

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Comparación de los factores de atraktividad entre los visitantes  
millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San  
Miguel y Real Plaza Salaverry

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Beatriz Nataly De La Cruz Crispin*

*Karla Ximena Espinoza Prado*

Asesora:

*Regina Mariella Soriano Rivera*

Lima, 2024

La tesis:

**Comparación de los factores de atractividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo  
[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Asesor Jurado]

---

Mgr. Maria de Fatima Ponce Regalado  
[Tercer Jurado]



## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado Comparación de los factores de atractividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry, de las autoras Beatriz Nataly De La Cruz Crispin y Karla Ximena Espinoza Prado, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 07 de agosto.

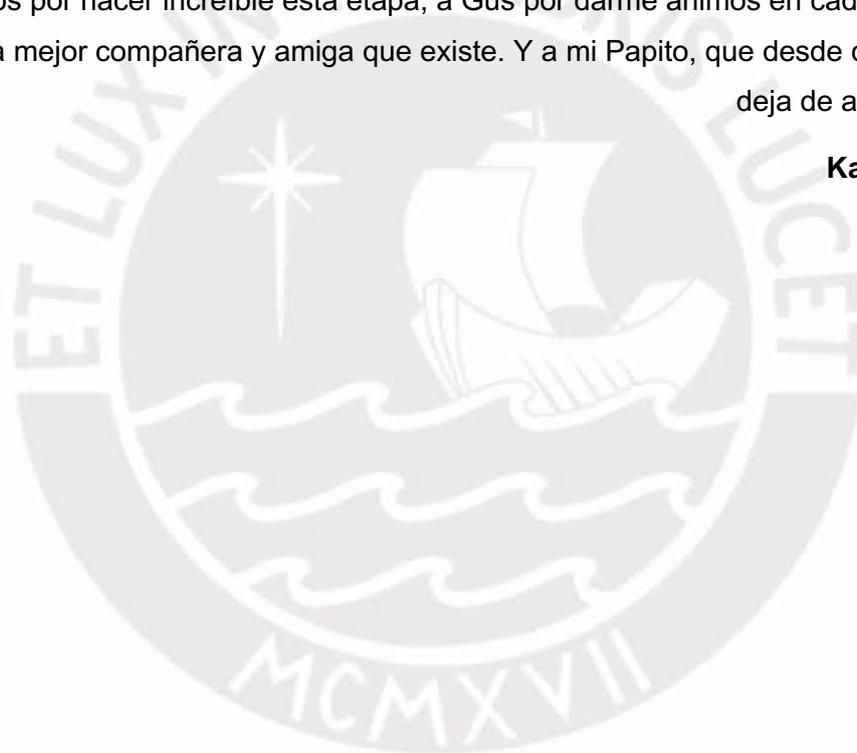
Apellidos y nombres: Soriano Rivera Regina Mariella	
DNI: 09992283	Firma: 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

A mis papás y hermano por ser mi ejemplo de motivación y superación. A mi familia y amigos cercanos que siempre me apoyaron en este proceso y me dieron ánimos para continuar con la tesis. Sin su apoyo emocional y sin nuestro esfuerzo esto no hubiera sido posible. A Kar por ser una excelente compañera de tesis y siempre mantener los ánimos y la buena actitud para seguir adelante frente a los obstáculos.

**Beatriz De la Cruz**

A Dios por su infinita Misericordia y bondad. A mi mamá, Marina Prado, por ser el sol de mis días, por guiarme, sostenerme, amarme y, sobre todo, por enseñarme a ser fuerte. A mi familia por confiar en mí, por todos los veranos, llamadas y abrazos que marcaron mi vida. A mis amigos por hacer increíble esta etapa, a Gus por darme ánimos en cada reto. A Bea, por ser la mejor compañera y amiga que existe. Y a mi Papito, que desde donde está no deja de acompañarme.

**Karla Espinoza**



Queremos agradecer primero a nuestros padres por enseñarnos desde su ejemplo. A nuestra asesora Regina Soriano, por acompañarnos y guiarnos en este reto. A nuestro querido profesor Andrés Macara-Chvili por transmitirnos su interés hacia el marketing, por ser un gran guía y amigo. Al profesor Milos Lau por enseñarnos con paciencia y esmero, además de brindarnos innumerables asesorías. A nuestros amigos que han hecho que nuestro paso sea uno inolvidable y recordemos cada experiencia con mucho amor.



## RESUMEN

Antes de la pandemia por Covid-19, el sector de los centros comerciales experimentaba un crecimiento económico en Perú, debido a inversiones y a aperturas de establecimientos. Sin embargo, las restricciones sanitarias y de movilidad frenaron este crecimiento, incrementando la desocupación de arrendatarios en centros comerciales, y posicionando la venta online como la opción preferida de los consumidores. Ante esta situación, los centros comerciales buscan mejorar la experiencia del consumidor mediante estrategias de marketing para competir y enfrentar a posibles sustitutos.

Esta investigación plantea que las cinco variables desarrolladas en el modelo de Cálvo y Levy (2018) están relacionadas positivamente con la frecuencia de visita y la intención de compra, explicando así los factores de atraktividad de dos centros comerciales competidores por ubicación y preferidos por su experiencia al cliente.

El estudio, de enfoque cuantitativo, incluyó 383 encuestas: 189 a *millennials* y 194 a *centennials*. Los datos fueron analizados con SPSS y Jamovi. Tras análisis descriptivos, AFC y SEM, se concluyó que la frecuencia de visita afecta positivamente la intención de compra para ambas (generaciones y centros comerciales). Asimismo, se concluye que las variables promoción y ambiente no mantienen relación con la frecuencia de visita ni con la intención de compra.

Palabras clave: Centros comerciales, atraktividad, intención de compra, generación *centennial*, generación *millennial*.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Problema empírico .....	3
2. Objetivos .....	7
2.1. Objetivo general .....	7
2.2. Objetivos específicos .....	7
3. Preguntas .....	7
3.1. Pregunta general .....	7
3.2. Preguntas específicas .....	7
4. Justificación .....	8
5. Alcance y limitaciones .....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	11
1. Marketing .....	11
1.1. Marketing estratégico .....	11
1.2. Marketing de servicios .....	12
1.3. Marketing B2C .....	13
2. Marketing en centros comerciales .....	13
2.1. Retail marketing .....	14
3. Marketing mix en centros comerciales .....	15
3.1. Modelos de relación de atractividad hacia los centros comerciales en los visitantes ....	16
3.2. Modelo elegido .....	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	24
1. Tendencias y mejores prácticas de centros comerciales .....	24
1.1. Mejores prácticas a nivel mundial .....	24
1.2. Mejores prácticas Latinoamérica .....	24
1.3. Mejores prácticas en el Perú .....	25
2. Los centros comerciales en el Perú .....	26
2.1. Desarrollo del sector .....	26
2.2. Contexto competitivo de los centros comerciales .....	26
2.3. Análisis FODA del sector de centros comerciales .....	27
2.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	30
3. Clasificación de los centros comerciales .....	31
4. Centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry .....	32
4.1. Plaza San Miguel .....	32
4.2. Real Plaza Salaverry .....	34
5. Perfiles de los consumidores millennials y centennials .....	35

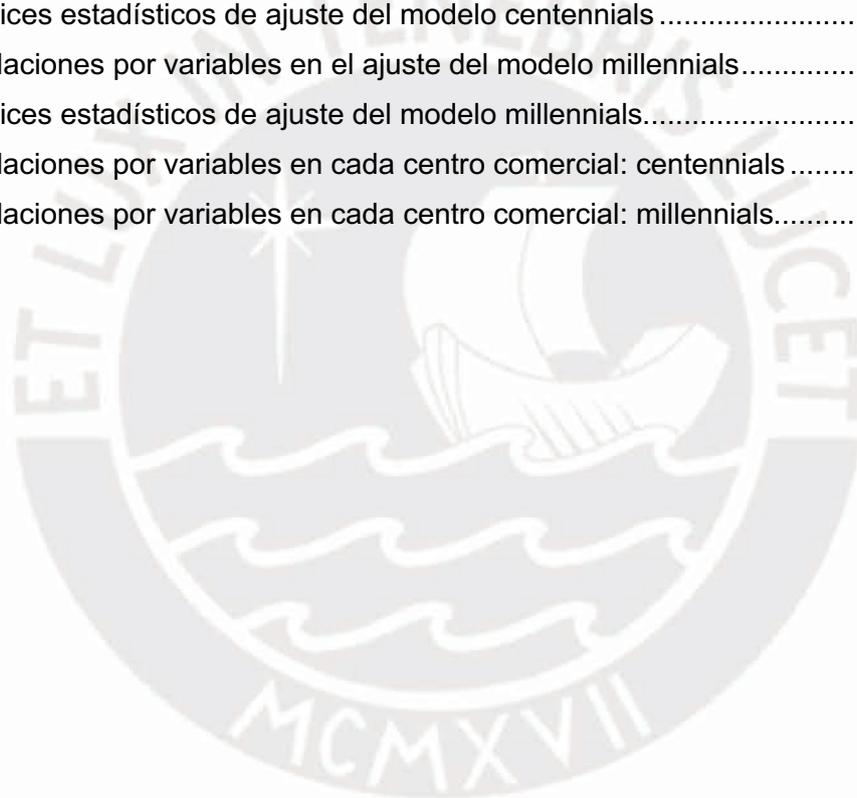
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	37
1. Hipótesis de la investigación.....	37
2. Enfoque de la investigación.....	38
3. Alcance de la Investigación.....	38
4. Diseño de la investigación.....	39
5. Diseño muestral.....	39
6. Técnicas de recolección.....	40
7. Técnicas de análisis de información.....	44
7.1. Modelo de ecuaciones estructurales SEM.....	44
8. Cuestiones éticas.....	45
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	46
1. Estadística descriptiva.....	46
1.1. Descripción de las muestras.....	46
1.2. Descripción de las variables.....	51
2. Modelo SEM por muestra.....	58
2.1. Resultados modelo SEM centennials.....	59
2.2. Resultados modelo SEM millennials.....	61
3. Ajuste Modelo SEM por muestra.....	64
3.1. Resultados ajuste modelo SEM centennials.....	64
3.2. Resultados ajuste modelo SEM millennials.....	65
4. Resultados por centro comercial.....	66
4.1. Resultados por centro comercial en la generación centennial.....	66
4.2. Resultados por centro comercial en la generación millennial.....	68
5. Comparación y discusión de los resultados.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
1. Conclusiones.....	73
2. Recomendaciones.....	76
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS.....	91
ANEXO A: Reporte bibliométrico.....	91
ANEXO B: Competitividad del sector de los centros comerciales en el Perú.....	94
ANEXO C: Área arrendable por zona geográfica.....	95
ANEXO D: Tipos de centros comerciales de propósito general.....	96
ANEXO E: Tipos de centros comerciales de propósito específico.....	97
ANEXO F: Organigrama corporativo de Real Plaza.....	98
ANEXO G: Operacionalización de las variables.....	99
ANEXO H: Encuesta de la investigación.....	101

ANEXO I: Modelo final centennials Plaza San Miguel.....	105
ANEXO J: Modelo final centennials Real Plaza Salaverry .....	106
ANEXO K: Modelo final millennials Plaza San Miguel.....	107
ANEXO L: Modelo final millennials Real Plaza Salaverry .....	108
ANEXO M: Matriz de consistencia.....	109



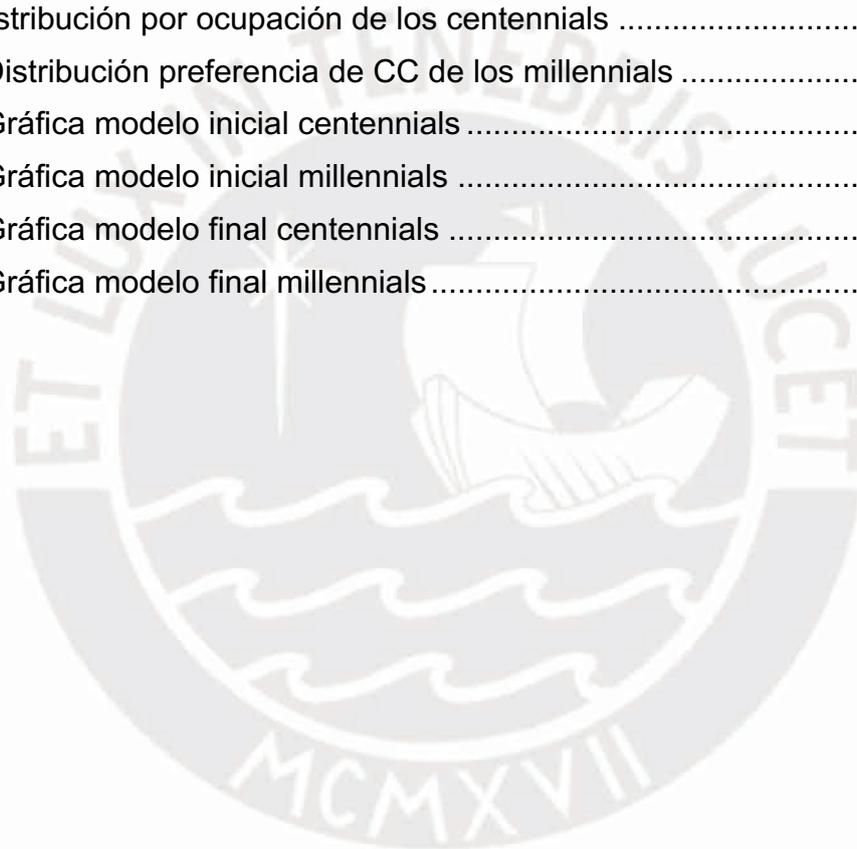
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	42
Tabla 2: Distribución de distritos según zona geográfica .....	47
Tabla 3: Relaciones por variables en el modelo inicial centennials.....	59
Tabla 4: Resultados AFC centennials.....	60
Tabla 5: Índices estadísticos del modelo inicial centennials.....	61
Tabla 6: Relaciones por variables en el modelo inicial millennials .....	62
Tabla 7: Resultados AFC millennials.....	62
Tabla 8: Índices estadísticos del modelo inicial millennials .....	63
Tabla 9: Relaciones por variables en el ajuste del modelo centennials .....	64
Tabla 10: Índices estadísticos de ajuste del modelo centennials .....	65
Tabla 11: Relaciones por variables en el ajuste del modelo millennials.....	65
Tabla 12: Índices estadísticos de ajuste del modelo millennials.....	66
Tabla 13: Relaciones por variables en cada centro comercial: centennials .....	67
Tabla 14: Relaciones por variables en cada centro comercial: millennials.....	68



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Calvo y Lévy .....	23
Figura 2: Modelo de Calvo y Lévy .....	38
Figura 3: Distribución por género de los centennials.....	47
Figura 4: Distribución por zona de residencia de los centennials.....	48
Figura 5: Distribución por ocupación de los centennials .....	48
Figura 6: Distribución preferencia de CC de los centennials.....	49
Figura 7: Distribución por género de los millennials .....	50
Figura 8: Distribución por zona de residencia de los millennials .....	50
Figura 9: Distribución por ocupación de los centennials .....	51
Figura 10: Distribución preferencia de CC de los millennials .....	51
Figura 11: Gráfica modelo inicial centennials .....	61
Figura 12: Gráfica modelo inicial millennials .....	64
Figura 13: Gráfica modelo final centennials .....	65
Figura 14: Gráfica modelo final millennials.....	66



## INTRODUCCIÓN

El sector de los centros comerciales, a pesar de haber sido uno de los más afectados por las restricciones sanitarias como las limitaciones de aforo y el cierre de establecimientos, después de la pandemia, se consolidó como uno de los que más aportó en la reactivación de la economía peruana. A través de estrategias de marketing, como el foco en la experiencia del consumidor y la búsqueda de ser considerado como un destino a visitar, enfrenta el desafío de fortalecer su atractividad frente a competidores y sustitutos. Nuevas estrategias que buscan satisfacer las expectativas de sus visitantes, a quienes se puede caracterizar por comportamiento de consumo y perfiles generacionales. Especialmente, la generación *centennial* y la *millennial*, quienes tuvieron roles distintos pero importantes después del impacto de la Covid-19 en este sector. En el caso de los *centennials* fueron considerados como sus “salvavidas”, ya que no solo frecuentan los centros comerciales para consumir en las tiendas arrendatarias, sino que aprovechan los espacios comunes como puntos de encuentro. Mientras que los *millennials*, su comportamiento de compra está orientado a la agilidad del ecommerce.

Se eligió dos centros comerciales, debido a su relevancia en el sector *retailer* peruano por la propuesta en cuanto experiencia y sus planes de expansión de infraestructura: Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry. En ese sentido, el presente estudio compara los factores de atractividad de los visitantes *millennials* y *centennials* en los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry, bajo el modelo desarrollado por Calvo y Lévy (2018). La investigación está dividida en 6 capítulos. El primer capítulo aborda el problema de investigación, los objetivos, las preguntas de investigación, justificación y la viabilidad, así como las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico de la tesis. La primera sección, conceptualiza al marketing estratégico, de servicios y el B2C (*Business to Consumer*), debido a que se relacionan con las estrategias de marketing desarrolladas por los centros comerciales de manera interna y hacia sus visitantes. La segunda y tercera sección conceptualizan al marketing en centros comerciales, a través del *retail* marketing como variantes de la teoría de las 4P's del Marketing. En la última sección se identifican los distintos modelos que están relacionados al marketing mix que responden a la atractividad de los centros comerciales, además, se aborda el modelo de Calvo y Levy, el cual tendrá dos variables endógenas y cinco exógenas que guiarán la investigación.

