiento	Operaciones Financieras	Deportes	Alimentación	Salud	Cultura	TOTAL
	0	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0
1	Aceptable	1	1	1	1	1	1	1	3
≥2	Eficiente	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	2
									5

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS
ELABORACIÓN PROPIA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

Indicador: **Participación en Cúmulos**

La posibilidad de que algún negocio, del Centro Comercial, forme parte de alianzas estratégicas o "cúmulos", a la fecha no se ha dado, no hay presencia de empresas líderes que podrían intentarlo. Los negocios que actualmente subsisten, operan en forma empírica y aislada, no aplican los conceptos de complementariedad y ventaja competitiva, dejando que el Centro Comercial, en algún momento colapse por completo.

Y para medir este indicador se evaluará el cumplimiento de las 4 condiciones establecidas en la metodología, que permitirán tener indicios de formación de cúmulos:

a) Actividades complementarias o dependientes.

Dentro de la galería de tiendas, existe en su mayoría tiendas tipo boutiques, que actualmente albergan pequeños y diversos negocios desde cafeterías hasta agencias de empleo, etc. No hay complementariedad entre éstas.

b) Compatibilidad o similitud de rubros de comercialización

La distribución aleatoria y la no zonificación de rubros, dentro del recinto, hace que no se lea ningún tipo de cúmulo, Además las actividades están entremezcladas y si se agrega a esto que entre tienda y tienda hay un gran porcentaje de tiendas cerradas.

c) Existencia de franquicias

No se da actualmente, ningún tipo de franquicia.

d) Existencia de asociaciones y convenios financieros

No se identificó la presencia de asociaciones, ni de ningún tipo de convenio financiero, cada tienda o stand funciona independientemente de las demás, con su propia política administrativa.

El Centro Comercial no cumple con ninguna de las condiciones y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación de "Nulo", con un puntaje de 1.

Indicador: Nivel de Competitividad

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta, que consta de 7 preguntas, a un público objetivo conformado por los residentes de la zona, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 100 personas

Días: Sábados y Domingos

Horarios: 11am, 3 pm y 7pm.

	CC. MOLICENTRO	CC. MOLINA PLAZA (competencia)	CC. JOCKEY PLAZA (competencia)
Pregunta 1	9%	34%	57%
Pregunta 2	A veces	frecuentemente	Muy frecuentemente
Pregunta 3	Operaciones financieras, servicios específicos.	Comida, cine, entretenimiento, operaciones financieras	Ropa, cafés, restaurantes, operaciones financieras, entretenimiento y electrodomésticos, etc.
Pregunta 4	proximidad	Proximidad y variedad	Variedad de servicios
Pregunta 5	convenientes	convenientes	Muy convenientes
Pregunta 6	regular	buena	Muy buena
Pregunta 7	regular	Muy bueno	Muy bueno

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo, el Centro Comercial Molicentro no presenta ninguna ventaja competitiva frente a los centros ó cúmulos comerciales más cercanos, que vendrían a ser su competencia directa. Por lo cual se calificará su nivel de competitividad como "NULA", con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ALIANZAS ESTRATEGICAS	INDICADORES						PUNTAJE
	PARTICIPACIÓN EN CÚMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			
	Nula	Parcial	Total	Nula	Intermedia	Óptima	TOTAL
	1			0			1

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	1 - 3
	6 - 7

Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS
 ELABORACION PROPIA

PERMEABILIDAD:

Indicador: **Nivel de Integración Urbana**

El Centro Comercial presenta un buen grado de integración urbana, morfológicamente se adecua con su contexto urbano, manteniendo una escala adecuada. La fachada del Centro Comercial, mantiene un alineamiento, respecto a los edificios vecinos, mimetizándose con ellos, aunque este detalle no es favorable desde el punto de vista publicitario y comercial. La volumetría del conjunto, a pesar de que no es muy notoria desde lejos, muestra claramente la intención de crear curiosidad a los transeúntes, dejando ver muy sutilmente, a través de sus aberturas vidriadas, algo de lo que sucede dentro de él. El espacio interior se integra, visualmente, con el exterior, mediante su gran abertura frontal y techo translúcidos, que dejan pasar luz natural al interior del recinto.



FUENTE: PROPIA

Vista de la volumetría del conjunto, mostrando un buen nivel de integración con su entorno urbano.



FUENTE: PROPIA

Vista desde el interior hacia el exterior, mostrando un buen nivel de integración visual del Centro Comercial.

La encuesta tomada en las inmediaciones del Centro Comercial tanto a usuarios como a residentes de la zona, arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1: 80% respuestas C. (Puntaje = 3)

Pregunta N° 2: 85% respuestas C. (Puntaje = 3)

Pregunta N° 3: 97% respuestas D. (Puntaje = 2)

Σ Puntajes = 8

Con este puntaje le corresponde una clasificación dentro del rango intermedio y le corresponde un puntaje de 1.

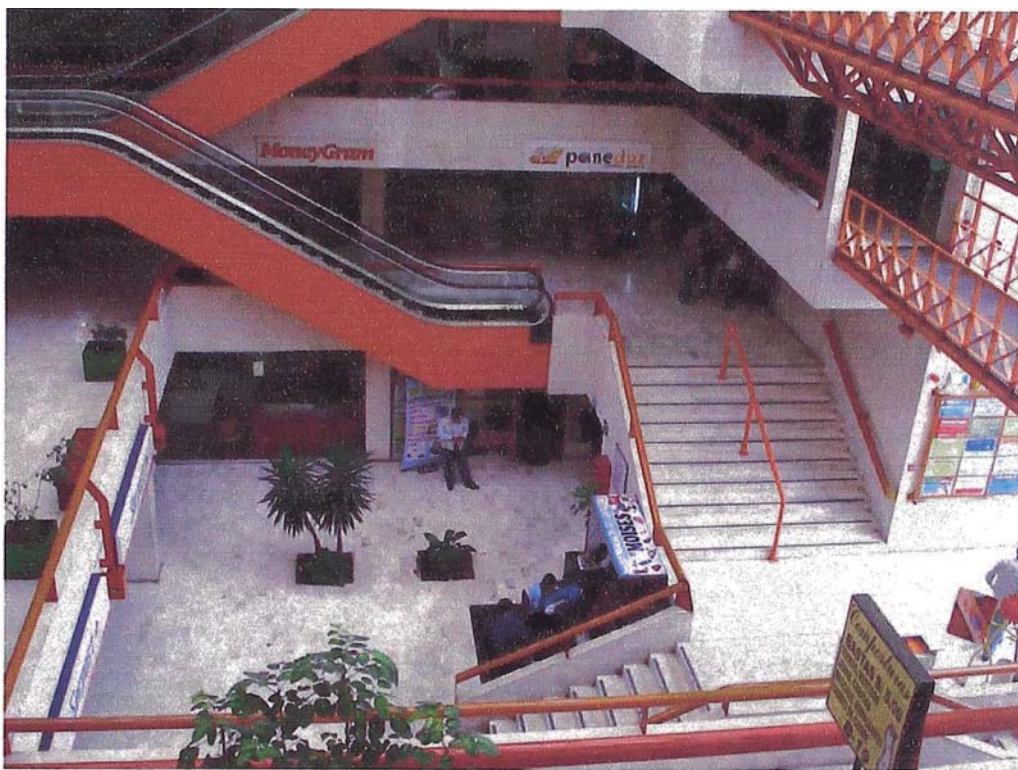
Indicador: **Alternativas de acceso al Centro Comercial**

La calificación de este indicador en función al N° de alternativas para acceder y demás condiciones complementarias es de 4 porque cumple con 3 de los 4 requisitos que son:

b) Cuenta con buen nivel de transparencia e iluminación natural. Todos los espacios interiores se integran entre sí, a través del patio central y los sistemas de circulación.

c) Cuenta con recorridos y sendas legibles, puesto que los visitantes no tendrán mayor dificultad para recorrer y atravesar de un punto a otro. La circulación interior es muy legible.

d) El nivel de integración es óptimo, porque todos los espacios interiores se integran visualmente con el exterior.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del recinto, mostrando un sistema de circulación legible, con todas las posibilidades claras de cruzar de un a lado a otro.

Al cumplir con 3 requisitos de los 4, según la escala de Likert, le corresponde la calificación D. cuyo puntaje es 4.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz PERMEABILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS PARA ACCEDER			TOTAL
	Nula	Intermedia	Buena	1 - 2	2 - 4	> 4	
		1			4		5

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	3 - 4
	4 - 5

Matriz: PERMEABILIDAD
 ELABORACIÓN PROPIA

FLEXIBILIDAD ESPACIAL:

Indicador: Versatilidad Espacial

La versatilidad espacial de este Centro, se puede considerar casi nula, por dos razones, primero que todos y cada uno de los establecimientos comerciales que conforman el Centro son de propiedad individual de terceros (propiedad horizontal), es decir no es posible su modificación física, salvo mediante la venta masiva o parcial de espacios y en segundo lugar la infraestructura del Centro no ha sido prevista para ser transformada o adaptada a las exigencias contemporáneas del mercado, su estructura es casi inalterable.

Sin embargo considerando la posibilidad de darse una venta masiva o parcial de espacios, el Centro Comercial podría ser transformado en forma moderada, por lo tanto al indicador le corresponderá una calificación intermedia con un puntaje de 1 de acuerdo a la escala establecida.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del recinto, mostrando los stands o tiendas claramente demarcadas por la estructura, el proyecto no contempló la posibilidad de hacer transformaciones espaciales futuras, fue concebido para ser vendido.

Indicador: Posibilidades de Expansión

Las posibilidades de expansión en este caso son nulas, porque la propiedad está limitada por las propiedades consolidadas de

terceros en sus tres frentes y de acuerdo a los parámetros normativos del distrito de La Molina, tampoco es posible aumentar la altura ($H_{max}= 3$ pisos) del edificio, por lo tanto la calificación de este indicador es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista frontal del Centro Comercial, mostrando la altura máxima que puede tener según Parámetros Normativos, por lo tanto la posibilidad de crecer hacia arriba es nula.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz FLEXIBILIDAD ESPACIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN (m ²)			
	Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	TOTAL
		1		0			1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL
ELABORACIÓN PROPIA

MANEJO ADMINISTRATIVO:

Indicador: **Tipo de Propiedad**

La propiedad del Centro Comercial es de tipo horizontal, desde sus inicios (1983) hasta la fecha, es decir siempre estuvo y está en manos de copropietarios individuales. Y de acuerdo a la escala

establecida, la calificación de este indicador es “Propiedad Horizontal” y le corresponde un puntaje de 0.

Indicador: Autonomía del Operador

Este centro comercial está regentado, desde sus inicios (1983), por un sistema de propiedad horizontal y manejada por una administración con autonomía limitada. Luego de un periodo muy corto de relativo auge económico (periodo 1983-1985) el centro entra en un largo proceso de decaimiento, sin que propietarios, ni dirigentes puedan revertir la situación, que conforme pasa el tiempo se acentúa más y más.

Y de acuerdo a la escala establecida, la calificación de este indicador le corresponde un nivel de autonomía parcial, cuyo puntaje es 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

MANEJO ADMINISTRATIVO	INDICADORES						PUNTAJE
	TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMÍA DEL OPERADOR			
	Horizontal	Mista	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	TOTAL
	0				1		1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO
ELABORACIÓN PROPIA

DEGRADACIÓN URBANA:

Indicador: Estado de conservación de Infraestructura

De acuerdo a los conceptos de degradación urbana, en relación al estado de conservación de la infraestructura, el centro comercial luce muy degradado por falta de mantenimiento y vitalidad comercial y el entorno urbano luce una degradación en menor grado, básicamente debido al desorden urbano y al intenso tráfico vehicular. De acuerdo a la escala establecida y teniendo en cuenta la situación global tanto del Centro Comercial como el de su entorno, al indicador le corresponde la calificación de “Regular”, cuyo puntaje es de 3.



FUENTE: PROPIA

Vista frontal del Centro Comercial, mostrando el mal estado de conservación actual. Pintura de carpintería metálica deteriorada, vidrios faltantes tanto en la fachada como en el techo.

Indicador: **Nivel de Inseguridad**

En cuanto al nivel de inseguridad, el centro comercial debido a su gran calidad espacial es bastante seguro, sin embargo fuera de él el nivel de inseguridad es intermedio, por la presencia de muchos transeúntes de paso en los paraderos y tráfico intenso de transporte público y privado.