El tercer capítulo se compone, por un lado, de la contextualización del sector a nivel mundial, Latinoamérica y en el Perú a través de sus tendencias, así como buenas prácticas

desarrolladas que influyen en su atraktividad. A partir de esta vista, se desarrolla el análisis del sector en el Perú, su desarrollo económico y el contexto competitivo en el que se encuentran, mediante el análisis FODA y las 5 Fuerzas de Porter. Antes de abordar el contexto de los dos centros comerciales a analizar, se categorizó de manera breve la clasificación de centros comerciales. Por consiguiente, se contextualiza a Real Plaza Salaverry y Plaza San Miguel, ambos centros comerciales líderes en el ranking de mejor experiencia al consumidor del 2022. Por último, se describe el perfil de las dos generaciones que forman parte de la investigación considerando el contexto peruano, ya que representan cerca del 40% de la población y, son, en su mayoría, económicamente activos.

En el cuarto capítulo, se desarrolló la metodología utilizada en la investigación. En la primera parte, se elabora las hipótesis de la investigación. Seguidamente, se expone el enfoque, y alcance del estudio, este siendo de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional, pues se busca especificar las características e identificar la relación entre los factores de atraktividad de un centro comercial. Además, se expone el diseño de la investigación, la muestra y la técnica de recolección utilizada. Por último, se conceptualiza las dos técnicas de análisis de información: factorial confirmatorio y ecuaciones estructurales.

En el quinto capítulo, se realizó el análisis de la información obtenida mediante encuestas a las dos generaciones a investigar. El análisis se divide en 2: descriptivo y bajo el modelo SEM. Luego, se realizaron los ajustes necesarios según el análisis factorial confirmatorio y, por último, el análisis SEM por muestra investigada. Por último, se interpretaron los hallazgos relevantes en las dos secciones y se comparan entre muestras, y por centro comercial. En esta sección, se definió qué factores afectan a la atraktividad de las muestras según determinado centro comercial y cómo sus características demográficas pueden vincularse.

Finalmente, en el sexto capítulo, después del análisis de la información recolectada y la comparación entre los hallazgos, se presentan las conclusiones de la investigación. Éstas están alineadas a los objetivos desarrollados inicialmente en la investigación, así como al contexto del sector descrito y la teoría investigada para el modelo utilizado en la investigación. Por último, se brinda recomendaciones para los futuros investigadores de esta problemática, así como para los responsables en la toma de decisión de ambos centros comerciales.

## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se divide en 5 secciones. La primera contextualiza el problema empírico que se busca investigar. La segunda y tercera sección presentan los objetivos y preguntas de la investigación. En la cuarta sección se presenta la justificación de la investigación. Finalmente, en la quinta sección se explica el alcance y las limitaciones del presente estudio.

### 1. Problema empírico

Desde su aparición en Australia en 1950, los centros comerciales han ido incrementando su participación en los distintos países del mundo (Puerta, 2017). En el Perú, en los últimos 10 años, este sector ha ido creciendo en una tasa media anual de 2.6% (Perú Retail, 2019b). Entre el 2013 y 2015, el sector de los centros comerciales experimentó una etapa de crecimiento, en la que las inversiones aumentaron y se inauguraron 23 nuevos establecimientos comerciales (Infobae, 2022). Asimismo, su importancia económica en el país fue marcándose progresivamente, logrando abarcar un 10.7% del PBI en el 2019, y la población económicamente activa (PEA) de este sector representó aproximadamente un 25.8% (Perú Retail, 2019b).

La pandemia trajo consigo el crecimiento de la venta online o *ecommerce*, y este canal obtuvo un aumento en la preferencia en los consumidores. De esta manera, al cierre del año 2021, el *ecommerce* creció en 53% (Redacción Gestión, 2022) y, al cierre del 2022, tuvo un crecimiento del 30% (América Economía, 2023), que, si bien es cierto, fue menor al esperado, progresivamente va situándose en la cotidianidad de los consumidores. Frente a esta tendencia, el sector de los centros comerciales, cuyo foco principal es la venta física, buscó trasladar una mayor importancia a la experiencia del consumidor (Deloitte, 2020). Es decir, las estrategias de marketing aplicadas al sector se enfocan en responder a las nuevas tendencias del mercado.

A nivel de ventas, la pandemia trajo consigo una pérdida del 40%, especialmente en el 2020, debido a las restricciones de aforo y cierre de los centros comerciales (RPP, 2020). Estas restricciones se vieron reflejadas en la tasa de desocupación de arrendatarios en los centros comerciales, la cual en el año 2021 fue de un 15.1% (Colliers, 2022a) y al cierre del 2022, esta tasa fue del 13.5% (Colliers, 2023a). Evidenciando una ligera recuperación debido a la reactivación de este sector. En línea a esta recuperación, según el INEI, entre los sectores que más aportaron a la reactivación de la economía tras la pandemia se encuentran el consumo masivo y el *retail* (+17,8%) debido a su crecimiento sostenido (Redacción EC, 2022).

Sin embargo, luego de la pandemia, este sector se encuentra afectado por los estragos de la pandemia, la cual repercutió también en los cambios del comportamiento del consumidor (Lozano, 2022). Según el informe de Deloitte (2020) este sector, en un contexto post pandemia, debe enfocarse en crear experiencias que permitan que los centros comerciales sean vistos como nuevos destinos a visitar y no únicamente para comprar. Por otro lado, también se menciona la necesidad de lograr un mix de oferta de tiendas que permitan abrir espacio a nuevas propuestas como *showrooms* (espacios en conjunto de marcas) o *pop up stores* (pequeñas tiendas itinerantes).

Asimismo, durante el 2022, los centros comerciales retornaron sus planes de crecimiento con cinco nuevos centros comerciales, principalmente en Lima Metropolitana (Infopangea, 2022). Actualmente existe una cartera de proyectos 2022-2025 que conlleva la apertura de 18 centros comerciales valorizados en US \$1,440 millones (La Cámara, 2022) y se estima que cada centro comercial genera 3,000 puestos de trabajo (Redacción Gestión, 2015). Durante el 2022, el sector *retail* fomentó la creación de empleos de alrededor 7% para el país (La Cámara, 2022). En cuanto al tamaño de mercado, este fue en el 2022 de 37, 591 millones de dólares (Euromonitor International, 2023). Asimismo, al cierre del 2022, las ventas brutas fueron de 30 millones de soles, lo que significó un aumento de 2 millones de soles respecto al 2021 (Forbes, 2023). Sin embargo, a pesar de todo este crecimiento, en contraste con otros países de América Latina, aún el Perú no cuenta con una alta tasa de penetración de centros comerciales ya que esta es de 0.8 pies cuadrado per cápita, estando por debajo de países como Brasil, México, Colombia, Chile y Argentina (Newmark, 2022). Esto demuestra un desafío para los centros comerciales del Perú para fortalecer su atraktividad hacia los visitantes y así fomentar la expansión de este sector.

Al igual que otras empresas, los centros comerciales buscan la satisfacción de las necesidades de sus clientes, así como de velar por sus necesidades (Azimovna et al., 2021). Respecto a los clientes de los centros comerciales, podríamos dividirlos en, por un lado, las empresas o marcas presentes en la edificación, es decir los arrendatarios de espacios, y, por otro lado, los visitantes, quienes, aunque no generen ingresos directos para los centros comerciales, son clientes indirectos de estos (Mariano, 2020). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el comportamiento del consumidor ha variado desde la pandemia en estos aspectos: frecuencia de consumo, medios de consumo y capacidad de gasto; variables que resultan importantes para la sostenibilidad de las empresas y pueden ser abordadas desde el desarrollo adecuado de la propuesta de valor.

Es importante conocer el comportamiento de las personas que visitan los centros comerciales y distinguirlos en base a sus principales diferencias de consumo. Entre los grupos

de consumidores que tienen diferencias en cuanto a hábitos y tendencias son el de la generación *centennial*, quienes al cierre del 2023 tienen entre 14 a 26 años y el de los *millennials* quienes tienen entre 27 y 42 años (Ipsos, 2022a). Se creía que la generación *millennial* representaría el fin de los centros comerciales debido a su gran arraigo a las compras *online* en sus hábitos de consumo (El Financiero, 2019). Es así que, se infería que la generación siguiente es decir *centennial*, al haber nacido en un contexto tecnológico iba a tener una mayor preferencia a lo digital. Sin embargo, actualmente se considera que la generación *centennial* es la “salvavidas” de los centros comerciales debido a su preferencia por asistir presencialmente a éstos principalmente por motivos de entretenimiento (Marketing News, 2023). Según el Consejo Internacional de Centros Comerciales en el 2018 el 95% de la generación *centennial* asistió por lo menos una vez a un centro comercial en 3 meses, mientras que de la generación *millennial* solo un 75% (Merca 2.0, 2019). Esto permite observar que existen diferencias en cuanto a hábitos de consumo y preferencia de asistir a algún centro comercial. Es en base a estas diferencias que resulta interesante identificar los factores de atracción a un centro comercial de estas dos generaciones y realizar una comparación.

Asimismo, los centros comerciales basan su estrategia de marketing en elementos como conveniencia, variedad de tiendas, ambiente interno, mezcla de ocio y promoción (Calvo y Lévy, 2018). Mediante este mix, buscan satisfacer las expectativas de sus visitantes. En este sentido la rentabilidad esperada se ve reflejada en la afluencia de personas que visitan los centros comerciales, ventas anuales y el posicionamiento que obtienen, para lograr los objetivos de todo el centro comercial (McKinsey y Company, 2014). En consiguiente, una baja atraktividad a los visitantes en base al mix de marketing en los centros comerciales puede llevar a resultados económicos no esperados y una alta tasa de vacancia de arrendatarios. Es por ello que resulta necesario conocer qué atrae a estos dos tipos de consumidores a los centros comerciales y qué los lleva a realizar una mayor frecuencia de visita e intención de compra con el objetivo de garantizar un adecuado rendimiento al centro comercial.

Esta investigación se enfoca en el caso de dos centros comerciales; Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry. En primer lugar, Plaza San Miguel es el primer centro comercial en Perú, el cual ha presentado un crecimiento tanto a nivel físico, con la expansión de sus instalaciones, como a nivel comercial. Sin embargo, Plaza San Miguel no ha sido ajena a los cambios en el mercado nacional y ha tenido que elaborar estrategias de adaptación a los mismos. Prueba de ello es que también fueron uno de los centros comerciales afectados por la salida de las tiendas Paris del mercado peruano en el año 2020 (Salas, 2020). Como bien mencionó el CEO de Plaza San Miguel, Héctor Terrones, incluso tres años después de esta

salida se siguen empleando esfuerzos para la adaptación y colocación de nuevos arrendatarios en estos espacios (Ochoa, 2023).

Al cierre del año 2022, Plaza San Miguel creció en un 50% de área respecto al inicio del proyecto de ampliación en el 2016, lo cual involucró la llegada de nuevas tiendas, sumando un total de 280 arrendatarios en el centro comercial (Perú Retail, 2023d). De la misma manera, al 2023, se espera incorporar 30 tiendas más. En términos comerciales, según expresa el CEO, se espera que, para fines del 2023, la rentabilidad crezca en un 10% ofreciendo nuevas propuestas gastronómicas, de entretenimiento y culturales (Perú Retail, 2023d). Es en base a esta información que nace el interés de investigar a Plaza San Miguel, debido a que su expansión tiene como objetivo atraer a más visitantes.

En segundo lugar, se busca comparar los resultados con el centro comercial Real Plaza Salaverry, debido a que es competencia directa de Plaza San Miguel por tamaño de supermercado y distancia geográfica. Ambos centros comerciales se encuentran aproximadamente a 24 minutos de distancia y a 4.4km de distancia. Este centro comercial fue construido debido a una falta de propuestas de malls en su zona y considerando que antes de ser construido, los residentes iban a centros comerciales como Plaza San Miguel o el Jockey Plaza (Redacción Gestión, 2014). Asimismo, la cadena de Real Plaza tuvo un crecimiento de 30% en el año 2022, y espera realizar ampliaciones durante el 2023 para aumentar su GLA (área arrendable) y brindar nuevas propuestas de entretenimiento (Perú Retail, 2023e). Asimismo, el CEO de Plaza San Miguel menciona que reconoce como competencia más directa a Real Plaza por su cercanía y por el tipo de centro comercial (B. De la Cruz y K. Espinoza, comunicación personal, 6 de junio de 2023).

Es importante resaltar que, en base a la revisión bibliográfica se ha podido observar que si bien es cierto existen investigaciones en torno al comportamiento de los consumidores, las investigadoras no han evidenciado que exista, tal como se puede hacer notar en el reporte bibliométrico, a nivel local una investigación que realice una comparación entre el comportamiento de las dos últimas generaciones. Asimismo, según lo mencionado anteriormente este sector aporta a la economía peruana con mayores inversiones, generación de empleo y aumento del PBI, por lo que su crecimiento es importante para el futuro económico del país. Además, se ha podido observar que estas dos últimas generaciones: *millennials* y *centennials*; tienen una diferencia de hábitos de consumo y preferencia de compra. Es por ello que, la presente investigación tiene como objetivo realizar una comparación de los factores de atracción de los visitantes *millennials* y *centennials* de dos centros comerciales de Lima Metropolitana. Esto con el objetivo de aportar empíricamente a

la generación de conocimiento, el cual puede ser útil para las decisiones estratégicas que tomen ambos centros comerciales.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Comparar los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el marco teórico más adecuado para la comparación de los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.
- Analizar el contexto en el que se desenvuelven los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.
- Describir las características de los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.
- Describir las estrategias de marketing de atraktividad aplicadas en los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.
- Identificar la relación de los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.
- Comparar los resultados obtenidos entre ambas generaciones y ambos centros comerciales.

## **3. Preguntas**

### **3.1. Pregunta general**

¿Cómo se caracteriza la comparación de los factores de atracción entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el marco teórico más adecuado para la comparación de los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?
- ¿De qué manera se desenvuelve el contexto de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?

- ¿Cuáles son las características de los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing de atractividad aplicadas en los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?
- ¿Cómo es la relación de los factores de atractividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?
- ¿Cuáles son las diferencias entre los resultados obtenidos de ambas generaciones y ambos centros comerciales?

#### **4. Justificación**

La presente investigación resulta empíricamente relevante para los casos de estudio de los centros comerciales de Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry debido a que, ambos han crecido en rentabilidad y tienen planes de ampliación para la habilitación de nuevos espacios arrendables por lo que están en una constante búsqueda de nuevas propuestas para los visitantes. Ejemplo de ello, son la apertura de nuevas tiendas en Real Plaza Salaverry como Zara, Rutina Café, Desigual entre otras. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, Plaza San Miguel continúa en el proceso de habilitación de nuevos espacios arrendables luego de la salida de las tiendas Paris. Por lo tanto, conocer el impacto en la atractividad de sus estrategias de marketing en sus actuales visitantes, permitirá fortalecer el vínculo comercial, ya que con la información recolectada se podría aplicar las mejoras a estas luego de los resultados de la presente investigación.

Desde el punto de vista académico, en base a la revisión de investigaciones pasadas se ha podido observar una gran cantidad de investigaciones enfocadas en visitantes de centros comerciales, sin embargo, la comparación entre ambas generaciones es un fenómeno poco estudiado según el reporte bibliométrico realizado (Ver Anexo A). Por lo mencionado anteriormente, se considera que la presente investigación brindará un aporte en torno a la gestión de los centros comerciales y su atractividad hacia los visitantes, lo cual podrá fomentar futuras investigaciones con una perspectiva similar.

#### **5. Alcance y limitaciones**

El presente trabajo tiene como objetivo principal la comparación de los factores de atractividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* en dos centros comerciales: Real Plaza Salaverry y Plaza San Miguel. Por tal motivo, la presente investigación tiene un alcance correlacional descriptivo. En primer lugar, es correlacional pues se busca identificar las relaciones de cada variable independiente con las variables dependientes. Asimismo, busca

estudiar un fenómeno poco estudiado (Hernández et al., 2014). Según el reporte bibliométrico realizado, el tema de la atraktividad de los centros comerciales, actualmente, es de interés incremental por el protagonismo del sector en la economía nacional; sin embargo, aún resulta escaso considerando los factores de la generación *centennial* y *millennial*.

El marco contextual ha sido construido a partir de información nacional e internacional, en cuanto a tendencias y buenas prácticas. Además, la búsqueda de la información nacional enfocada en la generación *centennial* y *millennial*, no es suficiente para entender esta problemática en el contexto peruano. Por esta razón, se justifica la utilidad de la indagación profunda. Esta se ha realizado mediante la reconstrucción de bibliografía especializada, noticias nacionales sobre los objetos de estudio, observación de redes sociales sobre sus prácticas en cuanto al marketing y, se realizó una conversación con el representante de uno de los centros comerciales a investigar.

La investigación se enfocará también en el alcance descriptivo. Debido a que se consolidará la información obtenida, con el objetivo de analizar y comparar cómo ocurre este fenómeno en las dos generaciones a investigar (Castro, 2010). A partir del modelo desarrollado, se buscará especificar y describir los factores de atraktividad en el modelo de Calvo y Lévy (2018). En este sentido, se comparará qué factores influyen en determinada generación y cómo hacia la frecuencia de visita y la intención de compra (McKinsey y Company, 2014).

Durante la investigación, se presentaron diversas limitaciones que se detallan a continuación. Primero, el representante de uno de los objetos de estudio se comprometió con los investigadores en proporcionar información necesaria para la investigación, así como el tiempo requerido para la profundización de los fenómenos. Sin embargo, esto no se llevó a cabo hacia el final de la investigación. Conforme pasó el tiempo, se perdió la comunicación y, hacia la etapa de estudio de campo, se perdió completamente el compromiso. Por ello, los investigadores optaron en buscar información interna en fuentes secundarias. Esto afectó en la contextualización de la problemática, ya que no se obtuvo de primera fuente las estrategias de marketing que realizaban como centro comercial.

Respecto a la contextualización de la problemática, no se encontró mucha información sobre la relación de la atraktividad de los centros comerciales en el Perú y las dos generaciones investigadas. Por lo que se tuvo que realizar un exhausto estudio bibliométrico y obtener información relevante como libros, entrevistas, reportes de sostenibilidad, para poder desarrollar el contexto de la investigación.

Por último, según lo planificado, el estudio de campo demandó más de tres semanas para lograr obtener la cantidad de encuestados por generación necesaria. Si bien la muestra fue no probabilística, la situación ameritó que los investigadores se apersonen a los centros comerciales investigados y realicen la recolección de datos de manera presencial – virtual, ya que el formulario era virtual, pero la invitación a participar se realizó, en parte, mediante la interacción presencial.

Finalmente, la muestra de la investigación no es estadísticamente representativa, por lo que no se pueden generalizar los resultados obtenidos. En otras palabras, los resultados no representan las percepciones totales en cuanto a los factores de atraktividad sobre la gestión del marketing de ambos centros comerciales. Sin embargo, el estudio permite identificar los factores de atraktividad más relevantes para la muestra, y dará lugar a futuras investigaciones para profundizar en nuevas hipótesis.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El segundo capítulo está dividido en cuatro secciones. En la primera, se hará una breve presentación de los conceptos básicos de marketing vinculados al tema de investigación entre ellos el estratégico, de servicios y B2C. En la segunda sección se aborda el marketing en centros comerciales. En la tercera sección se explica el marketing mix en centros comerciales, los modelos de relación centrados en la atraktividad; y se profundiza el modelo elegido en el presente estudio.

### 1. Marketing

El marketing es definido como la gestión de las relaciones con los clientes, las que se buscan sean redituables. Asimismo, se menciona que este tiene dos objetivos principales: atraer clientes y retener los clientes actuales (Kotler y Armstrong, 2013). De la misma manera, según Kotler y Keller (2012) el marketing consta de la identificación y la satisfacción de las necesidades de clientes y consumidores, con el fin de hacer a la organización rentable. El American Marketing Association (2017, s.p) lo define como el “conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los *stakeholders*”. En síntesis, se puede afirmar que el marketing está relacionado con la satisfacción de las necesidades de sus clientes y consumidores para construir y fortalecer relaciones sólidas y rentables.

En adición, el marketing cuenta con dos dimensiones: táctico y estratégico. Por un lado, se detallará sobre el marketing estratégico, el cual es de utilidad por el enfoque basado en la atraktividad de los clientes. Por otro lado, la parte táctica del marketing está estrechamente relacionada a las estrategias de marketing mix, las cuales son el objeto de estudio de la presente investigación y serán detalladas más adelante.

#### 1.1. Marketing estratégico

El marketing estratégico es el siguiente paso luego de examinar las necesidades y tendencias del mercado de los clientes y consumidores, y busca responder la pregunta de a quiénes estará enfocado el servicio o producto, y de qué forma se satisfecerá sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2013). De esta manera, su objetivo es definir los mercados y necesidades que se atenderá, así como de la definición de los objetivos a largo plazo para la empresa (Noblecilla y Granados, 2018).

Como mencionan Kotler y Armstrong (2013), el marketing estratégico involucra tomar tres decisiones clave sobre segmentación, *targeting* y posicionamiento. La segmentación de mercado involucra la división de este en pequeños segmentos que tengan características

comunes al interior de ellos pero que a su vez sean distintos entre sí (Kotler y Armstrong, 2013). Por el lado el *targeting*, se basa en la elección de uno o más segmentos en los cuáles se decidirá centrar el producto o servicio y satisfacer sus necesidades mediante una propuesta de valor (Kotler y Armstrong, 2013). Por último, el posicionamiento se centra en buscar cómo los clientes y consumidores logran asociar el producto en base a los atributos valorados (Kotler y Armstrong, 2013). De la misma manera, Lambin et al. (2009) mencionan que el posicionamiento se centra en evaluar las posiciones competitivas del mercado, construir ventajas competitivas y desarrollar una propuesta de valor que sea identificable para los clientes. Es así que, luego de definir el componente estratégico, se define la parte táctica como un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos (Kotler y Armstrong, 2013).

Durante el desarrollo de este importante paso, la naturaleza del bien o servicio a comercializar influirá en las decisiones claves a tomar. Por esta razón, resulta importante contextualizar sobre los servicios y cómo el marketing ha interactuado con este.

## **1.2. Marketing de servicios**

Es importante abordar el marketing en los servicios, ya que es el tipo de comercio que realizan los centros comerciales, quienes son sujeto de nuestra investigación. Asimismo, los servicios difieren de los productos tangibles, por lo que consideran nuevos elementos en el proceso de marketing.

Según Lovelock y Wirtz (2009) se definen a los servicios como actividades económicas en las cuales los clientes esperan un valor a cambio de su dinero y esfuerzo, además, normalmente los clientes no adquieren el dominio de los elementos tangibles involucrados. En otras palabras, la adquisición de un servicio normalmente está relacionado a que los clientes esperan obtener un resultado futuro a cambio de lo que estos entregan en materia de dinero, esfuerzo, entre otros.

De la misma manera, teniendo en cuenta las características de los servicios, las estrategias de marketing se adaptan a estas nuevas. Una de las más comunes adaptaciones es la del marketing mix, la cual según Kotler y Armstrong (2013) involucra cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, como mencionan Lovelock y Wirtz (2009) para los bienes que no son manufacturados, es necesario ampliar estos elementos a considerar. Es así que, Kerin y Hartley (2018) definen las 7Ps de los servicios, las cuales son: producto (servicio), precio, plaza de distribución, promoción, personas, entorno físico y procesos; demostrando así que el marketing mix logra adecuarse en base al contexto en el cual es utilizado.

Entre las principales diferencias en lo que respecta producto y servicio, se puede encontrar que el servicio tiene una característica intangible lo cual no permite inventariar los productos y hace más difícil la evaluación de estos a los clientes Lovelock y Wirtz (2009), mientras que los productos físicos son tangibles y fácil de percibir por los consumidores Kerin y Hartley (2018). Por otro lado, en los servicios, las personas juegan un papel fundamental porque suelen estar relacionadas a la experiencia de los clientes, por lo cual pueden afectar su satisfacción Lovelock y Wirtz (2009), mientras que, en los productos la satisfacción de los consumidores gira en torno a sus atributos físicos (Kotler y Armstrong, 2013).

### **1.3. Marketing B2C**

Como menciona Uwe (2021) el marketing puede estar dirigido a empresas (B2B) o a consumidores (B2C). Es así que, la relación empresa-consumidor difiere del marketing dirigido a empresas en diferentes aspectos como la demanda basada en necesidades personales, un menor volumen de compra, una mayor cantidad de consumidores, entre otras consideraciones (Helmod, 2022). Además, el principal desafío del B2C es que los clientes se encuentran dispersos y se esperan resultados rápidos e inmediatos.

Cabe resaltar que, los clientes B2C toman en cuenta otras consideraciones al momento de realizar una compra, en la cual suelen apelar más a las emociones, en lugar de la lógica la cual se usa más en el marketing B2B. Además, en el B2C la decisión de compra se verá afectada por la publicidad y promociones que usualmente se realiza por medios masivos (Helmod, 2022).

## **2. Marketing en centros comerciales**

El sector *retail* alrededor del mundo está ganando importancia por su actividad económica y resulta relevante para los consumidores. Las empresas impulsan el comportamiento del consumidor y a su vez, posicionan su relevancia y *performance* en el mercado (Berg, 2012). Por lo que, así como surgen los *retailers*, también se incrementa los espacios o edificaciones en las que se albergan, los cuales serán considerados como centros comerciales. Los centros comerciales según Merriam-Webster (s.f.) son aquellas edificaciones que albergan tiendas minoristas y establecimientos de servicios, caracterizados por la amplitud de sus dimensiones y que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad en la que se encuentran ubicados geográficamente.

Debido a factores como la globalización, la competencia entre las empresas se ha incrementado a nivel general, cambiando el panorama en sectores como el *retail* y planteando nuevos retos para estas, tomando en cuenta los constantes cambios en los perfiles de consumidores. Por tanto, con la finalidad de impulsar el consumo y la creación de

experiencias de marca, el sector *retail* es objeto de estudio de diversas investigaciones, que buscan generar impacto, así como lealtad y satisfacción en los consumidores finales (Srinivasan y Srivastava, 2010).

Considerando lo antes expuesto, McOmish y McColl-Kennedy (2004) propone que estudiar las estrategias de marketing que los centros comerciales implementan para mejorar el rendimiento en la satisfacción de sus visitantes, logrará que el cliente tenga deseos de seguir visitándolo y así sea más atractivo. Rayburn y Voss (2013) además, resaltan que, frecuentemente, los centros comerciales no consideran que las instalaciones, como diseño y ambiente de estos, impacta en el comportamiento de lealtad de los clientes; sin embargo, esto está alejado de la realidad, ya que sí afecta en la satisfacción del cliente y atraktividad del centro comercial. En complemento, Juhari et al., (2023) propone que el entorno contribuye tanto en el número de visitantes como de frecuencia de visita, quienes podrían convertirse en clientes leales.

Considerando el crecimiento del sector *retail* y la participación económica activa en los distintos países, surge el *retail* marketing, para entender desde las dimensiones del *retail* al marketing tradicional.

## **2.1. Retail marketing**

El *retail* marketing es definido como los procesos desarrollados por la empresa desde la planificación e implementación de estrategias para atraer nuevos clientes o retener aquellos existentes, mientras crean organizaciones rentables (Rolbina et al., 2016). Considerar este concepto permitirá la rentabilidad del centro comercial o el *retailer*, tras el enfoque en las necesidades de sus arrendadores y sus visitantes. El *retail* marketing tiene como objetivo influir en el comportamiento del cliente para lograr respuestas deseadas por parte del centro comercial, esto a través del desarrollo de estrategias de marketing enfocadas en la comunicación, el precio, los arrendatarios y los visitantes (Mariano, 2020). Es decir, serán aquellas estrategias desarrolladas por la empresa desde la planificación y buscarán satisfacer las necesidades de sus visitantes, quienes son sus clientes indirectos, así como de los que tienen intención de abarcar un espacio en estos establecimientos.

Por un lado, el *retail* marketing está estrechamente relacionado al posicionamiento y la imagen del centro comercial en la mente del visitante o cliente (Yiu y Yau, 2006). Este es influido por la propuesta de valor y cómo el cliente lo evalúa. Stanton et al., (2007) proponen que esta evaluación surge en la transacción diseñada por la organización para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, el resultado de este desarrollará la apreciación que se tenga sobre la marca, pues los servicios están caracterizados por la intangibilidad.

Asimismo, los esfuerzos desarrollados por los centros comerciales de manera explícita o implícita influyen en la satisfacción.

Por otro lado, Debek (2015) resalta que, frente a la alta competencia en el sector de centros comerciales, es importante que cada empresa desarrolle una propuesta competitiva sostenible centrada en servicios de calidad, de esta manera los clientes estarán satisfechos, y podrán mantenerse leales. Es por ello que, desde hace años se han desarrollado sistemas y modelos que miden la satisfacción de los clientes a través de la gestión estratégica de los centros comerciales. Tucker y Pitt (2009) desarrollaron el Sistema de Medición del Desempeño del Cliente (CPMS), ya que consideraron que los procesos de las empresas impactan en cómo el cliente percibe los servicios. En esta misma línea, la evaluación cognitiva de los clientes sobre el servicio tendría que ser considerada, ya que la satisfacción del cliente afectará en su comportamiento post venta. Por lo que, al identificar la importancia de los indicadores de calidad del servicio, los centros comerciales podrán ofrecer productividad al servicio, lo que resulta en una mejor prestación de éste y una mayor satisfacción del cliente, al tiempo que aumenta las ganancias tanto para los locatarios como para los visitantes del servicio (Nur y Hishamuddin, 2012).

### **3. Marketing mix en centros comerciales**

Como se ha mencionado anteriormente, el marketing mix es parte de la estrategia de marketing que tiene como fin lograr los objetivos planteados para la empresa y está estrechamente relacionado a la parte táctica de la implementación de la estrategia (Kotler y Armstrong, 2013). El modelo propuesto por Kerin y Hartley (2018) de las 7Ps se acerca al marketing mix para el sector de centros comerciales. Este modelo involucra siete elementos: producto (servicio), precio, plaza de distribución, promoción, personas, entorno físico y procesos.

Sin embargo, los elementos del marketing mix no son fijos debido a que se adaptan en base al contexto que se encuentren (IEBS Business School, 2023). En la actualidad hay una variedad de modelos que van desde las 4ps hasta las 11ps (IEBS Business School, 2023); a pesar de ello, la función principal es cumplir con los objetivos de marketing. Es así que se puede considerar que el marketing mix no es constructo fijo y se puede adaptar en base a las necesidades de las empresas.

### **3.1. Modelos de relación de atractividad hacia los centros comerciales en los visitantes**

Considerando lo anteriormente expuesto, se ha realizado una revisión bibliográfica de estudios previos que tomen como sujeto de estudio a los consumidores y como objeto de estudio a la atractividad hacia los centros comerciales en base a las estrategias de marketing. Entre los cuales se destaca, a Debek (2015), Bitner (1982), Siddiqui y Tripathi (2011), y Calvo y Lévy (2018). En primer lugar, se tiene a la investigación de Debek (2015) realizada en Polonia la cual buscó analizar los factores que influyen en la atractividad de los centros comerciales. En dicha investigación se tomó en cuenta que la atractividad está relacionada a su impacto emocional, el efecto cognitivo y la frecuencia de visitas. Asimismo, las variables independientes son la estética, atmósfera, comercio, conveniencia, *layout*, *leisure*, seguridad y posición social (Debek, 2015). La metodología de esta investigación fue cuantitativa mediante el uso de encuestas estructuradas y la escala de Likert. En esta investigación se tuvo como resultados que los factores que más impactaron en la atractividad fueron la atmósfera y el posicionamiento social. Por otro lado, en esta investigación el factor que menos impactó fue el comercio, teniendo en cuenta al *tenant mix*, debido a que la mayoría de las tiendas presentes en cada centro comercial normalmente eran las mismas (Debek, 2015).

En segundo lugar, Bitner (1982) propuso que existen 4 dimensiones en el servicio ofrecido por los centros comerciales que afectan en la satisfacción del cliente. Estas son la dimensión física, es decir la infraestructura y diseño de los centros comerciales; la dimensión social, que son las personas con las que podría interactuar en el centro comercial; la dimensión socialmente simbólica, que son todos los recursos que pueden ser asociados a alguna cultura o ideología, y, por último, la dimensión natural, la ubicación, atractividad y compatibilidad. En esta investigación, las variables más influyentes resultaron ser la dimensión física y la dimensión natural.

El modelo desarrollado por Siddiqui y Tripathi (2011) también propone 4 dimensiones que son evaluadas: instalaciones exteriores, exhibición interior, dimensiones sociales e interior en general. Los hallazgos destacables de este modelo son los ítems que destacó la muestra; en instalaciones exteriores, resaltaron la importancia de estacionamientos apropiados; respecto a exhibición interna, se destaca todas las señales éticas que ayuden en el proceso de compra y visita de los concurrentes; en interior en general, aborda el ambiente del centro comercial, limpieza, transitabilidad, uso de tecnología, entre otros. De esta manera, al finalizar el estudio, se identificó que la variable interior en general, impactaba en mayor medida que los otros factores en la satisfacción del cliente.