Para evaluar este indicador se ha recurrido a la toma de una encuesta en el lugar, tanto a usuarios como a residentes, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1: 98% respuesta D. (Puntaje = 2)

Pregunta N° 2: 98% respuesta B. (Puntaje = 1)

Σ Puntajes = 3

Con este resultado al indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Medio", y su puntaje es 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DEGRADACIÓN URBANA	INDICADORES						PUNTAJE
	ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			
	Malo	Regular	Bueno	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
		3			1		4

Calificación	Puntaje
	1-2
	1-4
	6-7

Matriz: DEGRADACIÓN URBANA
 ELABORACIÓN PROPIA

DECLINACIÓN COMERCIAL:

Indicador: **Cantidad de establecimientos cerrados**

Aplicando los conceptos de declinación comercial, con relación a la cantidad de establecimientos cerrados o desocupados, se ha verificado que más del 50% se encuentran inoperativos y de acuerdo a la escala establecida a este indicador le corresponde una calificación "Alto", cuyo puntaje correspondiente es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando la cantidad de establecimientos inoperativos (cerrados \geq 50%).

Indicador: **Nivel de afluencia de Público**

Con respecto al nivel de afluencia de público usuario al centro comercial, es bajo y constituye uno de los atributos más desfavorables.

Aplicando la metodología planteada para la medición de este indicador se ha obtenido el siguiente resultado:

Días de conteo de visitantes: sábados y domingos
 Horarios: Mañanas: 11 a.m., Tardes: 3 p.m. y Noches: 7p.m.
 Capacidad máxima de visitantes según RNE: 1,060
 Promedio de Cantidad de visitantes registrados: 45

Comparando valores, se concluye que la afluencia de visitantes al Centro Comercial es muy baja. Por lo tanto de acuerdo a la escala establecida, a este indicador, le corresponde una calificación "Bajo" con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DECLINACIÓN COMERCIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			
	Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	TOTAL
	0			0			0

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: DECLINACIÓN COMERCIAL
 ELABORACIÓN PROPIA

2.2 Conclusiones Previas y elaboración de Matriz Final

De acuerdo al puntaje final obtenido (ver matriz operacional final), el Centro Comercial con **21 puntos, 36.8%**, se sitúa por debajo del 50% del patrón ideal, por lo tanto se puede afirmar que pertenece al grupo de los Centros Comerciales en declive o en franco proceso de decaimiento, a pesar de contar con algunas cualidades excepcionales. Los factores que han contribuido con tal situación son:

- Localización: **Intermedia** (Puntaje = **50%**)
- Accesibilidad: **Intermedia** (Puntaje = **50%**)
- Variedad de servicios: **Deficiente** (Puntaje = **31.3%**)
- Alianzas Estratégicas: **Nula** (Puntaje = **14.3%**)
- Permeabilidad: **Buena** (Puntaje = **71%**)
- Flexibilidad espacial: **Baja** (Puntaje = **25%**)
- Manejo Administrativo: **Deficiente** (Puntaje=**25%**)
- Degradación Urbana: **Intermedia**(Puntaje = **57%**)
- Declinación Comercial: **Crítica**(Puntaje = **0%**)

Matriz Operacional: CENTRO COMERCIAL "MOLICENTRO"												
Matriz: LOCALIZACION												
AREA DE INFLUENCIA			PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Local	Distrital	Metropolitana	d > 500 m	d ≤ 500 m	d ≤ 100 m	2	4	50				
Matriz: ACCESIBILIDAD												
NIVEL DE VISIBILIDAD			FACILIDAD DE ACCESO AL C.C. DESDE RED VIAL				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Baja	Intermedia	Buena	Capótico	Aceptable	Eficiente	2	4	50				
Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS												
COMERCIO "ANCLA"		SEGURIDAD Y CONFORT		ENTRETENIMIENTO		OPERACIONES FINANCIERAS		PUNTAJE	P. MAX.	%		
0	1	≥2	Deficiente	Aceptable	Eficiente	0	1	≥2	0	1	≥2	
DEPORTES		ALIMENTACION		SALUD		CULTURAL						
0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	5	16	31.3	
Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS												
INTEGRACIÓN A CUMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Nula	Parcial	Total	Baja	Intermedia	Optima	1	7	14.3				
Matriz: PERMEABILIDAD												
NIVEL DE INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS DE ACCESO AL CC				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Nula	Intermedia	Buena	1 -- 2	2 -- 4	> 4	5	7	71				
Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL												
VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSION FUTURA (m²)				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	1	4	25				
Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO												
TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	1	4	25				
Matriz: DEGRADACIÓN												
ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Malo	Regular	Bueno	Alto	Medio	Bajo	4	7	57				
Matriz: DECLINACION												
CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO				PUNTAJE	P. MAX.	%			
Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	0	4	0				
TOTAL						21	57	36.8				

FUENTE: ELABORACION PROPIA

3.0 CENTRO COMERCIAL "ARENALES"

1.1 Análisis y contraste de Variables, valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

LOCALIZACIÓN:

Indicador: **Área de Influencia**

El Centro se encuentra emplazado en una zona de gran vocación comercial, está rodeada de una población de clase media baja con bajo poder adquisitivo (segmentos C y D) y su área de influencia actualmente es local. Ya no es un atractor para visitantes fuera de su contexto local, porque perdió gran parte de su centralidad en favor de otros centros que compiten con éxito dentro del mismo distrito, que han surgido como respuesta a la demanda de una población creciente y gracias a la aplicación de nuevos conceptos y estrategias competitivas.

Los medios de acceso al Centro Comercial, no son muy favorables, por estar ubicado lejos de vías arteriales rápidas como la Vía expresa (ver Gráfico N° 8C).

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta, que arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1:

PROCEDENCIA	%
Local	85
Distrital	15
Metropolitana	0
	100

Pregunta N° 2:

TIEMPO DE VIAJE	%
A	62
B	38
C	0.0
	100

A partir de este resultado se comprueba que, al indicador, le corresponde una calificación dentro del rango "Local", cuyo puntaje es 0.

UBICACIÓN: CENTRO COMERCIAL ARENALES

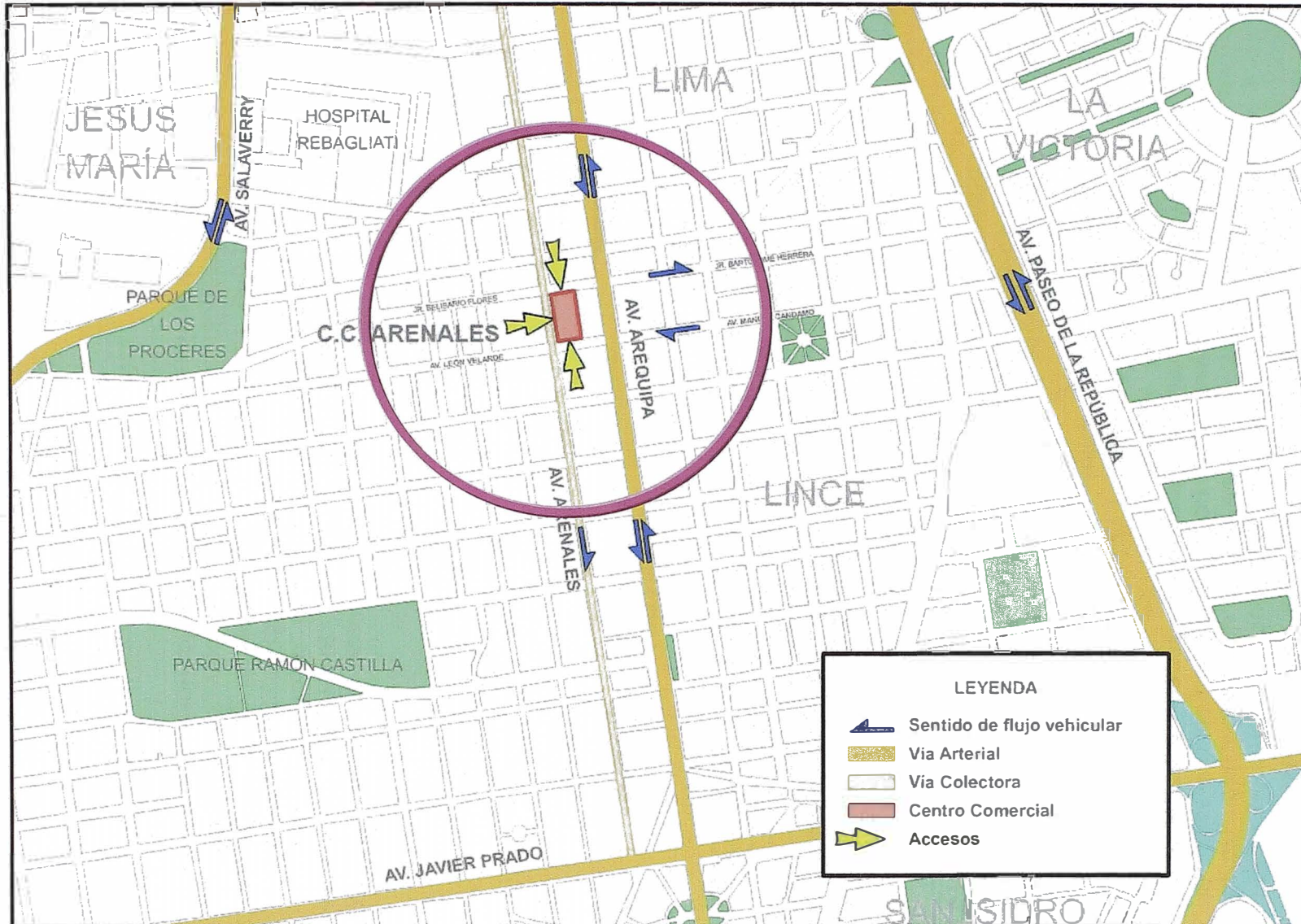


GRAFICO Nº 8 C

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Indicador: Proximidad a nodos viales importantes

El Centro Comercial se encuentra en un eje vial importante, como es la Av. Arenales, por donde transitan un importante flujo de vehículos y pobladores que se trasladan de Lima hacia San Isidro, Miraflores y los distritos del sur de Lima. Si bien no se encuentra muy cerca de un nodo vial importante, a lo largo de esta avenida existen varios, que favorecen a otros mejor posicionados. Sin ninguna duda los potenciales visitantes procedentes de otros distritos optarán por alternativas mucho más atractivas e interesantes.

Basado en estos aspectos, y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación dentro del rango “Medianamente Cerca”, con un puntaje de 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz LOCALIZACIÓN	INDICADORES		PUNTAJE
	AREA DE INFLUENCIA	PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES	TOTAL
	Local	d > 500 m	
	Distrital	d ≤ 300 m	1
Metropolitana	d ≤ 100 m		
			1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: LOCALIZACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

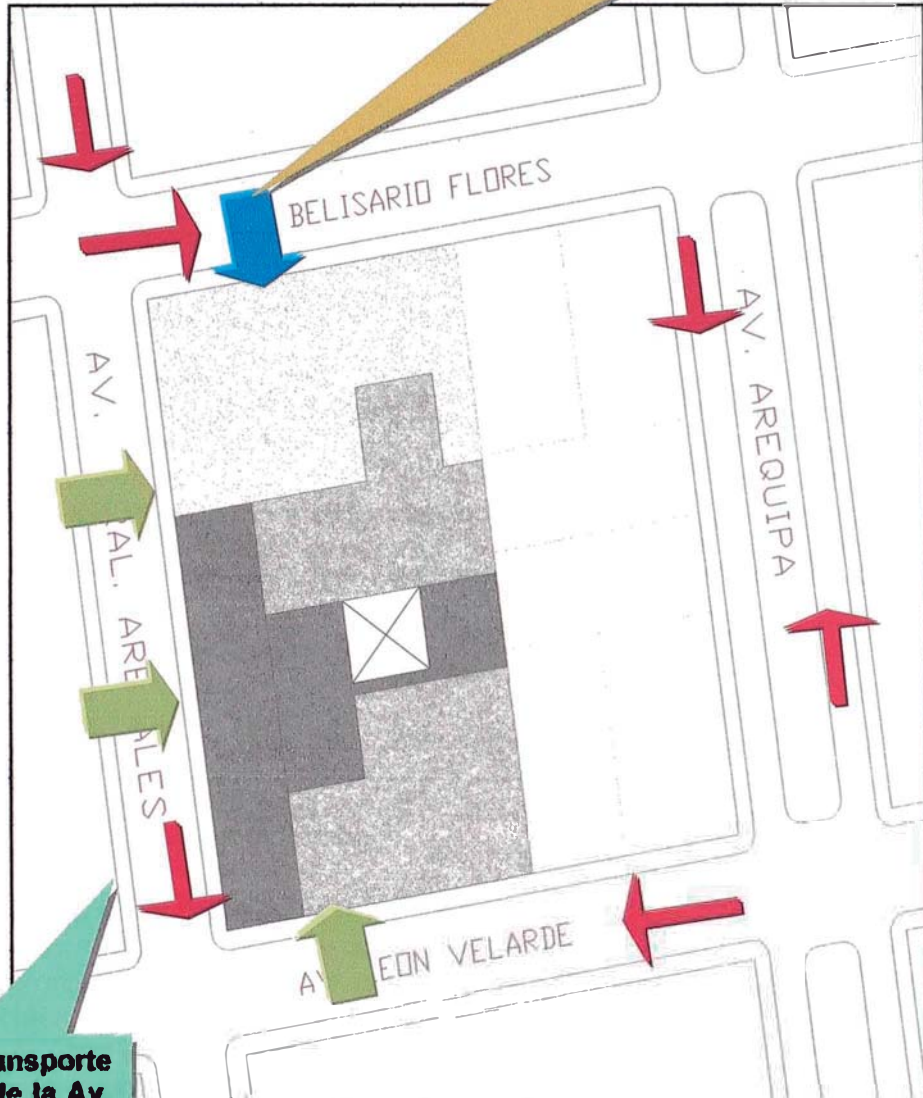
ACCESIBILIDAD:

Indicador: Nivel de Visibilidad:

La visibilidad del Centro Comercial, desde donde se observe, refleja una lectura clara, porque su volumetría es lo suficientemente contrastante respecto a otros edificios. Sin embargo el Centro Comercial es percibido, por los visitantes, recién a unos 100 m. debido a su moderada escala y también por la presencia de un flujo vehicular intenso y caótico, a lo largo de la Av. Arenales y transversalmente por las dos vías (ver Gráfico N° 9C).

ACCESIBILIDAD AL CENTRO COMERCIAL "ARENALES"

El acceso vehicular es crítico
debido a la gran congestión vial
alrededor del Centro



Paradero de transporte
público al borde de la Av.
Arenales, estrecho y de
alto riesgo

Clave:



Sentido del flujo vehicular



Acceso peatonal



Acceso vehicular

GRAFICO Nº 9C
ELABORACIÓN PROPIA



FUENTE: PROPIA

Vista desde la Av. La Arenales, de Norte a Sur, mostrando la moderada escala respecto a su entorno, cuya legibilidad se hace evidente recién a unos 100 m de distancia.

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta a transeúntes en las inmediaciones del Centro Comercial, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1:

no identificaron la dirección	37%
Identificaron la dirección	63%

A pesar de la presencia de un letrero del Centro Comercial y el nombre que va sobre la fachada, algunos transeúntes no lograron identificarlo, los que identificaron mayormente fueron aquellos que transitaban por las calles transversales a la Av. Arenales, es decir por Belisario Flores y León Velarde, la mayoría de la muestra que no identificaron el edificio fueron los que transitaban a lo largo de la Av. Arenales.

Pregunta N° 2:

Edificios más resaltantes	%
A	16
B	61
C	23
	100

La mayoría de los encuestados identificó en orden de importancia al centro comercial Arenales como segunda opción, esto debido a que en la cuadra están también dos grandes torres, que corresponden a dos hoteles cuatro estrellas en la esquina de la Av. Arenales con León Velarde, uno frente a otro,

que causan un impacto visual imponente frente a la escala del centro comercial en cuestión.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue "B", que le corresponde un puntaje de 1.

Pregunta N° 3:

Característica importante que permita identificar al CC	%
A	21
B	65
C	14
	100

La mayoría de los encuestados identificó alguna de las características resaltantes, como los letreros colgados en las fachadas, el volumen resaltante de las salas de los cines "Jade" y "Ámbar", etc.

Y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue la "B", con un puntaje de 1. Luego sumando los puntajes parciales, se llega al siguiente resultado:

$$\sum \text{Puntajes} = 1+1 + 1 = 3$$

Con este puntaje resultante, al indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Visibilidad Intermedia" y su puntaje es 1.

Indicador: Facilidad de Acceso al CC desde la Red Vial

Oferta de servicios de transporte

La oferta de servicios es amplia y variada, pero ninguna de tipo masivo, tanto en la Av. Arequipa como en la Av. Arenales. La mayoría de las unidades de transporte público son antiguas y de mediana capacidad.

También existe cantidad de oferta de servicios por las vías transversales a la Av. Arenales, como la Av. Canevaro.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, y a la verificación hecha en campo, este aspecto será calificado dentro del rango "Muchos", cuyo puntaje es 2.

Niveles de congestión y cumplimiento de Normas

El nivel de congestión vehicular en las vías tributarias del Centro Comercial, en relación con los estándares Americanos, es significativo básicamente debido al transporte público deficiente y obsoleto que contribuye con el descenso de la velocidad de operación a valores menores de 40Km/h.



FUENTE: PROPIA

Vista desde la intersección de la Av. La Arenales y Av. León Velarde, mostrando el flujo vehicular intenso, generando situaciones de peligro para los peatones que atraviesan.

La congestión peatonal en las inmediaciones del Centro Comercial es imperceptible, puesto que la afluencia de público es muy baja, la mayoría acude al lugar para realizar transacciones en el Banco de la Nación y otros a las cabinas de Internet, video-juegos y otros servicios menores. Para este nivel de afluencia de público las veredas tienen un ancho adecuado (2.50 m) cumple con la norma mínima.



FUENTE: PROPIA

Vista de Norte a Sur, de la vereda que pasa por el Centro Comercial, adyacente a la calzada, mostrando la baja afluencia de público.

Al no existir paraderos adecuados y seguros los visitantes que usan transporte público deberán desembarcar al frente del Centro Comercial en una estrecha vereda para luego cruzar la Av. Arenales, o en su defecto si llegan por la Av. Arequipa tendrán que desembarcar igual en un paradero informal y luego caminar hasta el Centro. No existen zonas de seguridad alrededor del Centro, no existen bermas ni franjas de seguridad para el peatón que ingresa o sale del Centro.



FUENTE: PROPIA

Vista de Norte a Sur, del único paradero de transporte público frente al Centro Comercial, ocupando la misma vereda existente.

Respecto al cumplimiento de las Normas, cumple medianamente con el ancho de vereda y no cumple con los requisitos de cruces peatonales y paraderos bien resueltos.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Caótico" con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ACCESIBILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	NIVEL DE VISIBILIDAD			ACCESO AL C.C. DESDE LA RED VIAL			
	Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente	TOTAL
		1		0			1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: ACCESIBILIDAD
ELABORACIÓN PROPIA

VARIEDAD DE SERVICIOS:

El Indicador: **Tiendas "ANCLA"**

El Centro Comercial no cuenta con el apoyo de tiendas "Ancla", ni supermercados, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Ninguno", con un puntaje de 0.

Indicador: **Seguridad y Confort**

El Centro Comercial, no cuenta con vigilancia exterior, en el interior cuenta con personal de seguridad, por lo que se puede considerar regular, las facilidades de circulación son aceptables, existen escaleras fijas y un elevador panorámico, los pasillos son amplios, cuenta con un patio central interior que permite una ventilación e iluminación aceptable y algunas zonas pequeñas de descanso o estar a lo largo del recorrido. No ofrece estacionamiento gratuito.

No existen zonas destinadas para el embarque y desembarque de visitantes, ni franjas de seguridad entre la calzada y las veredas de circulación exterior y tampoco se ha considerado espacios previos o de receso en los accesos.

Para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta a los usuarios, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas

Pregunta N° 1:

	Nivel de Inseguridad	%
A	muy seguro	0
B	seguro	5
C	ni seguro ni inseguro	35
D	algo inseguro	45
E	muy inseguro	15
		100

Pregunta N° 2:

	Nivel de Confort	%
A	muy cómodo	5
B	cómodo	10
C	ni cómodo ni incomodo	35
D	algo incomodo	42
E	muy incomodo	8
		100

$$\Sigma \text{Puntajes} = (D=2 + D=2) = 4$$

Como apreciamos en los cuadros la seguridad y confort alcanzan una calificación cercanas a "Deficiente", por lo tanto se le asignará un puntaje de 0.

Indicador: **Entretenimiento**

En cuanto a entretenimiento este Centro cuenta con dos salas de cine, que fueron su principal atractivo, aunque actualmente ya están entrando a una etapa de obsolescencia, debido a que el concepto sobre las salas de cine también ha cambiado por los llamados "multicines" que alojan una batería de pequeñas salas con una cartelera diversa, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: **Operaciones Financieras**

En cuanto a operaciones financieras, el Centro cuenta con una agencia de banco y dos casas de cambio, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: Deportes

El Centro Comercial cuenta con un gimnasio y un salón de billar, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: Alimentación

En el tema de alimentación y bebidas, el Centro no cuenta con un patio de comidas exclusivamente, existen unos cuantos pequeños restaurantes y cafetines, es decir este rubro no es un atractor importante para el centro, por lo tanto al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 1.

Indicador: Salud

En este rubro el Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es de 0.

Indicador: Cultura

El Centro Comercial no cuenta con espacios para eventos culturales, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS	INDICADORES								PUNTAJE
	Tiendas Ancla	Seguridad y Confort	Entretención	Operaciones Financieras	Deportes	Alimentación	Salud	Cultura	TOTAL
0	Deficiente						0	0	
	Aceptable	1	1	1	1				4
	Eficiente								
									4

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS
 ELABORACIÓN PROPIA

ALIANZAS ESTRATEGICAS:

Indicador: Participación en Cúmulos

La posibilidad de que algún negocio, del Centro Comercial, forme parte de alianzas estratégicas o "cúmulos", a la fecha no se ha dado, no hay presencia de empresas líderes que podrían intentarlo. Los negocios que actualmente subsisten, operan en

forma empírica y aislada, no aplican los conceptos de complementariedad ni de ventaja competitiva.

Y para medir este indicador se evaluará el cumplimiento de las 4 condiciones establecidas en la metodología, que permitirán tener indicios de formación de cúmulos:

a) Actividades complementarias o dependientes.

En el Centro Comercial, la mayoría de tiendas albergan pequeños y diversos negocios desde cabinas de video juegos hasta peluquerías, etc. No existe una especialización ni complementariedad entre éstas.

b) Compatibilidad o similitud de rubros de comercialización

La distribución aleatoria y la no zonificación de rubros, dentro del recinto, hace que no se lea ningún tipo de cúmulo, Además las actividades están entremezcladas.

c) Existencia de franquicias

No se da actualmente, ningún tipo de franquicia.

d) Existencia de asociaciones y convenios financieros

No se identificó la presencia de asociaciones, ni de ningún tipo de convenio financiero, cada tienda o stand funciona independientemente de las demás, con su propia política administrativa.

El Centro Comercial no cumple con ninguna de las condiciones y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación de "Nulo", con un puntaje de 1.

Indicador: Nivel de Competitividad

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta, que consta de 7 preguntas, a un público objetivo conformado por los residentes de la zona, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 120 personas
Días: Sábados y Domingos
Horarios: 11 am, 3 pm y 7pm.

	CC. MOLICENTRO	CC. RISSO (competencia)	Cúmulo Las Begonias (competencia)
Pregunta 1	5%	67%	28%
Pregunta 2	Esporádico	frecuentemente	Muy frecuentemente
Pregunta 3	Compra de regalos, Internet	Comida, cine, entretenimiento nocturno, operaciones financieras	Ropa, comida, bancos, financieras electrodomésticos
Pregunta 4	proximidad	Buenos precios, variedad de servicios	Calidad de productos
Pregunta 5	ninguno	ofertas	ofertas
Pregunta 6	Bajo	Muy buena	Muy buena
Pregunta 7	Malo	Muy bueno	Muy bueno

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo, el Centro Comercial Arenales no presenta ventajas competitivas frente a los centros ó cúmulos comerciales más cercanos, que vendrían a ser su competencia directa. Por lo cual se calificará su nivel de competitividad como "NULA", con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ALIANZAS ESTRATEGICAS	INDICADORES:						PUNTAJE
	PARTICIPACIÓN EN CÚMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			
	Nula	Parcial	Total	Nula	Intermedia	Optima	TOTAL
	1			0			1

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	1 - 3
	6 - 7

Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS
ELABORACIÓN PROPIA

PERMEABILIDAD:

Indicador: Nivel de Integración Urbana

El Centro Comercial presenta un grado de integración urbana aceptable, morfológicamente se adecua con su contexto urbano, manteniendo una escala adecuada. La tipología del conjunto deja leer claramente el uso del edificio a través de una arquitectura muy bien intencionada.