Por último, se tiene la investigación realizada por Calvo y Lévy (2018) en la cual se busca identificar los factores que llevan a una atracción hacia los centros comerciales, teniendo variables intermedias como frecuencia de visitas e intención de compra. Esta investigación cuenta con variables independientes como conveniencia, variedad de tiendas, ambiente interno, mezcla de ocio y comunicación/promoción. En la conveniencia se consideró al acceso y los servicios que se les brinda a los consumidores. En cuanto a la variedad de tiendas esta está relacionada con las tiendas presentes y el mix de estas. Por el lado del ambiente interno se resaltan las instalaciones, el diseño y el *layout* del centro comercial. La mezcla de ocio está relacionada con las opciones de entretenimiento que brinda el centro comercial a los visitantes y, por último, las promociones se centran en las ofertas de venta y la frecuencia de las actividades de promoción (Calvo y Lévy, 2018). La investigación fue cuantitativa en la cual se usó ecuaciones estructurales para identificar la relación de variables, todo esto mediante la recolección de datos en base a encuestas e ítems medidos por una escala de Likert y preguntas dicotómicas. Los resultados de la investigación consistieron en que las variables más fuertes para explicar la atraktividad fueron la variedad de tiendas y el ambiente interno de los centros comerciales y las que menos influyen son la conveniencia y las actividades de promoción (Calvo y Lévy, 2018).

Como se puede observar las cuatro investigaciones relacionadas a atraktividad o satisfacción de los visitantes en los centros comerciales tienen variables en común, como el diseño de los centros comerciales, la variedad de las tiendas comerciales y el ambiente del centro comercial. Sin embargo, la variable *leisure* (entretenimiento) solo está presente en las investigaciones de Debek (2015) y Calvo y Lévy (2018). Esta variable resulta importante debido a que actualmente los centros comerciales están optando por una propuesta centrada en el entretenimiento y experiencia a sus visitantes.

### **3.2. Modelo elegido**

En la presente investigación se ha elegido el modelo presentado en el estudio de Calvo y Lévy (2018) porque se considera como el más completo a diferencia de las variables encontradas en las anteriores investigaciones. Este modelo considera dos variables nuevas a diferencia de las otras investigaciones, la cuáles son comunicación y promociones. Por otro lado, este modelo teórico se alinea más con las estrategias de marketing mix, la cual es objeto de estudio de esta investigación. Debido a que sus variables pueden relacionarse con el modelo de 7ps para servicios: producto (servicio), precio, plaza de distribución, promoción, personas, entorno físico y procesos (Kerin y Hartley, 2018).

En la siguiente sección, se detallarán cada variable independiente de la presente investigación y la atraktividad como variable dependiente.

### **3.2.1. Atraktividad hacia un centro comercial**

El concepto de atraktividad hacia un centro comercial es motivo recurrente de estudios, el cual es abordado por distintos autores bajo diferentes enfoques. Orozco (2016) identifica que hay tres momentos en los que la atraktividad hacia un centro comercial afecta a los visitantes. El primer momento es previo a la visita, en donde la atraktividad afecta a la elección de un centro comercial; el segundo momento es durante la visita, en el cual impacta en la satisfacción; y el último momento es luego de la visita en donde afecta a la lealtad pues se busca lograr un comportamiento futuro (Orozco, 2016). Es así que se puede observar que la atraktividad está relacionado a conceptos como elección, satisfacción y lealtad de consumidores.

Muy relacionado a esta percepción es que, Calvo y Lévy (2018), mencionan que la atraktividad hacia un centro comercial está relacionada con dos indicadores clave: la frecuencia de visitas y la intención de compra. Asimismo, resaltan que diversos estudios han identificado que una mayor satisfacción de consumidores en centros comerciales incrementa sus deseos de visitar nuevamente el mall y en consecuencia su intención de compra (Calvo y Lévy, 2018). Por lo que se puede asumir que una mayor atraktividad durante la visita al centro comercial incrementará la satisfacción de los consumidores impactando así en su frecuencia de visitas e intención de compra. Se entiende como satisfacción, según Westbrook y Oliver (1991), al grado en el que se encuentran las necesidades al finalizar la compra. Es decir, si las motivaciones que impulsaron la compra han sido resueltas. Westbrook y Oliver (1991), identifican a la satisfacción como el juicio de evaluación que se realiza al concluir el proceso de compra. Cabe resaltar que esta valoración o el resultado de este juicio puede ser negativa o positiva (Oliver, 1980).

Otro autor que resalta el concepto de atraktividad en centros comerciales es Debek (2015) quien menciona que actualmente los centros comerciales no solo son atractivos por su funcionalidad de compra, sino que también por el entretenimiento que generan. Es así que, menciona que el atractivo de un centro comercial surge de su capacidad de satisfacer necesidades cognitivas, fisiológicas y sociales de los compradores (Debek, 2015). Además, estas necesidades pueden variar en base al perfil de los visitantes. De la misma manera, Calvo y Lévy (2018) consideran que actualmente los centros comerciales no solo son un centro para comprar, sino que también son atractivos por la experiencia y opciones de entretenimiento que brindan. Esto debido a que, según Davis y Hodges (2012, citado en Calvo

y Lévy, 2018) las motivaciones de los consumidores no solo abarcan la adquisición de productos, sino que siguen una serie de necesidades psicosociales. Es por eso que, Calvo y Lévy (2018) añaden en su set de variables al factor entretenimiento.

Por último, Haluk (2019) menciona que la atraktividad a un centro comercial puede ser explicada en 3 enfoques: atributos del mall, patrones de visitas y el contexto del país. Los patrones de visita mencionan que la atraktividad a un centro comercial se refleja en el comportamiento de los visitantes por su frecuencia de visita y por el tiempo que pasan en un centro comercial. Asimismo, sus decisiones de compra se ven relacionadas al tiempo que pasan en un centro comercial, siendo esta una relación positiva pues mientras más tiempo pasan en un centro comercial, más dinero gastarán en este, es decir aumenta su intención de compra (Haluk, 2019).

De esta manera, se concluye que la atraktividad a los centros comerciales está relacionada a la elección y satisfacción de los consumidores al momento de visitar un centro comercial lo cual puede ser explicado por las características del centro comercial y como estas influyen en el comportamiento de los visitantes. Debido a que, el sujeto de estudio de la presente investigación son los visitantes de los centros comerciales se tomará en cuenta la perspectiva conductual para explicar la atraktividad. Por lo que, en base al modelo de Calvo y Lévy (2018) como principales indicadores de esta se tienen a la frecuencia de visitas e intención de compra, los cuáles también serán parte de la presente investigación. Estos son indicadores que como se han mencionado anteriormente explican la atraktividad hacia un centro comercial. Los factores relacionados a las características del centro comercial serán abordados como variables independientes para ver su impacto en la conducta de los visitantes, los cuales serán explicados a continuación.

### **3.2.2. Variedad de tiendas**

La variedad de tiendas o *tenant mix* atiende dos necesidades. En primer lugar, busca atraer la mayor cantidad de consumidores a un centro comercial y, en segundo lugar, busca lograr que los visitantes recorran la mayor parte de su infraestructura (Borgers et al., 2010). Es así que, Ouma (2016) menciona que el *tenant mix* involucra variables como tiendas ancla, variedad, número y ubicación de tiendas. Asimismo, Calvo y Lévy (2018) mencionan que el *tenant mix* es la variedad, cantidad y calidad de tiendas que tiene un centro comercial para satisfacer a sus clientes. De la misma manera es importante resaltar que según menciona Garg y Steyn (2015) no hay un modelo básico para lograr un ideal *tenant mix*, sino que este se basa en la prueba y error, así como en la adaptación a las necesidades del centro comercial.

Garg y Steyn (2015) resaltan que la importancia del *tenant mix* es que logra influir en los potenciales consumidores gracias a una buena variedad de tiendas y una ubicación estratégica de estas. Asimismo, Debek (2015) menciona que esta es comúnmente una de las variables más importantes para evaluar la atracción y generar una mayor afluencia de un centro comercial, especialmente cuando esta mezcla presenta tiendas ancla. Asimismo, Calvo y Lévy (2018) mencionan que el *tenant mix* tiene un gran impacto en la atractividad de un centro comercial debido a que está relacionado con la experiencia de compra que tienen los visitantes. De la misma manera, mencionan que un adecuado *tenant mix* influye en una mayor frecuencia de visitas y por ende en una mayor intención de compra (Calvo y Lévy, 2018).

### **3.2.3. Conveniencia**

La conveniencia de un centro comercial puede ser definido como la capacidad de lograr que los visitantes realicen sus compras con mínimo tiempo y esfuerzo (Calvo y Lévy, 2018). Asimismo, está relacionado con la localización de los centros comerciales, horarios de atención y servicio al cliente para garantizar su experiencia de compra (Debek, 2015). Como se conoce, la experiencia del visitante comienza desde la accesibilidad de información a los centros comerciales y desde entonces, se construye la imagen de marca en el público (Azimovna et al., 2021).

De la misma manera, la conveniencia también afecta el patrocinio a los centros comerciales y la satisfacción de compra (Debek, 2015). Asimismo, Calvo y Lévy (2018) resaltan que la accesibilidad de un centro comercial en términos de locación está estrechamente relacionada con la conveniencia de estos debido a que permite reducir los esfuerzos de los consumidores. Por lo que, a una mejor accesibilidad, estos tienen mayores posibilidades de ser percibidos favorablemente y aumentar su atractivo. Esto concuerda con lo expresado por Ouma (2016) de que existe un límite de distancia por el que los clientes están dispuestos a recorrer al momento de elegir un centro comercial, por lo que la preferencia a un mall varía en torno a las distancias.

Como menciona Anselmsson (2016) citado en Calvo y Lévy (2018) la accesibilidad se puede dividir en dos: acceso externo e interno. El externo está relacionado al estacionamiento, transporte, horarios, mientras que el interno está relacionado a acceso a las tiendas, ascensores, señalización entre otros. Asimismo, la conveniencia está relacionada positivamente al nivel de satisfacción, por tanto, tienen un impacto en la frecuencia de visitas e intención de compra (Calvo y Lévy, 2018).

### **3.2.4. Ambiente interno**

El ambiente interno se refiere a la forma en que los compradores perciben los atributos funcionales y psicológicos del centro comercial (El Hedhli et al., 2013). Calvo y Lévy (2018) lo conceptualizan como la percepción que desarrollan los clientes respecto al ambiente en general y sus impresiones. En la misma línea, Siddiqui y Tripathi (2011) proponen que el ambiente interno incluye al entorno físico dentro del mall como las exhibiciones visuales, el diseño de los espacios físicos y la fachada del centro comercial. En el ambiente interno también se puede considerar a los elementos sensoriales como los olores, la música y los colores que funcionan como recursos intangibles (Dennis y Newman, 2005).

Se considera que el entorno físico e intangible contribuye a la experiencia que busca brindar el centro comercial (Merrilees et al., 2016). Asimismo, el diseño del mall influye en la percepción de calidad de los visitantes y en su comportamiento de compra (Michon et al., 2014). Es así que, al influir positivamente en el comportamiento de compra de estos, aumenta el desempeño de todo el centro comercial. Según la investigación de Merrilees et al. (2016) el ambiente interno resultó siendo la variable más dominante en la satisfacción de los consumidores. Por lo que se puede concluir que, a una mayor satisfacción en torno al ambiente interno de un centro comercial, su nivel de atractivo se incrementa.

### **3.2.5. Promoción**

Grewal et al. (2009) propone que la comunicación y promoción son factores clave para la experiencia del cliente en los centros comerciales. Asimismo, (Suhandi, 2020) destaca que las estrategias de promoción de estos están fuertemente relacionadas al desempeño del marketing. Calvo y Lévy (2018) analizan este factor necesario ya que impacta en la actitud de los clientes hacia el centro comercial, el patrocinio de compras está fuertemente influenciada por su percepción de la frecuencia y profundidad de las promociones del centro comercial.

Por un lado, Ouma (2016) propone que las actividades de promoción son consideradas importantes para atraer más visitantes y futuros consumidores en el establecimiento. Estas actividades pueden ser tipificadas en tres como de entretenimiento sociocultural, de posicionamiento y para impulsar la venta de los productos o servicios a ofrecer.

Esta variable resulta útil por la concepción del entorno físico e intangible, así como de las experiencias durante el servicio, las cuales impactan en el comportamiento de los clientes finales (Suhandi, 2020). El entorno intangible involucra las estrategias de comunicación, promoción cultural y de recreación (Merrilees et al., 2016). Además, se identifica que cada visitante del centro comercial busca diferentes experiencias al visitarlo, no solo por las tiendas

presentes, sino también, por las estrategias de entretenimiento, promoción de productos y actividades varias. En síntesis, la promoción será definido como todas las actividades de comunicación y entretenimiento desarrollados por los centros comerciales para promover la presencia de visitantes a través de estas actividades, mientras utilizan los recursos tangibles de la edificación. Por lo que, a un mejor manejo de estas actividades y percepción de los visitantes se tendrá una atraktividad mayor. Asimismo, Calvo y Lévy (2018) resaltan que esta variable tiene un efecto directo en la intención de compra, mientras que el resto de las variables pasan por la variable intermedia que es la frecuencia de visitas.

### **3.2.6. Mezcla de ocio**

El ir a comprar al centro comercial en la actualidad es considerado una de las actividades de disfrute en el tiempo libre, el cual genera valores hedonistas, a través de experiencias satisfactorias y de agradecimiento (Kim y Kim, 2008). La posibilidad de encontrar ocio y entretenimiento en la oferta de los centros comerciales es de vital importancia para los clientes (Barranzuela y Palacios, 2021). Yeo et al. (2019) consideran a los centros comerciales como puntos de encuentro social, donde las personas deciden ir incluso cuando no van a realizar ninguna compra. Por lo cual, los centros comerciales han expandido su categoría de tiendas, dando lugar a outlets, patios de comida rápida, salones de belleza, cines y teatros, a fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores (Calvo y Lévy, 2018).

Por ello, es importante reconocer que el enfoque del centro comercial ha ido evolucionando según las nuevas tendencias del consumo, el cual ha desarrollado un enfoque más experiencial que difumina la diferencia entre ocio y el consumo (Cuscuela, 2023). Además, se identifican dos tipos de compras: logística y entretenimiento. La primera está impulsada por la necesidad de los productos a adquirir y es influida por tres factores: cercanía, comodidad e inmediatez (Varela, 2021). La segunda, no considera los tres factores antes mencionados y, en su lugar, busca descubrir, sentir y vivir la experiencia de visita o compra (Vodafone España, 2020). Frente a lo cual, actualmente la mezcla de ocio es una variable necesaria para el análisis en la atraktividad a un centro comercial.

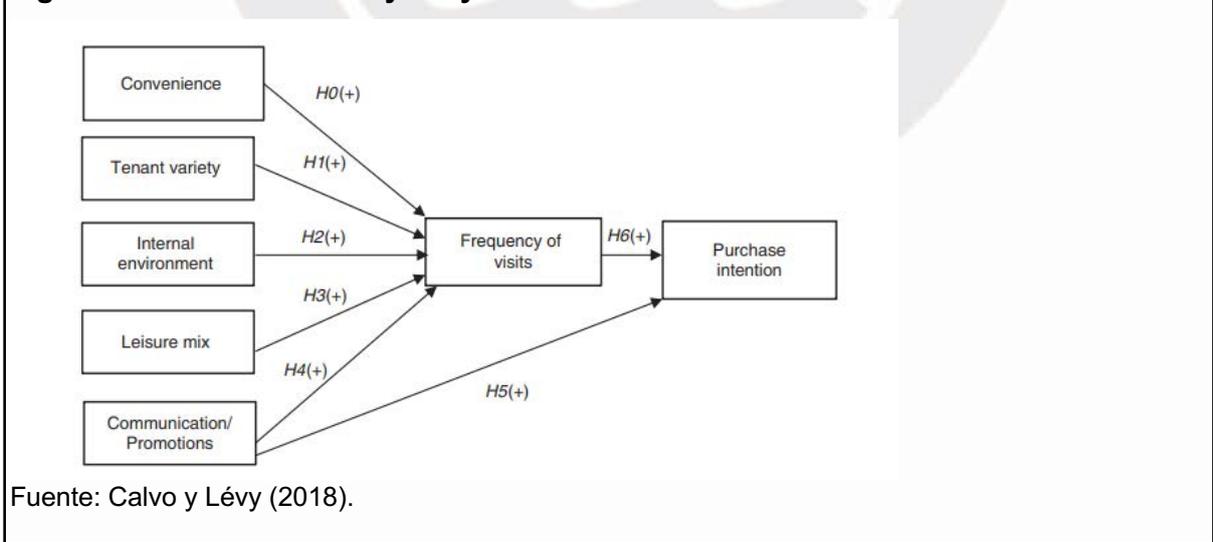
En base a los conceptos analizados se identifica la relevancia del análisis de factores que forman parte del marketing estratégico de los centros comerciales. Esto con el fin de lograr desarrollar la atraktividad del centro comercial y satisfacer a los clientes, a través de propuestas innovadoras, variedad de locatarios, espacios de recreación y promociones atractivas. A partir de lo anterior, será importante relacionar la presencia de estos factores en los dos sujetos de estudio, primero, a través de una contextualización del sector de centros comerciales.

A modo de conclusión del marco teórico expuesto, se optó por el modelo de atraktividad propuesto por Calvo y Lévy (2018). Para elegir el modelo, se consideraron teorías relacionadas al marketing estratégico, de servicios y en centros comerciales. El considerar los tres temas mencionados, y sus derivados, dio lugar a encontrar el modelo ideal que responda la relación de atraktividad hacia los centros comerciales en sus visitantes en base a las estrategias de marketing.

En cuanto a los modelos hallados sobre la atraktividad, se destaca a Bitner (1982), Siddiqui y Tripathi (2011), (Debek, 2015), y Calvo y Lévy (2018). Los cuatro modelos fueron desarrollados con relación al marketing estratégico en centros comerciales. El primer autor, propuso 4 dimensiones a investigar y sus factores más influyentes fueron la dimensión física y natural. De igual manera, Siddiqui y Tripathi (2011) desarrollaron su modelo en cuanto a 4 variables, la más relevante fue la relacionada a interior en general del centro comercial. En cuanto al modelo de (Debek, 2015), se destaca dos factores con mayor influencia en la atraktividad: atmósfera y posicionamiento social.

Por último, se optó por el modelo realizado por Calvo y Lévy (2018), el cual involucra variables 5 independientes, o también llamadas exógenas, 1 intermedia; y 1 dependiente, también llamadas endógenas. Las variables independientes son conveniencia, variedad de tiendas, ambiente interno, mezcla de ocio y comunicación/promoción. La variable intermedia o mediadora es frecuencia de visitas y la variable dependiente es intención de compra (Ver Figura 1).

**Figura 1: Modelo de Calvo y Lévy**



Fuente: Calvo y Lévy (2018).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo está dividido en cinco secciones. La primera sección aborda las tendencias y mejores prácticas de los centros comerciales. La segunda se centra en una descripción del sector de los centros comerciales en el Perú. La tercera sección trata sobre la clasificación de los centros comerciales. La cuarta sección se centra en las características de los dos centros comerciales a analizar. Por último, la quinta sección describe a los dos sujetos de estudio que son parte de la presente investigación: generación *centennial* y *millennial*.

### 1. Tendencias y mejores prácticas de centros comerciales

#### 1.1. Mejores prácticas a nivel mundial

Uno de los centros comerciales más grandes del mundo se encuentra en el país de Dubai, un destino en el cual resalta lo lujoso y el clima cálido. Es así que el “Dubai Mall” logra atraer a 80 millones de visitantes al año gracias a su amplia propuesta de entretenimiento (Brash, s.f.). Algunas de sus principales atracciones son el acuario más grande del mundo, la pista de patinaje sobre hielo entre otras. Asimismo, concentra una variedad de más de 1200 locatarios que van desde las tiendas de lujo hasta tiendas locales (Revista GQ, 2019). Otro factor importante en su éxito es su estratégica ubicación, la cual conecta con el edificio más grande del mundo: Burj Khalifa. Otro de los centros comerciales más importantes a nivel mundial está ubicado en China, el New Century Global Centre. Esta propuesta no sólo concentra a un centro comercial, sino que también funciona con hoteles, oficinas entre otros. Asimismo, destaca por brindar experiencias únicas a sus visitantes como una playa artificial la cual está techada con una pantalla led gigante para mantener una temperatura agradable (Structuralia, 2016). De la misma manera, cuenta con espacios para conciertos, lo cual permite ampliar la opción de entretenimiento para sus visitantes, sin embargo, lo más destacable de este centro comercial es su infraestructura debido a que está principalmente construido de acero, hormigón y vidrio, lo cual le da un aspecto distintivo y lo hace atractivo (Structuralia, 2016).

#### 1.2. Mejores prácticas Latinoamérica

En Latinoamérica, la cuenca del pacífico alberga a los países que mayor desarrollo en los centros comerciales tienen y, por lo tanto, tienen una mayor cantidad de estos y proyectos (Inversión Inmobiliaria, 2019). Como parte de su éxito se tiene que manejan un *tenant mix* más sofisticado incluyendo mayormente a tiendas internacionales, lo cual atrae a los visitantes (Inversión Inmobiliaria, 2019). Un país destacable de este grupo es el caso de

México, en el cual se desarrollan entre treinta y cuarenta proyectos de construcción al año (Inversión Inmobiliaria, 2019).

Respecto a los países que se encuentran cerca al Atlántico, el crecimiento de los centros comerciales es menor debido a que normalmente se realizan remodelaciones o ampliaciones a estos, en lugar de desarrollar nuevos proyectos de construcción (Inversión Inmobiliaria, 2019). Asimismo, en estos países el *tenant mix* es mayormente de marcas locales, las cuales tienen un gran poder en estas localidades. Como ejemplo de ello se puede mencionar a los países de Brasil y Argentina, este último a pesar de la crisis económica que afronta aún sigue siendo atractivo para las nuevas inversiones en centros comerciales (Inversión Inmobiliaria, 2019).

Actualmente los centros comerciales están optando por generar nuevos espacios de comunidad, por lo cual se identifica el uso de conceptos abiertos como *village*, *shopping resort* y otros que incluyan espacios de *coworking*, áreas de deporte, cultura y recreación (Clarín, 2023). Es así que, se vienen posicionando las nuevas anclas en los centros comerciales, quienes son las tiendas de experiencia, los espacios verdes, culturales y *rooftops* (Cámara Latinoamericana de la Industria de Centros Comerciales, 2022).

En cuanto a la relación con los arrendatarios, la pandemia trajo consigo un gran aprendizaje para la generación de vínculos más fuertes entre estos dos actores. En Uruguay, se buscó comprender mejor la relación *win-win* que existe entre estos dos actores, para lo cual se establecieron programas de colaboración a fin de flexibilizar los acuerdos comerciales que se tienen. También fue importante el estudio caso a caso de cada *retailer* y tener presente el concepto de que, si el *retailer* es exitoso, también lo será el centro comercial (Dialoga LATAM, 2021). Por otro lado, en Colombia se busca potenciar a los *retailers* y lograr mayor atraktividad para ellos mediante un adecuado *tenant mix*. Asimismo, la colaboración entre *tenants* y centros comerciales se fortaleció debido a las dificultades que la pandemia presentó para ambos actores. Es así que, los centros comerciales en Colombia comenzaron a dar importancia también a los pequeños emprendimientos, quienes antes no tenían la posibilidad de ubicarse en un centro comercial y que para estos representan un semillero de nuevos *tenants* debido al gran crecimiento de estos negocios (Dialoga LATAM, 2021).

### **1.3. Mejores prácticas en el Perú**

En el Perú, el centro comercial más visitado es el Mall Aventura Plaza de Santa Anita el cual forma parte del Grupo Ripley (América Retail, 2023b), asimismo, cuenta con una alta tasa de ocupación de un 95.5% y 83% de satisfacción de sus visitantes (Ripley, 2022). La compañía destaca por su ubicación estratégica y de gran conectividad con otros distritos; y

un adecuado *tenant mix*. Su concepto es el de *retailtainment* (retail y entretenimiento), el cual desarrolla la aplicación del entretenimiento ofrecido por los *retailers*, y servicios para brindar una mayor experiencia a sus consumidores más allá de la compra (Ripley, 2022). Entre sus mejores prácticas durante el 2022, se resalta la implementación de un espacio de entretenimiento familiar al aire libre llamado OASIS y la apertura de una zona de *rooftop* (Ripley, 2022). De esta manera, se busca crear experiencias en el centro comercial y volverlo un lugar de encuentro. Todas estas prácticas fomentan un adecuado desempeño del centro comercial y así mantienen a sus visitantes satisfechos y con nuevas propuestas de espacio para aumentar su flujo de visitas.

## **2. Los centros comerciales en el Perú**

A continuación, se presentarán el desarrollo y principales características del sector *retail* enfocado en los centros comerciales en el contexto peruano.

### **2.1. Desarrollo del sector**

El sector *retail* de centros comerciales fue fuertemente golpeado por la pandemia frente a las restricciones de aforo durante los años 2020 y 2021. En el año 2020, este sector solo operó normalmente 6 de los 12 meses, debido a que fue uno de los últimos en reactivarse, es así que en ese año sus ventas totales sufrieron una contracción del 30% alcanzando un monto de 23,000 millones de soles (Perú Retail, 2021). Durante el 2021, esta cifra fue de 28,000 millones de soles, gracias a la flexibilidad de medidas y nuevas estrategias aplicadas en los centros comerciales (Colliers, 2023a). Durante esos años, los centros comerciales basaron su estrategia en brindar seguridad a los clientes y garantizar una experiencia de compra omnicanal poniendo énfasis en la venta online (Colliers, 2022b).

Las estrategias que se implementaron durante la pandemia fueron *click and collect*, *personal shopper*, *delivery*, zonas de recojo entre otras, las cuales se mantienen vigentes a la actualidad. Sin embargo, desde el 2022, se retomaron estrategias enfocadas en atraer a los clientes a los centros comerciales mediante la experiencia de compra física (Colliers, 2022b). Es así que se incrementaron actividades de entretenimiento como presentaciones, activaciones, conciertos, firma de autógrafos entre otras actividades; sin dejar de lado a las estrategias aplicadas durante la pandemia.

### **2.2. Contexto competitivo de los centros comerciales**

Actualmente, en el Perú existen 79 centros comerciales de los cuales 33 se encuentran en Lima y 46 en provincias (Perú Retail, 2023b). Este mercado está distribuido por empresas que administran estos centros comerciales, a las cuales también se les conoce

como operadores comerciales. Las principales empresas que concentran todo el mercado de centros comerciales son InRetail con 21 centros comerciales, Parque Arauco con 19 centros comerciales y Open Plaza con 11 centros comerciales (Jones Lang LaSalle [JLL], 2022) (Ver anexo B). En Lima Metropolitana estos tres operadores concentran el 63% del sector (JLL, 2022). Asimismo, respecto a la distribución del total de área arrendable por zona geográfica en Lima y Callao se identifica que Lima Oeste y Callao, Lima Norte, y Lima Sur concentran una mayor cantidad de área arrendable de centros comerciales (Infopangea, 2022) (Ver Anexo C).

Habiendo caracterizado las tendencias y mejores prácticas a nivel nacional del sector, resulta importante analizar el sector de los centros comerciales a través de herramientas como son el FODA y las 5 fuerzas de Porter. A través de la herramienta FODA se podrá analizar los factores internos y externos del sector de los centros comerciales en el Perú. Asimismo, las 5 fuerzas de Porter consisten en el análisis de la estructura del sector para identificar las amenazas y oportunidades.

### **2.3. Análisis FODA del sector de centros comerciales**

El análisis FODA es conceptualizado por Thompson et al. (2001) e incluye elementos como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de un objeto de análisis. Además, mediante su uso se evalúa el impacto de una estrategia destinada a equilibrar la capacidad interna de la organización con el contexto en la que se encuentra, es decir, considerando las oportunidades y amenazas. En adición, para Ramírez (2017) el FODA brinda un diagnóstico de un momento en específico de la organización considerando aspectos internos y externos a ella, el cual luego es utilizado para la etapa de planeación estratégica. Por último, el análisis FODA tendrá que tener una postura objetiva, flexible y pertinente para su aplicación Acevedo et al. (2021) Por lo cual resultará útil para contextualizar el sector de centros comerciales en el Perú.

#### **2.3.1. Fortalezas**

##### **a. La ubicación estratégica de los centros comerciales**

Según el análisis de Flores y Plenge (2020), los centros comerciales han sido construidos en zonas estratégicas del Perú. Esto se ve reflejado en los distritos en los que se encuentran cada marca de centro comercial, ya que es importante destacar que en casos como Parque Arauco y Grupo Wong, los operadores comerciales cuentan con marcas distintas de estos mismos. Además, la investigación de Jones Lang La Salle [JLL] (2022) propone que el análisis de la aglomeración de ofertantes en Lima Metropolitana obligó a los

grupos empresariales e inversionistas a ocupar zonas como Lima Norte, Este, Sur, Moderna. Actualmente están presentes en todas las zonas de Lima, aunque con una menor presencia en Lima Centro debido a la falta de espacios disponibles. De esta manera, los centros comerciales son visitados por clientes de zonas preferentemente cercanas a Lima Centro (Regalado et al., 2009).

#### ***b. Variedad de categorías y locatarios***

Líneas arriba se abordó la importancia de la variedad de tiendas con diferentes categorías ya que mejora la experiencia del cliente Calvo y Lévy (2018). En el Perú, los centros comerciales han analizado esta necesidad y ofrecen servicios complementarios en su lista de categorías y tiendas (Regalado et al., 2009). Esto se ve reflejado en el *layout* de los centros comerciales y sus respectivas páginas web, entre los que se destaca la presencia de en su mayoría, cines y espacios de entretenimiento en familia como zonas de juegos, además de la presencia de servicios complementarios como salones de belleza, aseguradoras de viajes e incluso agencias municipales (Business Empresarial, 2022).

### ***2.3.2. Debilidades***

#### ***a. Limitados m<sup>2</sup> para el ambiente interno***

La principal debilidad identificada, es que, si bien los centros comerciales cuentan con m<sup>2</sup> importantes, en la necesidad de mantener su demanda, desarrollan planes de ampliación. Sin embargo, no todos cuentan con el espacio para realizarlo o los proyectos para lograr esta variedad le toman más tiempo de lo esperado. Un ejemplo de lo expuesto es el caso de Plaza San Miguel, el cual ha desarrollado 5 fases para concretar su extensión de m<sup>2</sup> y lograrlo le está tomando más de 4 años (Ayala, 2018).

#### ***b. Sensación de inseguridad en la zona de ubicación***

Otra debilidad identificada es la referida a las zonas elegidas para la ubicación de los centros comerciales. Si bien existen proyectos de apertura de nuevos, existe la sensación generalizada de inseguridad (Regalado et al., 2009). A lo largo de los últimos años, se ha observado que locatarios de diferentes centros comerciales han sido víctimas de robos, un caso fue el robo a una joyería dentro del centro comercial Plaza San Miguel en julio del 2022, mientras se encontraban en horario de atención (RPP, 2022). También, los delincuentes operan en horarios en los que no se encuentran operando los centros comerciales, un caso tuvo lugar en el Centro Comercial Paso 28 de Julio, donde ingresaron a 'combazos' a una tienda tecnológica (Infobae, 2023).

### **2.3.3. Oportunidades**

#### **a. Sector Retail en recuperación**

Durante el 2022, el sector *retail* presentó un crecimiento sostenido de ventas, pero sin lograr los niveles registrados en el 2019 (Fasson, 2022). Esto como un efecto de la emergencia sanitaria de la Covid-19 que suspende o limita las actividades del *retail* (Redacción EC, 2021). Actualmente, se mantienen las proyecciones de la recuperación económica peruana lenta, pero constante del sector *retail* en la economía peruana impulsada por el aumento de la inversión privada y el incremento del consumo interno (Fasson, 2022). Ejemplo de esta recuperación existe una cartera de proyectos 2022-2025 que conlleva la apertura de 18 centros comerciales valorizados en US \$1,440 millones (La Cámara, 2022). Al inicio diciembre del 2023, empezó a operar el Shopping Center de Cencosud y el primer centro comercial en San Juan de Lurigancho, bajo el centro empresarial de Mall Aventura (Tapia, 2023).

### **2.3.4. Amenazas**

#### **a. Situación política del Perú**

En el contexto en el que se desempeñan los centros comerciales, la actual situación política del país plantea una amenaza significativa. Esta amenaza se relaciona con la inestabilidad política y sus posibles efectos en la inversión extranjera y el clima empresarial. Como señala Regalado et al (2009). las condiciones políticas pueden afectar la confianza de los inversionistas y, a su vez, restringir el crecimiento de la industria de centros comerciales en el país. Que los sectores económicos se desempeñen en una crisis política permanente afecta al mayor crecimiento del PBI y de la inversión privada (BBC, 2022b). En los últimos años, las crisis políticas han impactado en la economía peruana, tanto por la inestabilidad como por la manera en la que los peruanos afrontan esa situación (BBC, 2022a).

#### **b. Tramites extensos en los organismos reguladores**

En los últimos años, se han registrado casos en donde los centros empresariales denuncian barreras en la tramitología para continuar o empezar a operar. Dos casos recientes involucran a operadores comerciales: Real Plaza Puruchuco y Cencosud Shopping en La Molina. El primer caso involucró a Real Plaza, quienes denunciaron la arbitraria decisión de clausura temporal por parte de la municipalidad de Ate. Sin embargo, la municipalidad sustentó que la clausura temporal se debió por el no cumplimiento de medidas de seguridad para los visitantes del centro comercial (Perú Retail, 2023c). Cencosud Shopping denunció la extensa tramitología por parte de la municipalidad de La Molina, pues sus requisitos

truncaban la apertura del centro comercial, además expresaron la inflexibilidad por parte de las autoridades, pues su inauguración demoró más de 1 año después de terminar de habilitar el arrendamiento de sus espacios. Los trámites de recepción e inspección municipales se retomaron en octubre del año 2023 (Guardia, 2023).