La encuesta tomada en las inmediaciones del Centro Comercial tanto a usuarios como a residentes de la zona, para la evaluación del indicador, arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Pregunta N° 1: 80% respuesta C. (Puntaje = 3)

Pregunta N° 2: 90% respuesta C. (Puntaje = 3)

Pregunta N° 3: 95% respuesta B. (Puntaje = 4)

Σ Puntajes = 10

De acuerdo al puntaje resultante y a la escala establecida, para este indicador le corresponde una clasificación dentro del rango "Intermedio", cuyo puntaje es 1.



FUENTE: PROPIA

Vista del Centro Comercial, mostrando su volumetría y escala con relación al entorno urbano (de Sur a Norte). Se nota un respeto con su entorno.



FUENTE: PROPIA

Vista del Centro Comercial, mostrando su volumetría y escala con relación al entorno urbano (de Norte a Sur). El grado de integración morfológica es aceptable.

Indicador: **Alternativas de acceso al Centro Comercial**

La permeabilidad del Centro es aceptable, los tres accesos, por sus tres frentes están claramente definidos y jerarquizados, facilitando la circulación de los visitantes, que no tendrán ningún inconveniente en recorrer de un extremo a otro. El espacio interior está medianamente integrado con el exterior, a través de algunos vanos transparentes del edificio.

De acuerdo a la metodología planteada para medir este indicador se verificó el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- a) Es posible atravesar el Centro Comercial desde los tres frentes sin mayor dificultad, debido a que existen 4 opciones para hacerlo.
- b) El nivel de transparencia visto desde el exterior es medianamente aceptable.
- c) Los recorridos y sendas son lo suficientemente legibles.
- d) El espacio interior está medianamente integrado con el exterior a través de algunos vanos.

De las 4 alternativas, 2 de ellas cumplen plenamente y 2 medianamente, por lo tanto, según la escala de evaluación

establecida le corresponde una calificación "D." cuyo puntaje es 4.



FUENTE: PROPIA

Vista de uno de los accesos al Centro Comercial, mostrando su clara jerarquía y transparencia mediante la cual se puede advertir desde el exterior lo que sucede en el interior.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz PERMEABILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS PARA ACCEDER			
	Nula	Intermedia	Buena	1-2	3	4-5	
		1				4	5

Calificación	Puntaje
	0 - 2
	1 - 3
	2 - 6

Matriz: PERMEABILIDAD
 ELABORACIÓN PROPIA

FLEXIBILIDAD ESPACIAL:

Indicador: Versatilidad Espacial

La versatilidad espacial de este Centro, se puede considerar casi nula, por dos razones, primero que todos y cada uno de los establecimientos comerciales que conforman el Centro son de propiedad individual de terceros (propiedad horizontal), es decir no es posible su modificación física, salvo mediante la venta masiva o parcial de espacios y en segundo lugar la infraestructura del Centro no ha sido prevista para ser transformada o adaptada a las exigencias contemporáneas del mercado, su estructura es casi inalterable.

Sin embargo considerando la posibilidad de darse una venta masiva o parcial de espacios, el Centro Comercial podría ser transformado en forma moderada, por lo tanto de acuerdo a la escala establecida, al indicador le corresponderá una calificación "Intermedia", con un puntaje de 1.



FUENTE: PROPIA

Vista del Centro Comercial, mostrando claramente la demarcación de establecimientos mediante la estructura, lo que imposibilita hacer transformaciones sustanciales, que permitan adecuarse a futuras exigencias del público usuario.

Indicador: **Posibilidades de expansión**

Las posibilidades de expansión en este caso son nulas, porque la propiedad está limitada por las propiedades consolidadas de terceros en sus tres frentes, sin embargo solo existe la posibilidad de expandirse hacia arriba, por lo tanto la calificación de este indicador es 1.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando sus posibilidades de crecer hacia arriba, ya que por sus tres frentes colinda con, propiedades consolidadas, de terceros.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz FLEXIBILIDAD ESPACIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN (m²)			
	Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	TOTAL
		1			1		2

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL
ELABORACIÓN PROPIA

MANEJO ADMINISTRATIVO:

Indicador: Tipo de Propiedad

Este Centro Comercial es uno de los que comenzó a operar bajo el concepto de propiedad horizontal, es decir desde sus inicios en el año 1980, en manos de propietarios individuales, y luego de un periodo de relativa bonanza (periodo 1980 - 1985), comenzó a sentir los estragos de la crisis económica del país, prolongándose hasta la fecha. Actualmente el Centro Comercial funciona como un conjunto de micro propietarios independientes, factor que le ha restado posibilidades de adecuarse a las exigencias de un mundo moderno y globalizado.

De acuerdo a la escala establecida, para este indicador le corresponde una calificación de "Propiedad Horizontal", cuyo puntaje es 0.

Indicador: Autonomía del Operador

El Centro Comercial no cuenta con un operador suficientemente autónomo, por lo tanto no existe la posibilidad de aplicar medidas estratégicas, que le permitan adecuarse a las exigencias de un mercado contemporáneo y globalizado.

De acuerdo a la escala establecida en la metodología, a este indicador le corresponde la calificación de "Parcial", con un puntaje de 1.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz MANEJO ADMINISTRATIVO	INDICADORES						PUNTAJE
	TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR			
	Horizontal	Mista	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	TOTAL
	0				1		1

Calificación	Puntaje
0	0
1	1
2	2

Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO
ELABORACIÓN PROPIA

DEGRADACIÓN URBANA:

Indicador: **Estado de conservación de Infraestructura**

De acuerdo a los conceptos de degradación urbana y en relación al estado de conservación de la infraestructura, el Centro Comercial luce deteriorado y por ende degradado por falta de mantenimiento y vitalidad comercial y el entorno urbano luce una degradación en mayor grado debido al intenso tráfico vehicular por la Av. Arenales y por la inseguridad imperante en la zona.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Malo", cuyo puntaje es 2.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando signos de degradación por el abandono y falta de mantenimiento de muchos establecimientos, por parte de sus propietarios.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior de otro ángulo del Centro Comercial, mostrando parte de su fachada que sirve de base para publicidad "chicha", como signo claro de un proceso de degradación.

Indicador: **Nivel de Inseguridad**

En cuanto al nivel de inseguridad, el centro comercial debido a su estado decadente es bastante inseguro tanto interior como exteriormente, debido al alto índice de delincuencia en la zona circundante con mayor énfasis en la Av. Canevaro, a una cuadra del conjunto y debido también al flujo intenso de transporte público y privado por la Av. Arenales y demás vías adyacentes.

Para evaluar este indicador se ha tomado una encuesta tanto a usuarios como a residentes de la zona, con el siguiente resultado:

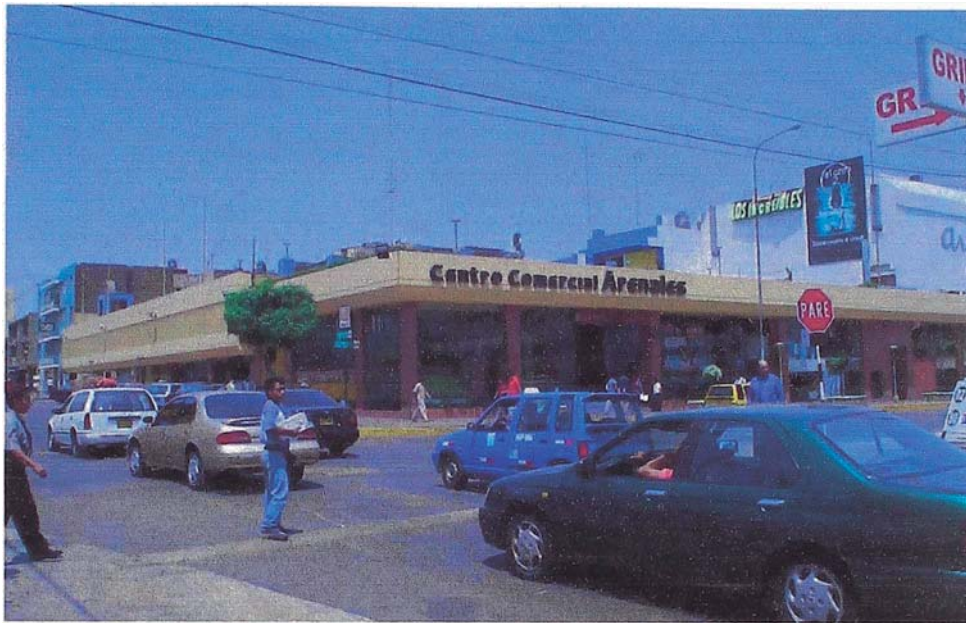
Muestra: 115 personas

Pregunta N° 1: 92% respuesta D. (Puntaje = 4)

Pregunta N° 2: 88% respuesta C. (Puntaje = 2)

Σ Puntajes = 4+2 = 6

Con este puntaje le corresponde una calificación dentro del rango "Alto" y su puntaje es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando signos de degradación por el intenso tráfico vehicular y la inseguridad de la zona.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DEGRADACIÓN URBANA	INDICADORES						PUNTAJE
	ESTADO DE CONSERVACION DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			TOTAL
	Malo	Regular	Bueno	Alto	Medio	Bajo	
	2			0			2

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	1 - 3
	6 - 7

Matriz: DEGRADACIÓN URBANA

FUENTE: PROPIA

DECLINACIÓN COMERCIAL:

Indicador: **Cantidad de establecimientos cerrados**

De acuerdo a los conceptos de declinación comercial, con relación a la cantidad de establecimientos cerrados o desocupados, se ha verificado que alrededor del 25% se encuentran inoperativos esperando ser rentados o vendidos por sus propietarios.

De acuerdo a la escala establecida en la metodología, a este indicador le corresponde una calificación de "Medio" porque la proporción de establecimientos cerrados está alrededor del 25%, por lo tanto el puntaje será de 1.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando establecimientos esperando ser rentados o vendidos por sus propietarios.

Indicador: **Nivel de afluencia de Público**

Con respecto al nivel de afluencia de público usuario al Centro Comercial, es relativamente bajo, a pesar de que hay una afluencia apreciable de jóvenes que son atraídos por los establecimientos que ofrecen Internet y entretenimiento de fachada, y que al momento de evaluar al indicador, distorsiona el resultado. Para evitar esta distorsión, se ha optado por no tener en cuenta a este público joven, a la hora de realizar el conteo, porque el aporte de ellos en términos de inversión no es relevante.

Aplicando la metodología planteada para la medición de este indicador se ha obtenido el siguiente resultado:

Días de conteo de visitantes: Sábados y Domingos

Horarios: Mañanas: 11 a.m., Tardes: 3 p.m. y Noches: 7p.m.