## **2.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter, desarrolladas por Michael Porter, es una herramienta fundamental en el análisis estratégico de la competitividad de una industria, mercado o sector. El modelo representa factores críticos que influyen en la rentabilidad y la posición competitiva de las empresas dentro de un sector. Estas fuerzas son 5: el poder de negociación de los proveedores y los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores existentes (Porter, 1980). El análisis de las 5 fuerzas de Porter se utiliza para la elaboración y desarrollo de la estrategia y la toma de decisiones empresariales, pues brinda una estructura sólida para comprender el entorno competitivo (Hitt, M. et al., 2019).

### **2.4.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores se extiende a todas las áreas de las que el centro comercial necesita para continuar operativo, entre ellas los servicios de mantenimiento, seguridad y suministro de bienes de consumo. A pesar de ello, el poder de negociación de los proveedores es bajo, pues existe una gran variedad de proveedores que ofrecen el mismo servicio (Crisóstomo, 2019). A manera de ejemplo, se identifica el aumento de la conciencia sobre la seguridad y limpieza de las personas en general (Mercado Negro, 2021), incluso en el 2016 existía más 1,000 empresas certificadas de seguridad que podían ofrecer servicios de vigilancia y seguridad (Leturia y Lagos, 2017) por lo que se puede extrapolar que actualmente la oferta se mantiene variada.

### **2.4.2. Poder de negociación de los compradores**

Los consumidores que visitan los centros comerciales en busca de bienes y servicios tienen la capacidad de ejercer influencia significativa sobre los minoristas y los operadores de estos establecimientos. Por ejemplo, la posibilidad de comparar precios y productos entre distintas tiendas en un mismo lugar brinda a los compradores una mayor capacidad de elección. Además, las preferencias de los consumidores se dirigen a la búsqueda por experiencias de compra únicas y personalizadas (Cuscuela, 2023); asimismo, la creciente tendencia de la compra en línea impulsa a los centros comerciales a adaptarse desarrollar la omnicanalidad para los compradores (Ferluga, G., 2021).

### **2.4.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La creciente popularidad de las compras en línea y la comodidad que estas ofrecen a los consumidores peruanos ha planteado un desafío significativo para los centros comerciales físicos (Perú Retail, 2024). Además, se identifica que las calles comerciales y los *strip centers*, surgen como otras opciones de compra minorista. Esta amenaza de sustitución requiere que los centros comerciales peruanos se adapten y evolucionen constantemente para mantener su relevancia en un mercado competitivo y en constante cambio.

### **2.4.4. Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada al mercado de centros comerciales en el Perú son altas, principalmente, porque no hay mayor disponibilidad de ubicaciones adecuadas. A la fecha, en el 2023 se esperan inaugurar 5 nuevos centros comerciales en los próximos meses (Rosales, 2023a). Además, como se mencionó anteriormente las regulaciones gubernamentales representan también una barrera de ingreso.

### **2.4.5. Rivalidad entre competidores existentes**

Los principales competidores en los centros comerciales en el Perú son el grupo InRetail con Real Plaza, Parque Arauco con Mega Plaza y el Grupo Breca con La Rambla, entre otros. Todos ellos cuentan con una gran variedad en sus categorías de tiendas, así como de servicios complementarios referidos al ocio y más. Las estrategias competitivas, no son diferenciadas en su mayoría, ya que están basadas en seguir mejorando su infraestructura, la variedad que ofrecen, además de implementar los espacios de entretenimiento sociocultural (Flores y Plenge, 2020). Por lo que se podría decir que la rivalidad es alta debido a que los competidores están altamente posicionados e InRetail abarca la mayor cantidad de centros comerciales en el Perú.

## **3. Clasificación de los centros comerciales**

La *International Council of Shopping Centers* definió la clasificación de centros comerciales basados en tres: Centros de propósito general, centros de propósito específico y centros de propósito limitado (International Council of Shopping Centers [ICSC], 2017).

Los centros de propósito general (Anexo D) abarcan tipos como Super Regional, Regional, Comunitario, Vecindario y de Conveniencia. En cuanto a los centros de propósito específico (Anexo E) se encuentran: Power Center, Estilo de vida y Outlet. Por último, en los centros de propósito limitado se encuentran los centros comerciales de los aeropuertos, los cuáles se caracterizan por tener un área arrendable entre 6 900 - 27 000 m<sup>2</sup>, Asimismo, no presentan tiendas anclas (ICSC, 2017).

## 4. Centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry

En la presente sección, se describe al centro comercial Plaza San Miguel y al centro comercial Real Plaza Salaverry, los dos centros comerciales son casos de estudio de la presente investigación. Según el Customer Xperience Index (CX Index), ambos centros comerciales lideraron el ranking de mejor experiencia al consumidor en el 2022 (Centrum PUCP, 2022).

### 4.1. Plaza San Miguel

En el Perú, Plaza San Miguel fue el primer centro comercial inaugurado, y está ubicado en el distrito de San Miguel en la Av. La Marina. Asimismo, tiene 47 años en el mercado y es un centro comercial de tipo Super Regional (Colliers, 2023b). Plaza San Miguel es un centro comercial con casi 50 años de presencia en el Perú, lo que lo convierte en uno de los pioneros del sector *retail* en el país.

Este centro comercial se encuentra estratégicamente ubicado, en el distrito de San Miguel, provincia de Lima, entre la zona financiera de San Isidro, el aeropuerto Jorge Chavez y el puerto del Callao (Plaza San Miguel, s.f.). Su ubicación, además, permite una mayor afluencia de personas, con aproximadamente 12 millones de afluencia de visitantes al año (Perú Retail, 2019a). Al 2023, Plaza San Miguel cuenta con un área arrendable de 127.000 m<sup>2</sup> debido a las recientes ampliaciones que se realizaron, las cuales permitieron aumentar en 50% el área arrendable (Perú Retail, 2023). En ese sentido, Plaza San Miguel espera cerrar el año con 315 tiendas en total, fruto de sus remodelaciones y planes de expansión (América Retail, 2023a).

Plaza San Miguel es un centro comercial que pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y es dirigida por la empresa Mall Service S.A.C, la cual se encarga de administrar las propiedades de la PUCP que no tienen fines académicos (PuntoEdu, 2017). Asimismo, los CEOS son elegidos mediante el consejo universitario de la PUCP. Actualmente el CEO es Héctor Terrones, quien desempeña este rol desde el año 2019 (PuntoEdu, 2019). En cuanto a la gestión de este centro comercial es de conocimiento público que tiene como objetivo principal aumentar los recursos de la universidad para las actividades académicas y en pro de los estudiantes (PuntoEdu, 2017). Por lo que, las rentas de los locatarios son destinadas al presupuesto de la universidad. Es así que, en el año 2017, el 12% de los ingresos de la universidad provinieron de la división de *retail* (PuntoEdu, 2017).

Actualmente cuenta con 280 locatarios y cientos de tiendas especializadas (Perú Retail, 2023d) entre las que se identifican las que pueden ser consideradas ancla por su importancia para el centro comercial, tales como Wong, Plaza Veja, Saga Falabella y Ripley.

Por otro lado, cuenta con tiendas insignia, que involucran tecnología o forman parte de esta categoría como Huawei y iShop, además de Monark. En lo que respecta a tiendas de conveniencia, ubicadas principalmente en el frontis de la edificación. Estas cuentan con locales como “Listo!”, Thika Tani, entre otros. Así mismo, también ofrecen locales de recreación y ocio que están presentes en grandes espacios como Cineplanet, Coney Park, así como restaurantes y puestos de comida rápida en sus 2 patios de comida. En adición, también se encuentran las principales entidades financieras del país, operadores de telefonía, agencias de viajes, entre otros.

Para satisfacer la demanda de sus clientes, Plaza San Miguel, posterior a su expansión, cuenta con 4 estacionamientos subterráneos de fácil acceso a través de tres de las principales avenidas del distrito (La Marina, Universitaria y Riva Agüero), de la misma manera, zonas familiares y de recreación en el nuevo Boulevard de la calle Mantaro (Palma, 2023) creado con la finalidad de dar la percepción de lugar seguro y de esparcimiento para los clientes del centro comercial.

Actualmente la propuesta de Plaza San Miguel está centrada en ser un espacio familiar resaltando la oferta gastronómica y de entrenamiento, lo cual se ve reflejado en sus acciones de marketing y estrategias de atracción a sus visitantes. Es así que, desde el 2019 Plaza San Miguel inauguró Boulevard Mantaro, un espacio a las afueras del centro comercial en donde se realizan shows, talleres, ferias y conciertos para las familias. Actualmente se realizan actividades para los visitantes que alcanzan las 50 por mes y según resalta el CEO de este centro comercial, este es su punto diferenciador (Palma, 2023). Asimismo, el centro comercial brinda dos servicios de transporte. Un servicio de traslado gratuito al público en general mediante dos rutas específicas que brindan una mayor accesibilidad (Palma, 2023). Así como, un servicio gratuito de traslado exclusivo para la comunidad PUCP que sigue una ruta únicamente desde la universidad hacia el centro comercial (PuntoEdu, 2023). Sobre el portafolio de entretenimiento, Plaza San Miguel cuenta con una pista de patinaje sobre hielo, *bowling*, cines y juegos para niños (Palma, 2023). En cuanto a su propuesta gastronómica, Plaza San Miguel desde el 2021 inauguró su primer patio de comidas debido a que era uno de los pocos centros comerciales en el país que no contaba con ese tipo de espacios (Zoom Empresarial, 2021). Actualmente, como menciona el CEO están en planes de implementar un mercado gastronómico tematizado en el piso superior del patio de comidas para así seguir habilitando los espacios que dejaron las tiendas Paris (Palma, 2023).

## 4.2. Real Plaza Salaverry

Real Plaza Salaverry es considerado el quinto mall con mayor afluencia de personas a nivel nacional y forma parte de la cadena de centros comerciales de Real Plaza, propiedad del Grupo InRetail. El mall de 60 000 m<sup>2</sup>, se ubica en la cuadra 23 de la Avenida Salaverry en Jesús María (Great Place to Work, s.f.). Además, es considerado como el más emblemático de la cadena al ubicarse en un punto estratégico del Perú. Escuchar a los clientes y retar al equipo que gestiona el centro comercial, ha generado que ofrezcan una experiencia de omnicanalidad, ya que no solo se enfocan en el canal físico, sino también en el virtual mediante su propia aplicación (García y Torrejón, 2017).

Real Plaza Salaverry forma parte de la cadena de centros comerciales Real Plaza del Grupo InRetail. El Grupo InRetail concentra 3 unidades de negocio: *food retail*, *pharma* y centros comerciales (InRetail, 2023) De los cuáles la unidad de centros comerciales representa un 4% de sus ingresos (InRetail, 2023). El CEO de este centro comercial es Misael Shimizu, quien ejerce el cargo desde el año 2022. Asimismo, la cadena de Real Plaza cuenta con 479 colaboradores (InRetail, 2023), de los cuáles 46% son mujeres y 54% hombres (Great Place to Work, s.f.). Respecto a su posición en el mercado esta cadena ocupa el primer lugar en el país y ha sido reconocida como el mejor centro comercial para atraer y retener talento en su sector según Merco Talento (Merco, 2023). Asimismo, su organigrama sigue una estructura jerárquica vertical con hasta 4 niveles (Ver Anexo F).

La cadena de Real Plaza cuenta con 2 500 locatarios de franquicias nacionales e internacionales (Inga, 2023). A diferencia de Plaza San Miguel, entre las prestigiosas cadenas de tiendas internacionales están presentes Forever 21, Brookfields, Mothercare y Stride Rite, alguna de ellas siendo parte por primera vez de un mall peruano. Además, su *tenant mix* ofrece tiendas como Oechsle, Ripley y Falabella, tal como gestionan otros centros comerciales como Plaza Norte y el Jockey Plaza (Real Plaza, s. f.). A manera de mejorar la calidad de espacios ofrecidos a los visitantes, la cadena de tiendas está desarrollando proyectos de ampliación y remodelación en sus instalaciones (Perú Retail, 2023e).

Respecto a los tipos de tiendas, se destaca que cuenta como tiendas insignia a Samsung y iShop. Asimismo, ofrecen entretenimiento a través de marcas como Cineplanet y Happy Land. De la misma manera, los restaurantes se encuentran en distintos niveles y en ubicaciones estratégicas de los ingresos, mientras que los puestos de comida rápida en su patio de comidas. También se encuentran las principales entidades financieras del país, agencias de viajes, entre otros, los cuales principalmente se encuentran en el frontis de la construcción.

Real Plaza Salaverry es uno de los 21 establecimientos del grupo peruano InRetail y, según el ranking Merco, fue considerado el centro comercial con mejor reputación del país en el 2022 (Perú Retail, 2022). Asimismo, entre los malls de Real Plaza es el que mayores ventas tiene (Inga, 2023). Con una establecida identidad corporativa, tiene la misión de desarrollar puntos de encuentro modernos, entretenidos y que generen experiencias únicas que mejoren la calidad de vida de las familias peruanas (Real Plaza, s. f.). Los resultados se ven reflejados, según el CEO de Real Plaza, en el crecimiento económico que experimentan, los cuales son mejores que el 2022, y prevén seguir creciendo en 10% al cierre del presente año (Perú Retail, 2023e). Actualmente, la cadena Real Plaza planea enfocar sus ampliaciones en los sectores gastronómicos y de entretenimiento porque son los que más movimiento han tenido este año y los que más atracción generan (Rosales, 2023b). Se prevé que se amplíe entre 5,000 y 10,000 m<sup>2</sup> en cada centro comercial, asimismo, se busca experimentar en la propuesta gastronómica con *food halls* o también llamados mercados gastronómicos y nuevos espacios como restaurantes con terraza (Rosales, 2023b). Otro punto diferenciador es que Real Plaza Salaverry brinda espacios de coworking libre para sus visitantes con la opción de pedir snacks de los cafés ubicados dentro del centro comercial y mediante la entrega de delivery a estos espacios. Por último, ha desarrollado una propuesta after office en la que cuenta con conciertos, shows en vivo entre otros para fortalecer el entretenimiento, los cuáles normalmente se realizan en la zona de restaurantes del primer piso (Real Plaza, 2023).

## 5. Perfiles de los consumidores *millennials* y *centennials*

En un mundo de constantes cambios, entender el perfil de los consumidores es cada vez más determinante a la hora de tomar decisiones. Estos perfiles, entre otras variables, pueden estar asociados a la generación en la que nació cada consumidor. En línea con lo expuesto anteriormente, la presente investigación abarca dos generaciones: *millennials* y *centennials*.

De acuerdo con la consultora IPSOS en sus informes sobre las generaciones en el Perú Urbano al 2022 (Ipsos, 2022a), los *millennials*, o generación Y, son aquellas personas nacidas entre los años 1981 y 1996, es decir, al año 2023, tienen entre 27 y 42 años, representando al 25% de peruanos (aproximadamente, 8.3 millones de personas). Además, según IPSOS (2022a), los *millennials* son la generación bancarizada con más créditos o préstamos (38%), la que más usa páginas web de noticias (junto a la generación *centennials*, 11%), la que más usó sus ahorros en su totalidad como consecuencia de la pandemia por el COVID-19 (58%), y quienes más desean que los precios se mantengan por el mayor tiempo posible ante el alza de estos (30%).

Así mismo, para IPSOS (2022a), la generación Z, o *centennials*, abarca a las personas nacidas entre los años 1997 y 2009, es decir, al año 2023, tienen entre 14 y 26 años, representando al 20% de peruanos (6.8 millones de personas, aproximadamente). Según IPSOS (2022a), esta generación es la que más valora el trato amable de las marcas (90%) y espera ser sorprendida con empaques de productos (77%). Además, son los más propensos a depositar sus ahorros en una entidad financiera si recibieran un ingreso adicional (31%) y usan los canales digitales de los bancos (78%) (Ipsos, 2022a). También, según la misma consultora, es la generación menos endeudada a raíz de la pandemia por el COVID-19 (21%) (Ipsos, 2022a).

Por otro lado, la consultora Deloitte (2023) indica que, en el Perú, más de la mitad de *millennials* (57%) y *centennials* (55%) tienen poca capacidad de ahorro; sin embargo, buscan un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Así mismo, ambas generaciones ven un panorama desalentador de cara a la situación económica del país, pues el 27% de la generación *centennials* y el 15% de la generación *millennials* consideraron que esta mejorará en el siguiente año. Ambas generaciones tienen un marcado deseo de viajar por el mundo principalmente como una forma de relajamiento mental y cambio de rutina (Redacción J.R., 2023). En la generación Z tiene planeado visitar al menos 3 continentes en 10 años y en cuanto a los planes de estudio o vivir en otro país este representa a un 44% de esta generación (La Vanguardia, 2019). Asimismo, en cuanto a los *millennials*, 1 de cada 4 se ha mudado a una diferente ciudad para vivir (Yahoo Finances, 2023).