Capacidad máxima de visitantes según RNE: 1,500

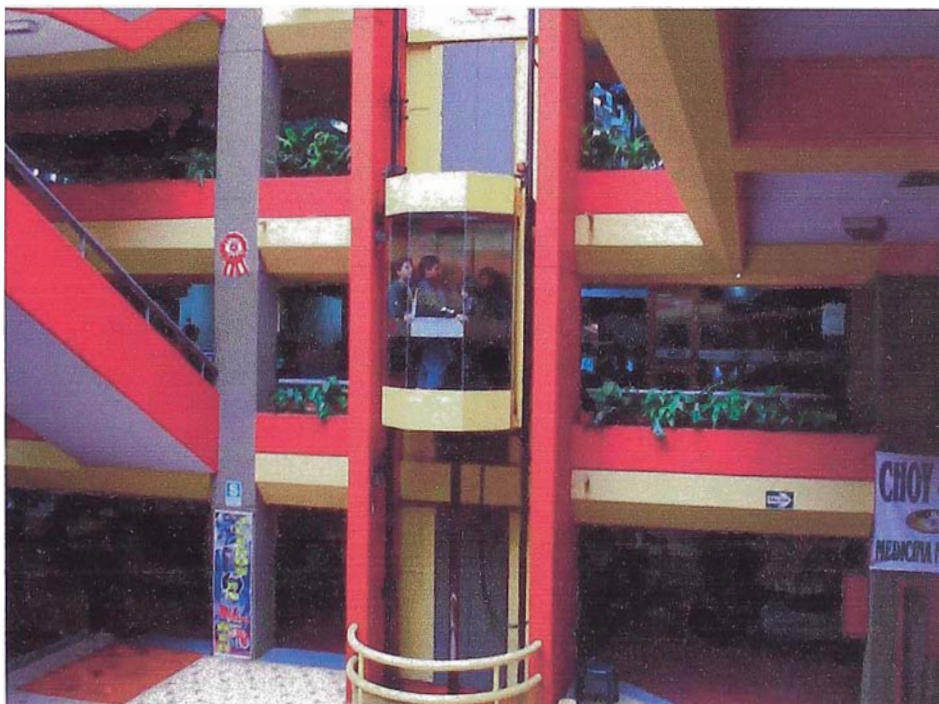
Promedio de Cantidad de visitantes registrados: 35

Comparando valores, se concluye que la afluencia de visitantes al Centro Comercial es muy baja. Por lo tanto de acuerdo a la escala establecida, a este indicador, le corresponde una calificación "Bajo" con un puntaje de 0.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando la baja afluencia de público objetivo. La mayoría de los que aparecen en los pasillos son jóvenes que deambulan en grupos.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando la baja afluencia de público objetivo.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DECLINACIÓN COMERCIAL	INDICADORES						
	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			PUNTAJE
	Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	TOTAL
		1		0			1

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: DECLINACIÓN COMERCIAL
 ELABORACIÓN PROPIA

3.2 Conclusiones previas y elaboración de Matriz Final

De acuerdo al puntaje final obtenido (ver matriz operacional final), el Centro Comercial con **18 puntos, 31.6%** se sitúa por debajo del 50% del patrón ideal, por lo tanto pertenece al grupo de los Centros Comerciales en declive o en franco proceso de decaimiento, a pesar de estar situado en medio de una franja residencial densa que pertenecen a los segmentos económicos C y D, que sin duda optarán por preferir a otros Centros que han resuelto mejor el tema de la diversidad de servicios, el de flexibilidad espacial, el de manejo administrativo, el de permeabilidad y el de accesibilidad, como por ejemplo el Centro Comercial "Riso" que se encuentra ubicado a solo (4) cuadras en la misma Av. Arenales, cuya principal ventaja radicaría, en el hecho de contar con un frente adicional hacia la Av. Arequipa que es una vía que congrega mayor flujo de transeúntes en sus dos sentidos, hecho que mejora notablemente su accesibilidad. Los factores que han contribuido con tal situación son:

- Localización: **Deficiente** (Puntaje = **25%**)
- Accesibilidad: **Deficiente** (Puntaje = **25%**)
- Variedad de servicios: **Deficiente** (Puntaje = **25%**)
- Alianzas Estratégicas: **Nula** (Puntaje = **14.3%**)
- Permeabilidad: **Buena** (Puntaje = **71%**)
- Flexibilidad espacial: **Intermedia** (Puntaje = **50%**)
- Manejo Administrativo: **Deficiente** (Puntaje=**25%**)
- Degradación Urbana: **Crítica**(Puntaje = **29%**)
- Declinación Comercial: **Crítica** (Puntaje=**25%**)

Matriz Operacional: CENTRO COMERCIAL "ARENALES"

Matriz: LOCALIZACION														
AREA DE INFLUENCIA			PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Local	Distrital	Metropolitana	d > 500 m	d ≤ 500 m	d ≤ 100 m	1	4				25			
Matriz: ACCESIBILIDAD														
NIVEL DE VISIBILIDAD			FACILIDAD DE ACCESO AL C.C. DESDE RED VIAL			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente	1	4				25			
Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS														
COMERCIO "ANCLA"			SEGURIDAD Y CONFORT			ENTRETENIMIENTO			OPERACIONES FINANCIERAS			PUNTAJE	P. MAX.	%
0	1	≥2	Deficiente	Aceptable	Eficiente	0	1	≥2	0	1	≥2			
DEPORTES			ALIMENTACION			SALUD			CULTURAL					
0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	4	16	25
Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS														
INTEGRACIÓN A CUMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Nula	Parcial	Total	Baja	Intermedia	Optima	1	7				14,3			
Matriz: PERMEABILIDAD														
NIVEL DE INTEGRACION URBANA			ALTERNATIVAS DE ACCESO AL CC			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Nula	Intermedia	Buena	1 – 2	2 – 4	> 4	5	7				71			
Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL														
VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSION FUTURA (m²)			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	2	4				50			
Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO														
TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	1	4				25			
Matriz: DEGRADACIÓN														
ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Malo	Regular	Buena	Alto	Medio	Bajo	2	7				29			
Matriz: DECLINACION														
CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			PUNTAJE	P. MAX.				%			
Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	1	4				25			
TOTAL						18	57				31.6			

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

4.0 CENTRO COMERCIAL “UNICENTRO”

4.1 Análisis y contraste de Variables, valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

LOCALIZACIÓN:

Indicador: Área de Influencia

El Centro se encuentra emplazado en una zona de gran vocación comercial, donde confluyen gran cantidad de gente y vehículos, está rodeada de una población de clase media baja con bajo poder adquisitivo (segmentos C y D), (ver Gráfico 8D).

Para visitantes procedentes de otros suburbios, mediante transporte privado o público, resulta caótico, a pesar de su cercanía a las vías arteriales mencionadas, debido al tráfico intenso, lento e ineficiente que pasa por ellas. Sin embargo su radio de influencia tiene gran potencialidad, pudiendo alcanzar un nivel metropolitano contrariamente a lo que ocurre en la realidad, debido a otras grandes deficiencias.

Actualmente el Centro Comercial “Unicentro”, perdió la centralidad geográfica que tuvo cuando fue concebido como una propuesta factible, existen otros cúmulos que han logrado posicionarse con éxito en la zona, debido a que ofrecen mejores ventajas competitivas.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Pregunta N° 1:

PROCEDENCIA	%
Local	78
Distrital	12
Metropolitana	10
	100

Pregunta N° 2:

TIEMPO DE VIAJE	%
A	79
B	11
C	10
	100

Los cuadros reflejan una leve distorsión relacionado con un grupo significativo de visitantes, que afirmaron venir de otros distritos, pero que el objetivo era el cúmulo de "Las Malvinas" lo que explica que la mayoría de los visitantes entran al Centro Comercial solo por curiosidad.

A partir de este resultado se comprueba que, al indicador, le corresponde una calificación dentro del rango "Local", cuyo puntaje es 0.

Indicador: Proximidad a nodos viales importantes

El Centro Comercial se encuentra emplazado, próximo a un nodo vial importante, conformado por la intersección a desnivel de dos ejes viales importantes de Lima, las Avenidas Alfonso Ugarte (vía expresa) y Argentina. Sin embargo este atributo en vez de favorecer al Centro Comercial, le ha creado algunas dificultades en lo relacionado a accesibilidad.

Basado en estos aspectos, y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Suficientemente Cerca", con un puntaje de 2(contrariamente al efecto desfavorable, de la cercanía del nodo).

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz LOCALIZACIÓN	INDICADORES		PUNTAJE
	AREA DE INFLUENCIA	PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES	TOTAL
	Local	d > 500 m	
	Distrital	d ≤ 500 m	
Metropolitana	d ≤ 100 m	2	
			2

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: LOCALIZACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR

UBICACIÓN: CENTRO COMERCIAL UNICENTRO

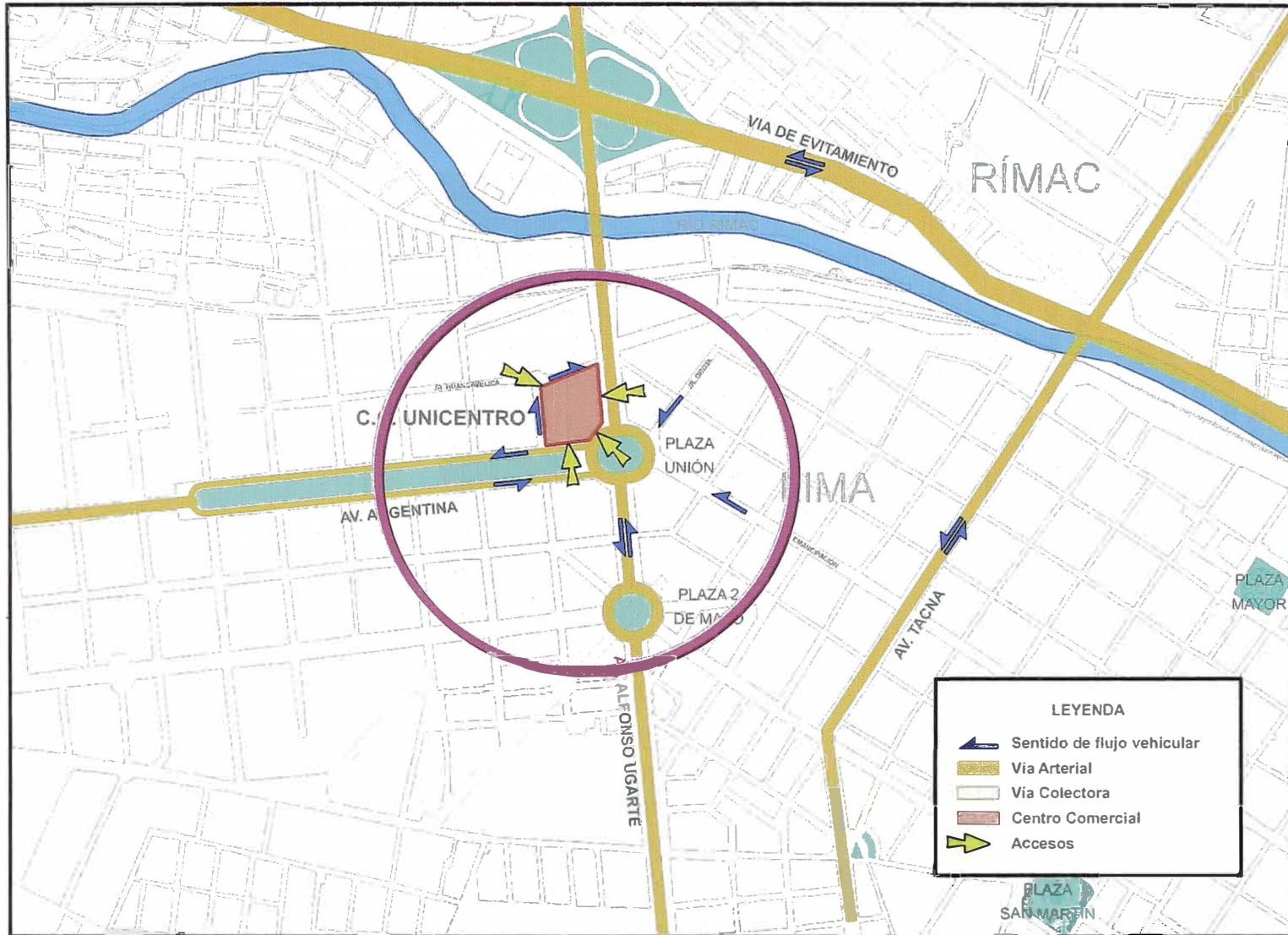


GRAFICO Nº 8D
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ACCESIBILIDAD:

Indicador: Nivel de Visibilidad

El Centro Comercial se emplaza en una zona donde el acceso es complejo, donde las únicas maneras de llegar, son mediante las vías colectoras adyacentes como las Avs. Alfonso Ugarte y Argentina, que son vías altamente congestionadas, con flujos vehiculares intensos, generando tiempos mayores para acceder.