En síntesis, en este capítulo se ha podido contextualizar sobre las tendencias del sector a nivel internacional y local, sobre los centros comerciales a analizar y los perfiles que se estudiarán. Lo cual demuestra que es un sector en constante recuperación y que ha tenido cambios luego de la pandemia. Asimismo, ambos centros comerciales a analizar tienen estrategias alineadas a las tendencias del sector y a satisfacer la parte experiencial de los visitantes. Es así que, luego de conocer el entorno en el cual estos actores se desempeñan, es necesario hacer referencia a la metodología de la presente investigación.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo está dividido en 8 secciones. La primera sección presenta las hipótesis de la investigación. La segunda sección, tercera y cuarta sección se centran en el enfoque, alcance y diseño de la investigación. La quinta sección se centra en el diseño muestral. La sexta y séptima sección se centra en las técnicas de recolección y análisis de la información. Por último, la octava sección está enfocada a los principios éticos a tener en cuenta.

### **1. Hipótesis de la investigación**

Según lo mencionado en la parte teórica de la presente investigación, las hipótesis son las siguientes y devienen del estudio de Calvo y Lévy (2018).

H1: La conveniencia del centro comercial está relacionado positivamente con la frecuencia de visitas.

H2: La variedad de tiendas del centro comercial está relacionado positivamente con la frecuencia de visitas.

H3: El ambiente interno del centro comercial está relacionado positivamente con la frecuencia de visitas.

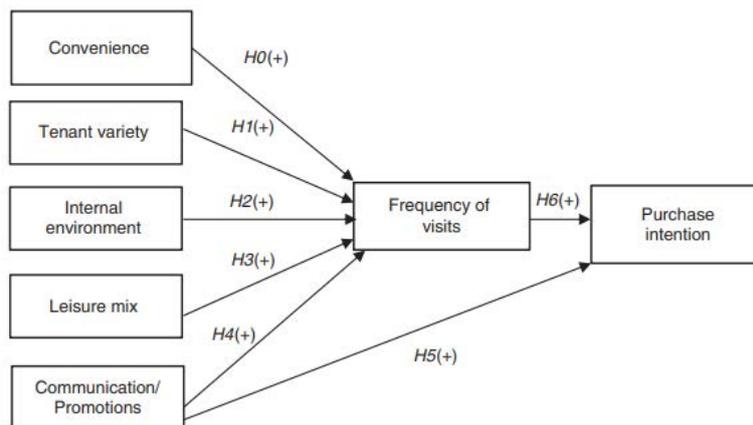
H4: La mezcla de ocio del centro comercial está relacionado positivamente con la frecuencia de visitas.

H5: La comunicación/promoción del centro comercial está relacionado positivamente con la frecuencia de visitas.

H6: La comunicación/promoción del centro comercial está relacionada positivamente con la intención de compra.

H7: La frecuencia de visitas del centro comercial está relacionada positivamente con la intención de compra.

**Figura 2: Modelo de Calvo y Lévy**



Fuente: Calvo y Lévy (2018).

## 2. Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2014), una investigación puede tomar tres enfoques durante su elaboración: enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y el enfoque mixto. El enfoque cuantitativo “parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica” (Hernández et al., 2014, p.4). Por otro lado, el enfoque cualitativo no inicia con el planteamiento de hipótesis para la recolección de datos, sino que esta puede desarrollarse precediendo, durante o posterior a dicha recolección (Hernández et al., 2014). Por último, las investigaciones mixtas combinan ambos enfoques.

En ese sentido, para la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo debido a que se pretende realizar la medición de variables específicas con la finalidad de concretar los objetivos planteados en el Capítulo 1 de este estudio. Esto mediante encuestas que buscaron identificar los factores de atraktividad a los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry en las dos generaciones, y análisis de datos que expliquen la relación entre este y los elementos de las estrategias de marketing aplicadas.

## 3. Alcance de la Investigación

Los distintos alcances de las investigaciones son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para efectos del presente estudio, el alcance fue descriptivo y correlacional.

El alcance descriptivo se centra en especificar las características del fenómeno a estudiar de manera independiente sin necesariamente establecer una relación de variables (Hernández et al., 2014). Por otro lado, la investigación correlacional se centra en identificar

la relación existente entre las variables que se estudian y el grado de asociación que estas pueden tener (Hernández et al., 2014).

#### **4. Diseño de la investigación**

Un tipo de estrategia general en una investigación es la de estudio de caso, la cual está centrada en el estudio de una organización o fenómeno de análisis en específico tomando en cuenta su propio contexto (Harrison 2002 citado en Ponce y Pasco, 2015). En esta investigación el estudio de caso es de tipo múltiple debido a que se analizaron el Centro Comercial Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry teniendo como sujeto de estudio a los visitantes de estos centros comerciales de las generaciones *millennials* y *centennials*. Este tipo de investigación se utiliza para entender detalladamente el funcionamiento de una organización y sus principales actores que giran en torno a ella en un sector en específico (Ponce y Pasco, 2015).

Por otro lado, la investigación fue realizada en un momento en específico con información actual del presente año, por lo que es considerada de corte transversal. El objetivo consiste en explicar variables y describir cómo se afectan e interactúan entre sí en un momento determinado, para ejemplificar, es como tomar una foto de un evento en desarrollo (Hernández et al., 2014). En este caso toda la información recolectada para la presente investigación fue en el contexto del año 2023 durante el mes de octubre.

#### **5. Diseño muestral**

Existen dos tipos de muestras, la probabilística y la no probabilística. En el presente estudio se utilizará el muestreo no probabilístico debido a que implica elegir unidades de observación según algún criterio seleccionado por el investigador (Ponce y Pasco, 2015, p.53). En este caso, los criterios de selección fueron que hayan visitado alguna vez a los centros comerciales en materia de análisis y que sean parte de las generaciones a analizar. Asimismo, el muestreo no probabilístico se centra en no generalizar los resultados obtenidos, sino en interpretar los resultados en base a la información recolectada.

Para determinar el tamaño de la muestra, Rositas (2014) recomienda que esta sea entre 100 y 200 unidades si se busca realizar un análisis de ecuaciones estructurales. Asimismo, la fórmula general para estimar el tamaño óptimo de la muestra en investigaciones en las cuales no se conoce el tamaño de la población es que esta sea como mínimo múltiplo de 10 respecto al número de ítems (Rositas, 2014). En la presente investigación se cuenta con 18 ítems en la que cada uno representa una pregunta. Asimismo, se cuenta con 2 muestras (*millennials* y *centennials*). Es por eso que, el tamaño ideal de cada muestra es de

180 unidades, por lo que se espera obtener como mínimo un total de 360 unidades en total, de las cuales 180 corresponden a los *millennials* y 180 a los *centennials*.

## 6. Técnicas de recolección

En la presente sección, se explica el uso de la encuesta como técnica cuantitativa a utilizar para la recolección de información primaria de los actores. Malhotra (2008) propone que las encuestas se caracterizan por obtener información que surge del interrogatorio a los participantes. Además, la técnica de encuesta consiste en proporcionar un conjunto determinado de preguntas a una amplia cantidad de individuos, pidiéndoles que indiquen sus respuestas correspondientes (Weathington et al. citado en Ponce y Pasco, 2015, p.62). Las preguntas a formular en el cuestionario estarán dirigidas a evaluar los factores de atractividad en los centros comerciales.

De esta forma, el cuestionario está dividido en 7 secciones con sub-ítems (Anexo H), las primeras 5 son las variables independientes: conveniencia, variedad de tiendas, ambiente interno, mezcla de ocio y promoción (Calvo y Lévy, 2018). Asimismo, está presente la variable intermediaria frecuencia de visitas y la variable dependiente intención de compra. Ambas consideradas indicadores de la atractividad de un centro comercial (Calvo y Lévy, 2018). La medición de cada ítem se realizó utilizando una escala de Likert del 1 al 5 para las variables *conveniencia*, *variedad de tiendas*, *ambiente interno* y *promoción*, donde 5 es “Totalmente de acuerdo” y 1 “Totalmente en desacuerdo”. Mientras que, para la variable mezcla de ocio se usó una medición de Sí / No tal como se referencia en el modelo original. Asimismo, para las variables frecuencia de visitas se usó la escala de Likert donde 5 es “Muy frecuente” y 1 “Nunca”. Mientras que, para la variable intención de compra 5 es “Muy probable” y 1 “Nada probable” (Ver Tabla 1). Cabe resaltar que estas escalas también fueron utilizadas en el modelo original de Calvo y Lévy (2018).

Después de haberse realizado el cuestionario se realizó dos validaciones a través de expertos metodológicos a fin de validar la claridad y presentación de las variables a los futuros encuestados, y a grupos reducidos de 10 posibles encuestados de las dos generaciones participantes. Lo último a fin de mejorar la claridad de los enunciados, debido a que se tradujo la encuesta propuesta por Calvo y Levy pues se encontraba en inglés. Es por ello, que la técnica de recolección empleada tuvo 4 fases antes de empezar con el trabajo de campo. La primera, la traducción y construcción de la encuesta en medios digitales. La segunda, la validación con expertos metodológicos sobre la encuesta desarrollada en cuanto a la traducción de los enunciados, la escala de medición (Likert del 1 al 5 o Respuestas dicotómicas de sí/no) y la accesibilidad de la encuesta. La tercera, el testeado de la encuesta

con 10 posibles participantes de las generaciones millennials y centennials, para recolectar comentarios sobre los enunciados, el concepto propuesto de las variables y la accesibilidad de las propuestas, en cuanto a la cantidad de minutos que involucra completarla. Con estas dos validaciones se procedió a la última fase, es decir, la cuarta que involucró la mejora de la encuesta digital en cuanto a enunciados y conceptualización de las variables.



**Tabla 1: Operacionalización de variables**

Variable	Nemo	Preguntas	Escala de Medición / Respuesta Cerrada
		¿Has visitado alguna vez el centro comercial Plaza San Miguel?	Si/No
		¿Has visitado alguna vez el centro comercial Real Plaza Salaverry?	Si/No
		¿A qué generación perteneces?	Generación Baby Boomer (nacidos entre 1946-1964); Generación X (nacidos entre 1965 y 1980); Millennials (nacidos entre 1981 y 1996); Centennials o Generación Z (nacidos entre 1997 y 2005)
		¿Cuál es tu ocupación?	Estudiante; Trabajador independiente; Trabajador dependiente; Ama de casa/Dedicado al hogar; Otro
		¿Cuál es tu género?	Femenino, Masculino, Otro, Prefiero No decirlo
		¿Cuál es tu distrito de procedencia?	Lima Moderna (Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Magdalena, Jesús María, Lince, San Borja, Surquillo, Barranco y La Molina); Lima Centro (Cercado de Lima, Breña, La Victoria y Rímac); Lima Norte (Comas, Carabayllo, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres e Independencia); Lima Este (Ate, Chaclacayo, El Agustino, Santa Anita, San Juan de Lurigancho y San Luis); Lima Sur (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Pachacámac y Lurín); Callao (La Perla, La Punta, Bellavista, Ventanilla, Callao, Mi Perú, Carmen de La Legua)
		¿Cuál es tu máximo nivel educativo alcanzado?	Primaria completa; Secundaria incompleta; Secundaria completa; Estudio técnico incompleto; Estudio técnico completo; Estudios universitarios incompletos; Estudios universitarios completos; Estudios de Posgrado incompletos; Estudios de Posgrado completos
		¿Qué centro comercial sueles visitar más? ¿Plaza San Miguel o Real Plaza Salaverry?	Plaza San Miguel; Real Plaza Salaverry

**Tabla 1: Operacionalización de las variables de la presente investigación (continuación)**

Variable	Nemo	Preguntas	Escala de Medición / Respuesta Cerrada
Frecuencia de visita	FRE	Frecuencia de visita al centro comercial [Lo visito ]	Escala de Likert 1-5
		Frecuencia de visita al centro comercial [Tengo intención de visitarlo]	Escala de Likert 1-5
Intención de compra	INT	Intención de compra en alguna tienda del centro comercial [Tengo intención de comprar en el centro comercial (deseo)]	Escala de Likert 1-5
		Intención de compra en alguna tienda del centro comercial [Compraré en el centro comercial (decisión)]	Escala de Likert 1-5
Conveniencia	CON	El centro comercial tiene acceso fácil y conveniente.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial tiene buenos servicios al cliente.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial cuenta con estacionamiento gratuito.	Si/No
Variedad de tiendas	VAR	El centro comercial ofrece una variedad de renombradas tiendas y cadenas (franquicias, ejm: KFC, Pizza hut, Zara, etc)	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial ofrece una variedad de hipermercados/supermercados.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial ofrece una variedad de servicios conexos (Este término se utiliza para referirse a bancos, empresa de telefonía, etc)	Escala de Likert 1-5
Ambiente Interno	AMB	El centro comercial tiene atractivas instalaciones y ambientes	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial cuenta con áreas de descanso	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial tiene una conveniente señalización en la zona de tiendas	Escala de Likert 1-5
Mezcla de ocio	MEZ	El centro comercial tiene cines.	Si/No
		El centro comercial tiene restaurantes (de especialidad, familiar, buffet, gourmet, fast food, fusión y "para llevar").	Si/No
		El centro comercial tiene cafés, cafeterías, pastelerías y heladerías.	Si/No
Promoción	PROM	El centro comercial tiene atractivas promociones de venta.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial tiene frecuentes actividades de comunicación y promociones.	Escala de Likert 1-5

## 7. Técnicas de análisis de información

Tras haber recopilado la información que resultó siendo relevante para la investigación, resulta necesario realizar un análisis de los datos recopilados para cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Para ello, previamente fue importante comprobar que la información se encuentre almacenada de forma correcta, sin errores y lista para ser analizada por las herramientas de análisis pertinentes (Ponce y Pasco, 2015). En ese sentido se realizó una prueba piloto en 20 personas, en la que se pudo especificar mejor las preguntas de la encuesta. Asimismo, se realizó una depuración de datos de personas que no cumplían con los requisitos para la investigación, las cuáles fueron 15 unidades.

Para el procesamiento de la información cuantitativa se usó la herramienta de SPSS Statistics 27 que permite identificar el comportamiento descriptivo de las variables como media, moda, valores mínimos, máximos entre otros. Asimismo, se realizó un análisis de correlación para identificar la asociación entre las variables en la herramienta JAMOVI 2.3.28. En línea con esto, se utilizó dos técnicas de análisis cuantitativo: análisis factorial confirmatorio y análisis de modelamiento de ecuaciones estructurales.

### 7.1. Modelo de ecuaciones estructurales SEM

Para el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), es necesario contar con al menos una variable dependiente o endógena para el análisis. Esta herramienta parte de un modelo ya estructurado en el que se buscan probar hipótesis. Así, según Chión y Charles, (2016), sirve para validar la relación entre las variables latentes. Este modelo es importante pues se cuenta con variables que, al plantearlas con su respectivo enunciado, son latentes o “no-observables” (satisfacción respecto a la cantidad de tiendas, limpieza adecuada, entre otras), y el modelo de ecuaciones estructurales les podrá brindar un soporte confirmatorio (Ruiz et al., 2010). En otras palabras, el análisis llevado a cabo con esta herramienta permite evaluar qué tanta fiabilidad brinda en relación a la realidad. De esta manera, se analizan las variables del modelo principal para determinar su correlación y validar o refutar las hipótesis planteadas en la investigación. Asimismo, se utilizan indicadores como el CFI y RMSEA que explican el ajuste del modelo y la proporción de error que serán detallados más adelante. En el presente estudio se ha realizado una comparación de los resultados en base a las dos muestras independientes (*millennials* y *centennials*), por lo que se realizó dos regresiones y dos modelizaciones y en cada una de las muestras hay dos grupos independientes (Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry).

Para el componente de medida o análisis de la adecuada distribución de ítems con cada variable se utilizó el análisis factorial confirmatorio. Existen dos tipos de Análisis

Factorial: exploratorio (AFE) y confirmatorio (AFC); por lo que, es importante hacer una diferenciación entre ambos. El primero busca encontrar un modelo que brinde una explicación de ciertos datos de una muestra, mediante la correlación y asociación de los datos. Asimismo, el AFE no parte de una hipótesis y busca reducir las dimensiones agrupando los ítems de una mejor manera. Por otro lado, el AFC parte de hipótesis y busca explicar la variación de los datos para hallar la correlación de variables latentes y su asociación entre ellas y la valida de forma estadística (Manzano y Zamora, 2009). Es una herramienta que permite observar la contribución de los ítems en cada factor donde se encuentran agrupados y a su vez su contribución al modelo, con lo cual permite pronosticar eventos posteriores. Para el análisis de fiabilidad se usaron indicadores como el AVE (Average variance extracted) y CR (Composite Reliability) para evaluar la adecuada composición de cada ítem y convergencia de los constructos de la investigación. En el modelo de Calvo y Lévy (2018) se cuenta con 7 factores cada uno con sus respectivos ítems, por lo que con el AFC mediante el rechazo de la hipótesis nula (No hay asociación entre el ítem x y la variable Y) con un nivel de significancia menor a 0.05 se estaría aceptando una adecuada distribución de los ítems.