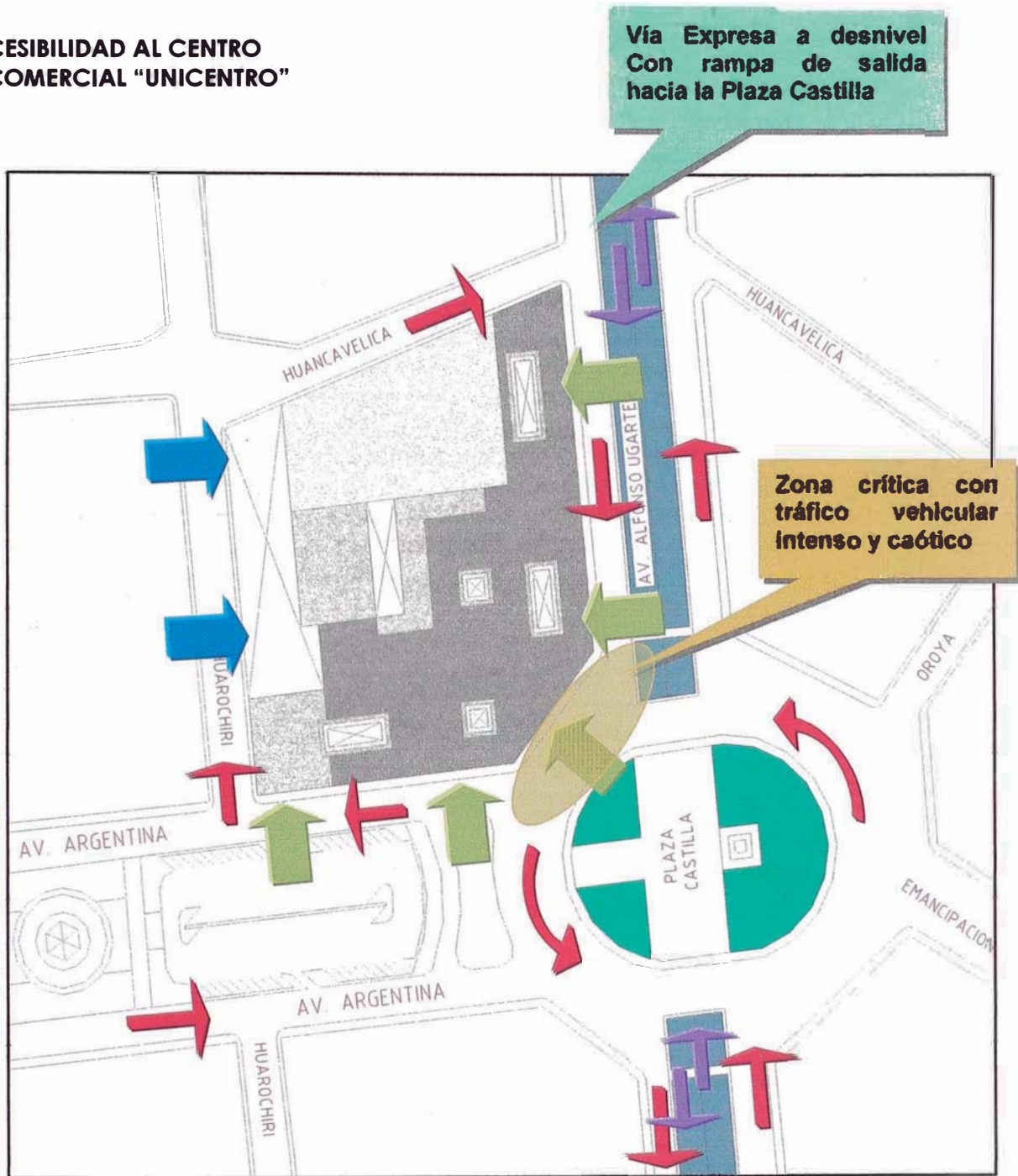
Por otro lado los accesos al Centro Comercial no son legibles, no tienen la jerarquía necesaria como para orientar a los visitantes, que llegan tanto a pie como en vehículo propio o transporte público. Sin embargo la volumetría del conjunto como hito urbano es muy visible, gracias a su emplazamiento estratégico (Ver Gráfico N° 9D).



FUENTE: PROPIA

Vista del conjunto desde un cruceo peatonal sobre la Av Alfonso Ugarte, mostrando el buen nivel de visibilidad.

ACCESIBILIDAD AL CENTRO COMERCIAL "UNICENTRO"



Clave:



GRAFICO Nº 9D
ELABORACIÓN PROPIA

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta a transeúntes en las inmediaciones del Centro Comercial, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Pregunta N° 1:

No identificaron la ubicación del CC	10%
Identificaron la ubicación del CC	90%

Al ser un área usualmente recorrida y visitada por transeúntes de paso, la mayoría identificó la dirección sin problemas. El 50% de los transeúntes que se entrevistaron, fueron personas que estaban de paso al cúmulo "Las Malvinas" y un porcentaje bajo de este grupo fue aquel que no consiguió identificar la dirección, debido a que hay otras galerías comerciales en las inmediaciones de la Plaza Ramón Castilla (unión). Y en el grupo de personas que no identificaron, hubo varios que señalaron el edificio equivocado, al frente del Unicentro.

Pregunta N° 2:

Edificios más resaltantes	%
A	87
B	10
C	3
	100

Un alto porcentaje de personas identificaron el edificio como el más importante, pero nuevamente se generó la confusión con la Galería Comercial del frente.

También algunos encuestados, no lograron calificar ningún edificio como imponente, señalando más bien nombres de los campos feriales área, atribuyéndoles importancia por la actividad que alberga y no por su presencia arquitectónica dentro del contexto urbano.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue "A", que le corresponde un puntaje de 2.

Pregunta N° 3:

Característica importante que permita identificar al CC	%
A	13
B	75
C	12
	100

La mayoría de los encuestados identificó alguna de las características resaltantes, como volumetría compacta de color amarillo, las ventanas de arco, el nombre colgado en fachada principal, etc.

Y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, la respuesta con mayor % de aceptación fue la "B", con un puntaje de 1. Luego sumando los puntajes parciales, se llega al siguiente resultado:

$$\Sigma \text{ Puntajes} = 1+2 + 1 = 4$$

Con este puntaje resultante, al indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Visibilidad Buena" y su puntaje es 2.

Indicador: **Facilidad de Acceso desde la red vial**

Oferta de servicios de transporte

La oferta de transporte existente es muy amplia, el de tipo masivo no existe, solo pasan por las Avs. Alfonso Ugarte y Argentina decenas de líneas, la mayoría con unidades muy antiguas y de mediana capacidad y decenas de líneas con unidades pequeñas (Combis). A pesar de que hay gran oferta de transporte en la zona lo que falta es calidad, que finalmente se traduce en seguridad y confort para el pasajero.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, y a la verificación hecha en campo, este aspecto será calificado dentro del rango "Muchos", cuyo puntaje es 2.

Niveles de congestión y cumplimiento de Normas

El nivel de congestión vehicular en las vías tributarias del Centro Comercial, en relación con los estándares Americanos, es alto básicamente debido al transporte público deficiente y obsoleto y al transporte de carga que circulan por el nodo vial, contribuye con el descenso de la velocidad de operación a valores menores de 30Km/h.

La Av. Argentina es la vía troncal que comunica Lima con el Callao, y que soporta mayormente al transporte público y de carga, en este tramo es sumamente congestionada. Y la vía expresa de la Av. Alfonso Ugarte, a pesar de que pasa por la zona a desnivel, también soporta una gran carga vehicular y es una de las vías troncales más importantes que comunica al cercado de Lima con el cono Norte, es muy congestionada en toda su extensión desde el Puente del Ejército hasta la Plaza Bolognesi.

La Av. Alfonso Ugarte pasa a desnivel y adyacente respecto al Centro Comercial, y muy cerca de éste se ubica la rampa de salida que desemboca en la plaza Unión mediante la vía auxiliar que pasa frente al conjunto, donde no hay mucho espacio como para albergar un adecuado paradero de transporte público.

Y respecto a la Av. Argentina, a pesar de ser más amplia y pasar a nivel del Centro Comercial, tampoco ofrece espacios adecuados para embarque y desembarque de visitantes, presentándose un problema de congestión vehicular severo y respecto al frente principal del Centro, que mira hacia la Plaza Unión, el tránsito es restringido y continuo, donde no está permitido la parada de ningún vehículo. Este es un caso típico donde no se cumple uno los principios y recomendaciones de Kevin Lynch, que "no es conveniente localizar un Centro Comercial cerca de rampas de acceso y de vías metropolitanas de alta velocidad".



FUENTE: PROPIA

Vista de la vía auxiliar (Av. Alfonso Ugarte) que pasa frente al conjunto, cuya vereda estrecha es usada como paradero de transporte público.



FUENTE: PROPIA

Vista de la vía auxiliar (Av. Alfonso Ugarte) que pasa frente al conjunto, cuya vereda se encuentra en mal estado.



FUENTE: PROPIA

Vista del Centro Comercial, mostrando veredas estrechas y la falta de cruces peatonales y franjas de seguridad.

La congestión peatonal en las inmediaciones del Centro Comercial es significativa, se debe básicamente a los transeúntes de paso a los cúmulos de "Las Malvinas" y no precisamente al "Unicentro".

Respecto al cumplimiento de las Normas, no cumple con el ancho de veredas, tampoco cumple con los requisitos de cruces peatonales y paraderos bien resueltos.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Caótico" con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ACCESIBILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	NIVEL DE VISIBILIDAD			ACCESO AL C.C. DESDE LA RED VIAL			
	Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente	TOTAL
			2	0			2

Calificación	Puntaje
0	0
1	1
2	2

Matriz: ACCESIBILIDAD
ELABORACIÓN PROPIA

VARIEDAD DE SERVICIOS:

El Indicador: **Tiendas "ANCLA"**

El Centro Comercial no cuenta con el apoyo de tiendas "Ancla", ni supermercados, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación de "Ninguno", con un puntaje de 0. Sin embargo según el proyecto original, fue considerado un espacio para este fin, ubicado frente a la calle Huarochirí.

Indicador: **Seguridad y Confort**

En cuanto a seguridad, no cuenta con vigilancia exterior ni interior, por lo que se puede considerar muy inseguro y de alto riesgo, las facilidades de circulación son aceptables, sólo existen escaleras fijas de 2.5 m. de ancho y (3) espacios para elevadores que no están aún implementados, los pasillos son relativamente amplios llegando a medir hasta 3.5 m., cuenta con (6) patios interiores que permiten una ventilación e iluminación adecuada, además existen otras zonas pequeñas de descanso o estar que sirven para iluminar los núcleos de escaleras. En cuanto al confort, cuenta con (2) estacionamientos, uno de ellos a nivel (actualmente invadido por terceros) y otro en semi-sótano, pagado (no gratuito).

No existen zonas destinadas para el embarque y desembarque de visitantes, ni franjas de seguridad entre la calzada y las veredas de circulación exterior y tampoco se ha considerado espacios previos o de expansión frente a los accesos.

Para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta a los usuarios, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 110 personas

Pregunta N° 1:

	Nivel de Inseguridad	%
A	muy seguro	0
B	seguro	0
C	ni seguro ni inseguro	10
D	algo inseguro	55
E	muy inseguro	35
		100

Pregunta N° 2:

	Nivel de Confort	%
A	muy cómodo	0
B	cómodo	0
C	ni cómodo ni incomodo	5
D	algo incomodo	45
E	muy incomodo	50
		100

$$\Sigma \text{Puntajes} = (D=2 + E=1) = 3$$

Como apreciamos en los cuadros la seguridad y confort alcanzan una calificación cercanas a “Deficiente”, por lo tanto se le asignará un puntaje de 0.

Indicador: **Entretenimiento**

En cuanto al tema de entretenimiento y ocio, el Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Operaciones Financieras**

En cuanto a operaciones financieras, el Centro no cuenta con facilidad al respecto, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Deportes**

El Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad al respecto, tales como salones de juegos, ni gimnasios, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: Alimentación

El Centro no ofrece facilidades al respecto, algunos negocios informales operan en condiciones inaceptables de salubridad, por lo tanto al indicador le corresponde una calificación cuyo puntaje es 0.

Indicador: Salud

En este rubro el Centro Comercial no ofrece ninguna facilidad, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es de 0.

Indicador: Cultura

El Centro Comercial no cuenta con espacios para eventos culturales, por lo tanto de acuerdo a la escala de evaluación establecida al indicador le corresponde la calificación cuyo puntaje es 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz VARIEDAD DE SERVICIOS	INDICADORES								PUNTAJE
	Tiendas Ancla	Seguridad y Confort	Entretención	Operaciones Financieras	Deportes	Alimentación	Salud	Cultura	TOTAL
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1		
≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2		
									0

Calificación	Puntaje
0	0
1	1
2	2

Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS
ELABORACIÓN PROPIA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

El escenario en el que se encuentra el Centro Comercial, es lamentablemente muy complejo, por los conflictos existentes al interior, donde las alianzas estratégicas hacen mucha falta, pero al no existir las condiciones mínimas de unidad y liderazgo, será casi imposible.

Indicador: Participación en Cúmulos

No hay indicios de que algún negocio, del Centro Comercial, forme parte de alianzas estratégicas o "cúmulos", a la fecha no se ha dado, no hay presencia de empresas líderes que podrían intentarlo. Los negocios que actualmente subsisten, operan en forma empírica y aislada, no aplican los conceptos de complementariedad y ventaja competitiva.

Y para medir este indicador se evaluará el cumplimiento de las 4 condiciones establecidas en la metodología, que permitirán tener indicios de formación de cúmulos:

a) Actividades complementarias o dependientes.

La mayoría de las tiendas que están operando son del ramo ferretero, calzado y diversos negocios pequeños de comida, etc. No hay complementariedad entre éstas.

b) Compatibilidad o similitud de rubros de comercialización

La distribución aleatoria y la no zonificación de rubros, dentro del recinto, hace que no se lea ningún tipo de cúmulo, Además las actividades están entremezcladas.

c) Existencia de franquicias

No se da actualmente, ningún tipo de franquicia.

d) Existencia de asociaciones y convenios financieros

No se identificó la presencia de asociaciones, ni de ningún tipo de convenio financiero, cada tienda o stand funciona independientemente de las demás, con su propia política administrativa.

El Centro Comercial no cumple con ninguna de las condiciones y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, al indicador le corresponde una calificación de "Nulo", con un puntaje de 1.

Indicador: **Nivel de Competitividad**

Para medir este indicador se ha tomado una encuesta, que consta de 7 preguntas, a un público objetivo conformado por los residentes de la zona, arrojando el siguiente resultado:



Muestra: 110 personas
Días: Sábados y Domingos
Horarios: 11am, 3 pm y 7pm.

	CC. UNICENTRO	Cúmulo "Las Malvinas" (competencia)	Cúmulo "Mercado Central" (competencia)
Pregunta 1	2%	74%	24%
Pregunta 2	Esporádico	Muy frecuentemente	Frecuentemente
Pregunta 3	Ferretería	Materiales de construcción, herramientas, maquinas	Ropa, calzado, comida, operaciones financieras, y electrodomésticos, etc.
Pregunta 4	curiosidad	Precios bajos y variedad	Variedad de servicios
Pregunta 5	regulares	convenientes	Muy convenientes
Pregunta 6	malo	bueno	Muy buena
Pregunta 7	malo	bueno	Muy bueno

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo, el Centro Comercial "Unicentro" no presenta ninguna ventaja competitiva frente a los centros ó cúmulos comerciales más cercanos, que vendrían a ser su competencia directa. Por lo cual se calificará su nivel de competitividad como "NULA", con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz ALIANZAS ESTRATEGICAS	INDICADORES						PUNTAJE
	PARTICIPACIÓN EN CÚMULOS			NIVEL DE COMPETITIVIDAD			
	Nula	Parcial	Total	Nula	Intermedia	Óptima	TOTAL
	1			0			1

Calificación	Puntaje
	1 - 2
	1 - 3
	6 - 7

Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS
ELABORACIÓN PROPIA

PERMEABILIDAD:

Indicador: Nivel de integración Urbana

El Centro Comercial presenta un grado de integración urbana aceptable, morfológicamente denota un respeto con su contexto urbano, manteniendo una escala adecuada. Sin embargo la tipología del conjunto no refleja claramente el uso del edificio, no tiene el carácter de Centro Comercial que transmita atracción masiva de visitantes.

Para la medición de este indicador se ha tomado una encuesta en las inmediaciones del Centro Comercial tanto a usuarios como a transeúntes en la zona, arrojando el siguiente resultado:

Muestra: 125 personas

Pregunta N° 1: 92% respuesta C. (Puntaje = 3)

Pregunta N° 2: 80% respuesta D. (Puntaje = 2)

Pregunta N° 3: 85% respuesta B. (Puntaje = 4)

Σ Puntajes = 9

Con este puntaje le corresponde una calificación de "Intermedio" y su puntaje es 1.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando su volumetría y escala adecuada en relación con su entorno Urbano.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, tomada desde la plaza Castilla mostrando su morfología y el compromiso con su entorno Urbano.

Indicador: **Alternativas para acceder al Centro Comercial**

De acuerdo a la metodología planteada, la medición del indicador en función de las alternativas de acceso y a las condiciones complementarias, arrojó el siguiente resultado:

- a)** Es posible atravesar el Centro Comercial desde sus dos frentes sin mayor dificultad y existen 5 opciones para hacerlo.
- b)** El nivel de transparencia visto desde el exterior es nulo, porque el conjunto es relativamente cerrado con respecto al exterior, presenta vanos pequeños, lo cual implica de que el Centro tiene un grado de permeabilidad bajo.
- c)** Desde todos los accesos ubicados en los tres frentes del Centro, es relativamente fácil intuir una ruta sencilla para recorrer o atravesar de un extremo a otro, porque la disposición interior de los pasillos, obedece a un esquema legible, gracias a sus espacios abiertos que permiten un buen nivel de iluminación natural.
- d)** El espacio interior del Centro Comercial no se integra con el exterior.

De las 4 condiciones cumple con 2 (a y c), por lo tanto según la escala establecida le corresponde una calificación "C." cuyo puntaje es 3.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando su bajo nivel de transparencia, que no permite ver lo que sucede en el interior.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando su bajo nivel de transparencia, con respecto al exterior, que no permite una integración con su entorno urbano.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz PERMEABILIDAD	INDICADORES						PUNTAJE
	INTEGRACIÓN URBANA			ALTERNATIVAS PARA ACCEDER			
	Nula	Intermedia	Buena	1 - 2	3	> 4	TOTAL
		1			3		4

Calificación	Puntaje
	0 - 2
	1 - 3
	2 - 5

Matriz: PERMEABILIDAD
 ELABORACIÓN PROPIA

FLEXIBILIDAD ESPACIAL:

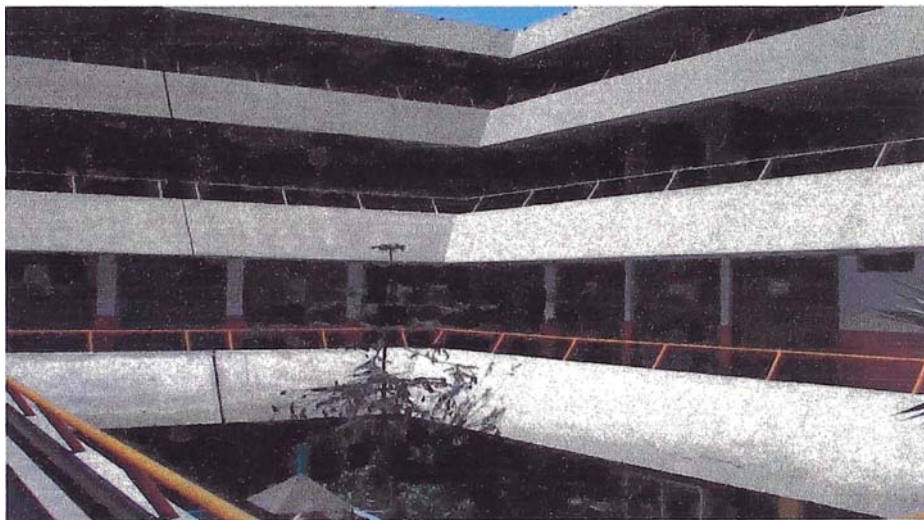
Indicador: **Versatilidad Espacial**

La versatilidad espacial de este Centro Comercial, se puede considerar casi nula, por que todos y cada uno de los

establecimientos comerciales que conforman el conjunto son de propiedad individual de terceros (propiedad horizontal). Y por otro lado las propiedades están demarcadas mediante cerramientos definitivos, comprometidos con la estructura del edificio, lo cual dificulta su modificación física.

También se puede interpretar que la intención del promotor fue la de vender el conjunto en su totalidad por tiendas a pequeños comerciantes, que en su mayoría, habían dejado de ser ambulantes del centro de Lima.

De acuerdo a la escala establecida, al indicador le corresponde una calificación de "Nula", cuyo puntaje es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando cada uno de sus establecimientos demarcados mediante la estructura del edificio.

Indicador: **Posibilidad de expansión**

En este caso no existe la posibilidad de expansión porque el Centro Comercial, ocupa toda la manzana. Sin embargo cabe resaltar que el problema del Centro Comercial no es tanto la expansión, puesto que 3 niveles de los 4 están inoperativos en gran parte, eso indica que existen otros factores relevantes que han originado su decaimiento.

De acuerdo a la escala establecida, el indicador será calificado con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz FLEXIBILIDAD ESPACIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	VERSATILIDAD ESPACIAL			POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN (m ²)			
	Nula	Intermedia	Buena	0	5,000 ≤	> 5,000	TOTAL
	0			0			0

Calificación	Puntaje
0	0
1	1
2	2

Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL
ELABORACIÓN PROPIA

MANEJO ADMINISTRATIVO:

Indicador: **Tipo de Propiedad**

Este Centro Comercial comenzó a operar **parcialmente** (sótano y primer nivel), bajo el concepto de propiedad horizontal, es decir desde sus inicios (1989) en manos de propietarios individuales y bajo la administración de una clase dirigencial que no pudo llevar adelante el proyecto de consolidación comercial, debido a malos manejos y actos de corrupción, que en un lapso menor a 2 años, dejaron el Centro Comercial colapsado y entrampado en una serie de procesos judiciales por delitos de estafa en agravio de inversionistas que optaron por este espacio comercial.

Desde entonces el Centro Comercial se encuentra en un proceso de decaimiento severo y no se vislumbra una posibilidad clara de solución.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde la calificación de "Horizontal", cuyo puntaje es 0.

Indicador: **Autonomía del Operador**

Este Centro Comercial es otro ejemplo de proyectos de inversión que fueron promovidos para ser vendidos por establecimientos, diversificándose la propiedad, para luego operar libremente bajo la conducción de una clase dirigencial sin ningún criterio ni conocimiento técnico en el rubro. Quedando demostrado, una vez más, de que el modelo de propiedad horizontal en un Centro Comercial sumado a malos manejos administrativos y promotores inmobiliarios malintencionados, no dan la menor posibilidad de éxito, perjudicando a incautos inversionistas y ende al desarrollo de su entorno urbano.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación "Parcial", con un puntaje de 0.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz MANEJO ADMINISTRATIVO	INDICADORES						PUNTAJE
	TIPO DE PROPIEDAD			AUTONOMIA DEL OPERADOR			
	Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	TOTAL
	0			0			0

Calificación	Puntaje
0	0
1	1
2	2

Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO
 ELABORACIÓN PROPIA

DEGRADACIÓN URBANA:

Indicador: Estado de conservación de la Infraestructura

De acuerdo a los conceptos de degradación urbana, en relación al estado de conservación de la infraestructura, este Centro Comercial luce muy degradado por el abandono y falta de mantenimiento y su entorno urbano, por ende, también sufre una relativa degradación, debido al desorden urbano y al intenso tráfico vehicular que pasa por los dos frentes Avs. Argentina y Alfonso Ugarte.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde la calificación de "Malo", con un puntaje de 2.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando el nivel de degradación en que se encuentra por falta de mantenimiento y orden.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando el nivel de degradación en que se encuentra por falta de vitalidad comercial y de mantenimiento por parte de sus propietarios.

Indicador: **Nivel de Inseguridad**

En cuanto al nivel de inseguridad, el centro comercial debido a su estado decadente es altamente inseguro tanto interior como exteriormente. Se ha registrado un alto índice de delincuencia en el interior y en la zona circundante, situación que se agudiza debido al intenso flujo de transporte público y privado por la Av. Argentina y Alfonso Ugarte.

De acuerdo con la metodología establecida, para evaluar este indicador se ha tomado una encuesta tanto a usuarios como a transeúntes que pasan por la zona, la cual arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 130 personas

Pregunta N° 1: 98% respuesta E. (Puntaje = 1)

Pregunta N° 2: 95% respuesta C. (Puntaje = 0)

Σ Puntajes = 1

Con este puntaje le corresponde una calificación dentro del rango "Alto" y su puntaje es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando el nivel de abandono en que se encuentra, situación que aprovechan los delincuentes para sorprender a las víctimas.



FUENTE: PROPIA

Vista exterior del Centro Comercial, mostrando la inseguridad en las inmediaciones, debido al abandono y falta de vigilancia.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DEGRADACIÓN URBANA	INDICADORES						PUNTAJE
	ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA			NIVEL DE INSEGURIDAD			
	Malo	Regular	Bueno	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
	2			0			2

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: DEGRADACIÓN URBANA
 ELABORACIÓN PROPIA

DECLINACIÓN COMERCIAL:

Indicador: **Cantidad de establecimientos cerrados**

De acuerdo a los conceptos de declinación comercial, con relación a la cantidad de establecimientos cerrados o desocupados, se ha verificado que alrededor del 85% se encuentran inoperativos y en total abandono.

De acuerdo a la escala de evaluación establecida, a este indicador le corresponde una calificación dentro del rango "Alto", cuyo puntaje es 0.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando la cantidad de establecimientos cerrados y otros aún no terminados.

Indicador: **Nivel de afluencia de Público**

El nivel de afluencia de público usuario al Centro Comercial, es muy bajo debido a la falta de vitalidad comercial, al abandono e inseguridad que impera al interior de este. Los únicos establecimientos que están copados y que reciben visitantes son aquellos que tienen frente a las vías adyacentes y muy pocos en el interior, razón por la cual no hay atracción masiva de visitantes, a pesar de que existe un flujo intenso de peatones por la zona, debido a la inseguridad pasan raudos y sin detenerse.

Aplicando la metodología planteada para la medición de este indicador se ha obtenido el siguiente resultado:

Días de conteo de visitantes: sábados y domingos
Horarios: Mañanas: 11 a.m., Tardes: 3 p.m. y Noches: 7p.m.
Capacidad máxima de visitantes según RNE: 2,250
Promedio de Cantidad de visitantes registrados: 18

Comparando valores, se concluye que la afluencia de visitantes al Centro Comercial es muy baja. Por lo tanto de acuerdo a la escala establecida, a este indicador, le corresponde una calificación "Bajo" con un puntaje de 0.



FUENTE: PROPIA

Vista interior del Centro Comercial, mostrando la cantidad de establecimientos cerrados y otros aún no terminados.

Valoración de Indicadores y elaboración de matriz previa

Matriz DECLINACIÓN COMERCIAL	INDICADORES						PUNTAJE
	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS			NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO			TOTAL
	Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	
	0			0			0

Calificación	Puntaje
	0
	1
	2

Matriz: DECLINACIÓN COMERCIAL
 ELABORACIÓN PROPIA

4.2 Conclusiones previas y elaboración de Matriz Final

De acuerdo al puntaje final obtenido (ver matriz operacional final), el Centro Comercial con **11 puntos, 19.3%** se sitúa por debajo del 50% del ideal, por lo tanto se afirma que pertenece al grupo de los Centros Comerciales en declive, a pesar de estar situado en una zona con gran vocación comercial y con buenas posibilidades de ser visitado. Los factores que han contribuido con tal situación son:

- Localización: **Intermedia** (Puntaje = **50%**)
- Accesibilidad: **Intermedia** (Puntaje = **50%**)
- Variedad de servicios: **Deficiente** (Puntaje = **0%**)
- Alianzas Estratégicas: **Nula** (Puntaje = **14.3%**)
- Permeabilidad: **Intermedia** (Puntaje = **57%**)
- Flexibilidad espacial: **Nula** (Puntaje = **0%**)
- Manejo Administrativo: **Deficiente** (Puntaje=**0%**)
- Degradación Urbana: **Crítica**(Puntaje = **29%**)
- Declinación Comercial: **Crítica** (Puntaje=**0%**)

Matriz Operacional: CENTRO COMERCIAL "UNICENTRO"														
Matriz: LOCALIZACION														
AREA DE INFLUENCIA					PROXIMIDAD A NODOS VIALES IMPORTANTES					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Local	Distrital	Metropolitana	d > 500 m	d ≤ 500 m	d ≤ 100 m	2	4	50						
Matriz: ACCESIBILIDAD														
NIVEL DE VISIBILIDAD					FACILIDAD DE ACCESO AL C.C. DESDE RED VIAL					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Baja	Intermedia	Buena	Caótico	Aceptable	Eficiente	2	4	50						
Matriz: VARIEDAD DE SERVICIOS														
COMERCIO "ANCLA"			SEGURIDAD Y CONFORT			ENTRETENIMIENTO			OPERACIONES FINANCIERAS			PUNTAJE	P. MAX.	%
0	1	≥2	Deficiente	Aceptable	Eficiente	0	1	≥2	0	1	≥2			
DEPORTES			ALIMENTACION			SALUD			CULTURAL					
0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	0	1	≥2	0	16	0
Matriz: ALIANZAS ESTRATEGICAS														
INTEGRACIÓN A CUMULOS					NIVEL DE COMPETITIVIDAD					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Nula	Parcial	Total	Nula	Intermedia	Optima	1	7	14.3						
Matriz: PERMEABILIDAD														
NIVEL DE INTEGRACION URBANA					ALTERNATIVAS DE ACCESO AL CC					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Nula	Intermedia	Buena	1 - 2	2 - 4	> 4	4	7	57						
Matriz: FLEXIBILIDAD ESPACIAL														
VERSATILIDAD ESPACIAL					POSIBILIDADES DE EXPANSION FUTURA (m²)					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Nula	Intermedia	Buena	0	≤ 5,000	> 5,000	0	4	0						
Matriz: MANEJO ADMINISTRATIVO														
TIPO DE PROPIEDAD					AUTONOMIA DEL OPERADOR					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Horizontal	Mixta	Unitaria	Nula	Parcial	Absoluta	0	4	0						
Matriz: DEGRADACIÓN														
ESTADO DE CONSERVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA					NIVEL DE INSEGURIDAD					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Mal	Regular	Buena	Alto	Medio	Bajo	2	7	29						
Matriz: DECLINACIÓN														
CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS CERRADOS					NIVEL DE AFLUENCIA DE PÚBLICO					PUNTAJE	P. MAX.	%		
Alto	Medio	Nulo	Bajo	Medio	Alto	0	4	0						
TOTAL											11	57	19.3	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

VIII. CONCLUSIONES FINALES

- Como resultado de la investigación realizada, es posible concluir de que cada una de las afirmaciones hechas en la hipótesis, han sido ampliamente corroboradas o comprobadas, en cada caso de la muestra tomada, cuyos resultados se reflejan en las matrices operaciones correspondientes. Para los cuatro casos de la muestra, los puntajes obtenidos resultaron muy por debajo del 50% del puntaje ideal (< 57 puntos).
- Queda demostrado de que en la actualidad, aquellos Centros Comerciales que no siguen el esquema contemporáneo de los “**Malls**”, no tienen posibilidades de éxito, debido a los altos niveles de competitividad que se generan y a la gran diversidad de servicios que éstos prestan.
- Todos los Centros Comerciales, sin excepción deberían ser proyectados y construidos, con la **flexibilidad** necesaria como para adecuarse, tantas veces sea necesario, a los cambios culturales y tecnológicos que demanda la cambiante sociedad de consumo.
- El continuo crecimiento de la ciudad, sobre todo horizontal y con baja densidad, como es el caso de Lima, se encargará siempre de introducir transformaciones en la configuración de los **Centros y sus Centralidades**. Es decir, ningún Centro Comercial, será capaz de mantener un mismo nivel de éxito, en el tiempo, la Centralidad que algunos pierden otros lo ganarán.
- La práctica de la concesión de locales comerciales en el mundo tiene mucha vigencia, y está demostrado de que el propietario, debe mantener la propiedad rentada, a fin de tener plena autonomía en el manejo del conjunto y los concesionarios deben dedicarse a lo suyo, a generar rentabilidad en sus negocios, en forma concertada y planificada por el operador, quien tendrá la responsabilidad de diseñar las políticas estratégicas, para granizarles cuando menos un buen nivel de éxito comercial.
- Por ninguna razón se deben obviar, los aspectos tecnológicos y climáticos, en la concepción de un Centro Comercial, por más intrascendentales que parezcan, podrían ser el inicio de un fracaso irreversible. El confort, hoy en día ya no es lujo, es una necesidad para acumular **ventajas competitivas**.

- La sociedad de consumo, hoy en día, prefiere cubrir todas sus necesidades en un solo recinto comercial y mediante la menor cantidad de desplazamientos posibles, es decir prefiere encontrar la mayor **Diversidad de Servicios** posibles, en un Centro Comercial. También suele comprar productos que no están dentro de sus necesidades prioritarias.
- Los planes urbanísticos tienen que considerar al comercio como un equipamiento de primera necesidad. No es posible diseñar el crecimiento de la ciudad sin tener en cuenta la actividad comercial. Además se debe tener en cuenta el equilibrio entre el comercio grande y pequeño, como un tema de cuidado y se deberá evaluar las nuevas localizaciones de grandes superficies comerciales y el impacto que pueden tener sobre el comercio ya establecido.
- En el caso del Centro Comercial "Camino Real", los factores que tuvieron mayor incidencia en su decaimiento, fueron la falta de variedad de servicios, no participación en alianzas estratégicas y la diversificación de la propiedad que no favoreció un buen manejo administrativo.
- En el caso del Centro Comercial "Molicentro", los factores que tuvieron mayor incidencia en su decaimiento, fueron la falta de variedad de servicios, no participación en alianzas estratégicas, falta de flexibilidad espacial y la diversificación de la propiedad que no favoreció un buen manejo administrativo.
- En el caso del Centro Comercial "Arenales", los factores que tuvieron mayor incidencia en su decaimiento, fueron la deficiente localización y accesibilidad, la falta de variedad de servicios, no participación en alianzas estratégicas, y la diversificación de la propiedad que no favoreció un buen manejo administrativo.
- En el caso del Centro Comercial "Unicentro", los factores que tuvieron mayor incidencia en su decaimiento, fueron la falta de variedad de servicios, falta de flexibilidad espacial, no participación en alianzas estratégicas y la diversificación de la propiedad que no favoreció un buen manejo administrativo.

IX. BIBLIOGRAFIA

- ACUÑA VIGIL, Percy "Fundamentos de Planeamiento Urbano – Aspectos Técnicos", Lima – Perú
- ARELLANO CUEVA, Rolando y BURGOS ABUGATTAS, David "Ciudad de los Reyes, de los Chávez,....los Quispe", Lima - Perú, 2004
- BAZANT S. JAN "Manual de Diseño Urbano", México, Ed. Trillas - 2003
- H. BAKER Geoffrey "Análisis de la Forma – Arquitectura y Urbanismo", México, Ed. GG –1998
- CHING FRANCIS D. K. "ARQUITECTURA – Forma, Espacio y Orden", México, Ed. GG – 1998
- DE ELIZAGARATE GUTIERREZ, Victoria "Marketing de Ciudades", Madrid, Ed. Pirámide – 2003
- DE SOTO, Hernando "El Otro Sendero", Lima – Perú, 2002
- DIETER PRINZ "Planificación y Configuración Urbana"
- GORDON CULLEN "El Paisaje Urbano – Tratado de estética urbanística", Barcelona, 1974
- P. HAGGETT "Análisis Locacional en la Geografía Humana", Barcelona, Ed. GG – 1976
- HARVEY M. RUBENSTEIN "Centros Comerciales – Contexto y características de Forma", 1983
- ISMODES ALEGRIA, Julio Cesar "Economía Urbana. Teoría y Práctica, La Ciudad de Lima", UNI-ADUANAS, 1997

- JEAN REMY y LILIANE VOYÉ
"La Ciudad y la Urbanización", Madrid, Ed. Española – 1976
- KEVIN LYNCH
"La Imagen de la Ciudad", MIT, USA, 1974
- KEVIN LYNCH
"Planificación del Sitio", Barcelona, Ed. GG – 1980
- KEVIN LYNCH y Michael Southworth
"Echar a Perder", Berkeley – EE.UU. Ed. GG SL – 1990
- KRIER ROB
"El Espacio Urbano", Editorial GG – 1981
- LUDEÑA URQUIZO, Wiley
"LIMA: Poder, Centro y Centralidad – Del Centro Liberal al Centro Neoliberal", Lima – Perú, 2001
- MUNIZAGA VIGIL, Gustavo
"Diseño Urbano – teoría y método", PUC de Chile – 1997
- PALACIOS RAMIREZ, José
"Centros Comerciales, Metáforas Urbanas y Controles Sociales",
Universidad de Jaén – España, Revista de Antropología
Experimental
Nº 4, 2004
- PONCE MONTEZA, Carlos Ramón
"Gamarra: Formación, estructura y perspectivas", Lima – Perú,
1994
- PORTER Michael
"Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones –
Cúmulos y Competencia"
- TAFUR PORTILLA, Raúl
"Introducción a la Investigación Científica", Ed. Mantaro, Lima-
Perú, 1994
- ZUBIZARRETA, Armando
"La aventura del trabajo intelectual", UNMSM-Lima Perú,
1973