## **8. Cuestiones éticas**

Los principios éticos tomados en cuenta en la presente investigación fueron principalmente los dos siguientes. En primer lugar, el respeto a las personas, debido a que se respetó su voluntad y autonomía para participar en la investigación y por ningún motivo se obligó en caso no deseaban ser parte (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016). En segundo lugar, el principio de integridad científica, debido a que la recolección, análisis y comunicación de los resultados fueron manejados estrictamente para fines académicos. Asimismo, los tres principios éticos restantes también fueron tomados en cuenta en la investigación. La beneficencia para asegurar el bienestar de todos los participantes y cuidando la difusión de los resultados de la investigación. En cuanto a la justicia está presente mediante el derecho de todos los participantes de acceder a los resultados de la investigación, así como respetar la confidencialidad de sus datos personales. Por último, la responsabilidad del investigador recae en las posibles reacciones y consecuencias que los resultados de la investigación podrían generar (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016).

En base a todo lo mencionado anteriormente se desarrolló la investigación bajo un enfoque cuantitativo en el que se busca probar las hipótesis del modelo de estudio, las cuales estarán sujetas a las técnicas de análisis factorial confirmatorio y análisis SEM. Asimismo, la naturaleza de la investigación basada en dos muestras implicó realizar dos modelizaciones y así hacer efectivo la comparación entre ambas generaciones. Es así que, el análisis de la información estará inicialmente dividido en base a estas dos muestras.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el presente capítulo se realizó el análisis de la información recolectada en las muestras de las generaciones *millennials* y *centennials*. En primer lugar, se detalla el análisis de los resultados descriptivos de las muestras. Luego, se analizó los índices de confiabilidad del modelo, así como la validación de hipótesis, el análisis factorial confirmatorio y la herramienta SEM por cada muestra. Por último, se compararon los resultados obtenidos de ambas muestras en cada centro comercial.

### 1. Estadística descriptiva

En esta sección se detalla de manera descriptiva el perfil de la muestra y los resultados obtenidos por cada variable. En lo que respecta a la estadística descriptiva, esta se emplea para conocer las características y tendencias que existen en la muestra analizada. En esta sección se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas y tiene como objetivo identificar, de manera general, cómo es el perfil de cada una de las dos generaciones encuestadas a partir de su preferencia por un determinado centro comercial de los dos propuestos.

#### 1.1. Descripción de las muestras

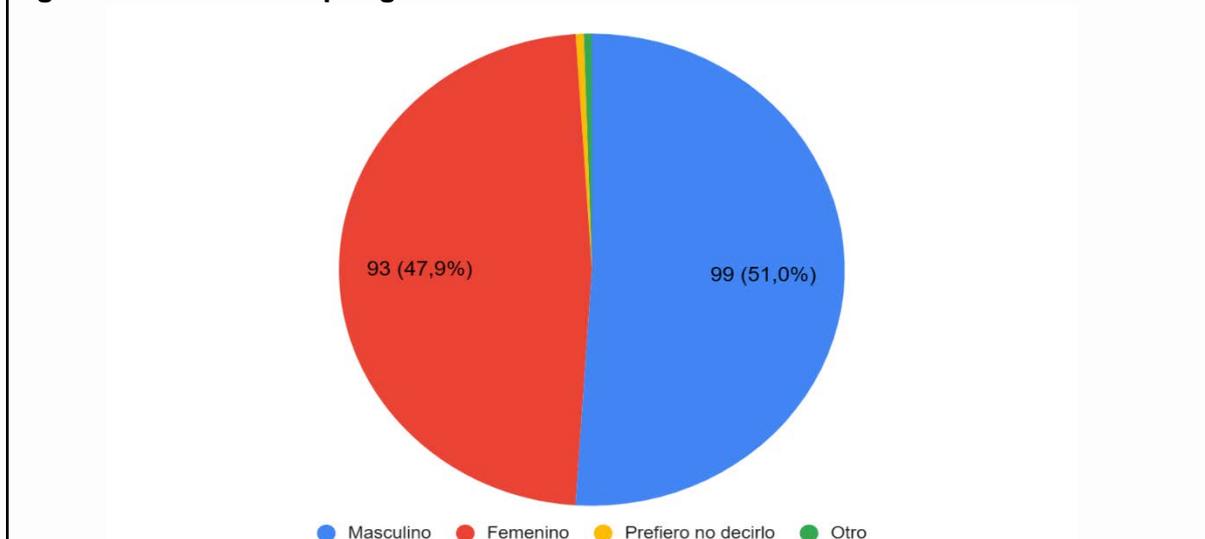
Antes de empezar con el análisis de los resultados es importante conocer el perfil del encuestado; es decir, los clientes y visitantes de los centros comerciales Real Plaza Salaverry y Plaza San Miguel de las generaciones *centennials* y *millennials*. Por ello, a continuación, se detalla la distribución por género, zona de residencia en Lima Metropolitana, Nivel de Estudios alcanzados, Ocupación y Preferencia de Centro Comercial.

##### 1.1.1. Generación *centennials*

Por un lado, como se mencionó anteriormente la generación *centennials* es la que, al presente año, 2023, tiene entre 14 y 26 años. Sin embargo, por cuestiones éticas y considerando la protección de datos de menores de edad, solo se tomarán en cuenta las respuestas de las personas de 18 años a 26 años para este análisis. De esta manera, se recolectó una muestra de 194 unidades.

En primer lugar, en cuanto al género el 47.9%, es decir 93 personas, son de género femenino, el 52%, masculino, es decir 99 personas, mientras que 1 persona (0.05%) seleccionó "Otro" y el 0.05% restante prefirió no decir su género. Por lo que se puede demostrar que los datos en esta generación, la participación masculina es ligeramente superior respecto a la femenina.

**Figura 3: Distribución por género de los centennials**



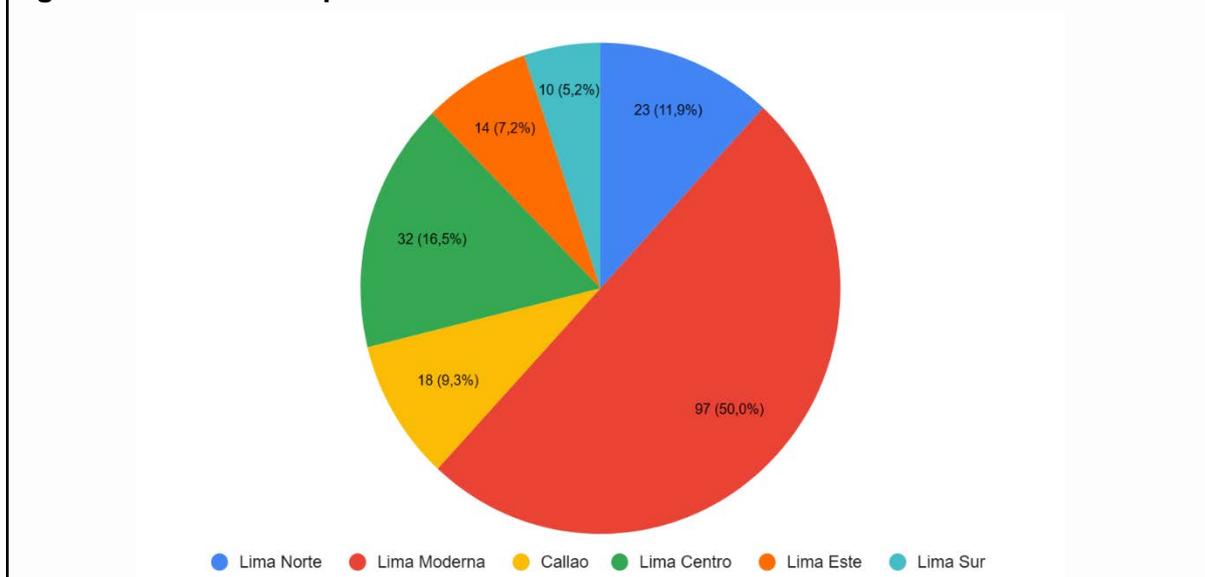
Así como con el género, también se tomó en cuenta el distrito de residencia a través de la zonificación de Lima Metropolitana y el Callao. Para ello, en la encuesta se especificó qué distritos forman parte de cada una de las 6 zonas de Lima Metropolitana y Callao, esto basado en la zonificación de Ipsos (2022b). Véase la tabla 2.

**Tabla 2: Distribución de distritos según zona geográfica**

Zona de Lima	Distritos
Lima Centro	Cercado de Lima, Breña, La Victoria y Rímac
Lima Este	Ate, Chaclacayo, El Agustino, Santa Anita, San Juan de Lurigancho y San Luis
Lima Moderna	Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Magdalena, Jesús María, Lince, San Borja, Surquillo, Barranco y La Molina
Lima Sur	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Pachacámac y Lurín
Lima Norte	Comas, Carabaylo, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres e Independencia
Callao	La Perla, La Punta, Bellavista, Ventanilla, Callao, Mi Perú, Carmen de La Legua

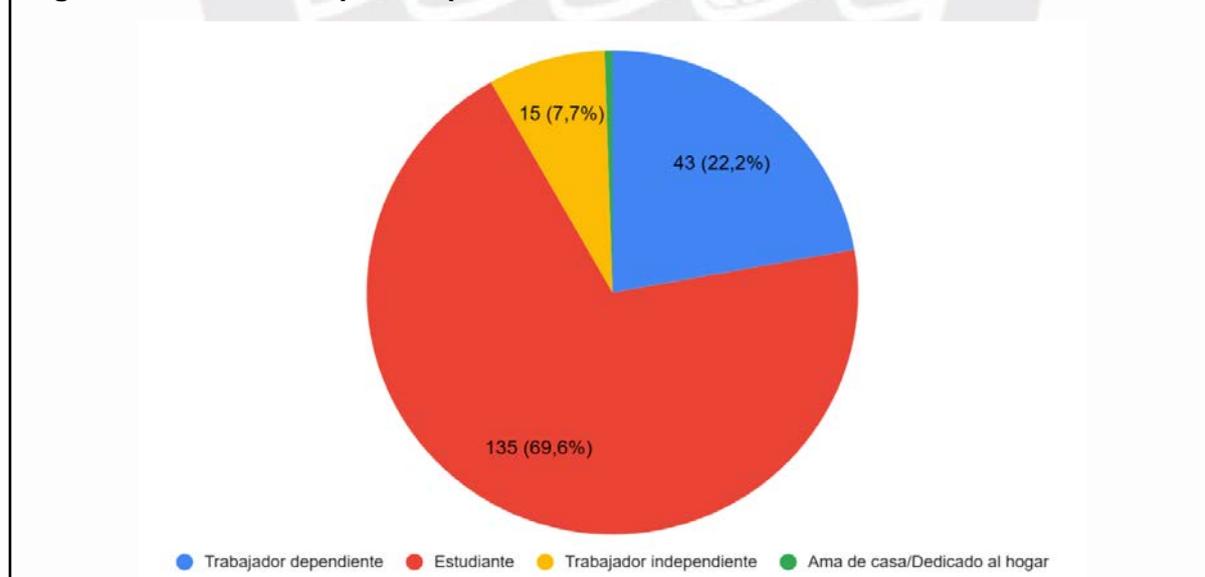
Tomando en cuenta la información expuesta, se identifica que la mayor cantidad de público muestreado reside actualmente en Lima Moderna con 50% con 97 personas, seguido de Lima Centro, Lima Norte, Callao, Lima Este y Lima Sur con 16.5% es decir 32 personas, 11.9% con 23 personas, 9.3% con 18 personas, 7.2% siendo 14 personas y 5.2% siendo 10 personas respectivamente.

**Figura 4: Distribución por zona de residencia de los centennials**



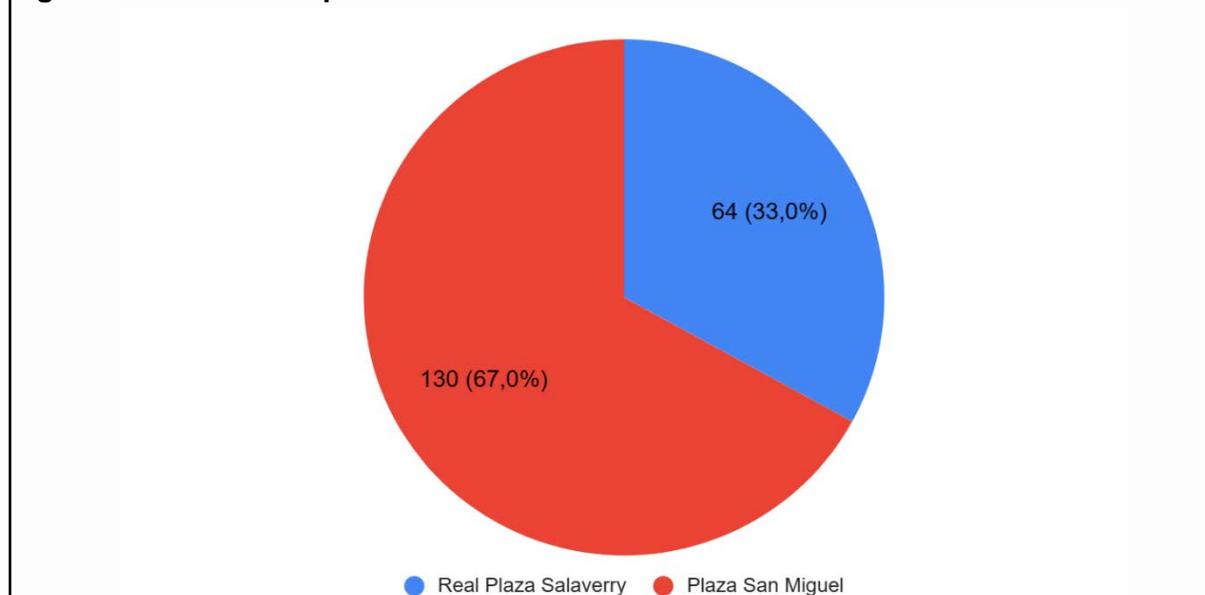
Respecto a la ocupación la gran mayoría se desempeña como estudiante, ya que representan el 69.6%, 135 de los encuestados de la muestra, seguido de los trabajadores dependientes, trabajadores independientes y ama de casa/dedicado al hogar con 22.1%, 7.7% y 0.5% respectivamente. En este caso, la concentración de datos se encuentra en los estudiantes debido a la edad, quienes se encuentran cursando estudios técnicos o universitarios.

**Figura 5: Distribución por ocupación de los centennials**



Por último, en cuanto a la preferencia por un centro comercial entre Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry, se observa que 67% (130) prefiere el centro comercial Plaza San Miguel, mientras que el 33% (64) el centro comercial Real Plaza Salaverry.

**Figura 6: Distribución preferencia de CC de los centennials**

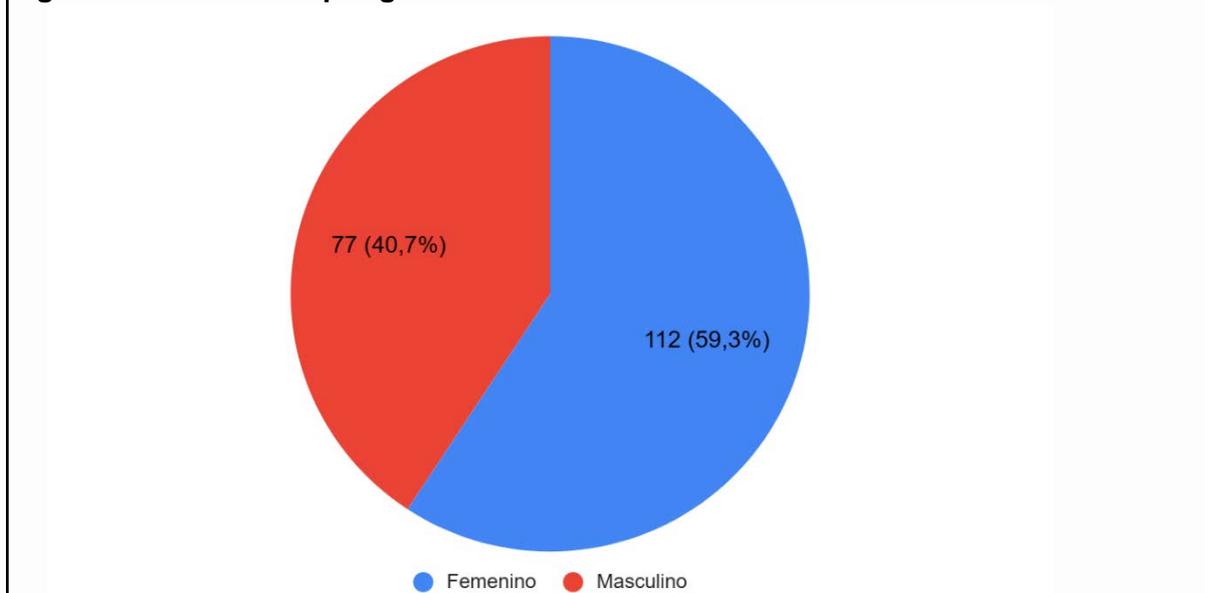


### **1.1.2. Generación millennial**

Por un lado, como se mencionó anteriormente, la generación *millennial* es aquella que aglomera a las personas que tienen entre 27 años a 42 años en el 2023. Considerando lo anterior, se recolectaron 189 unidades.

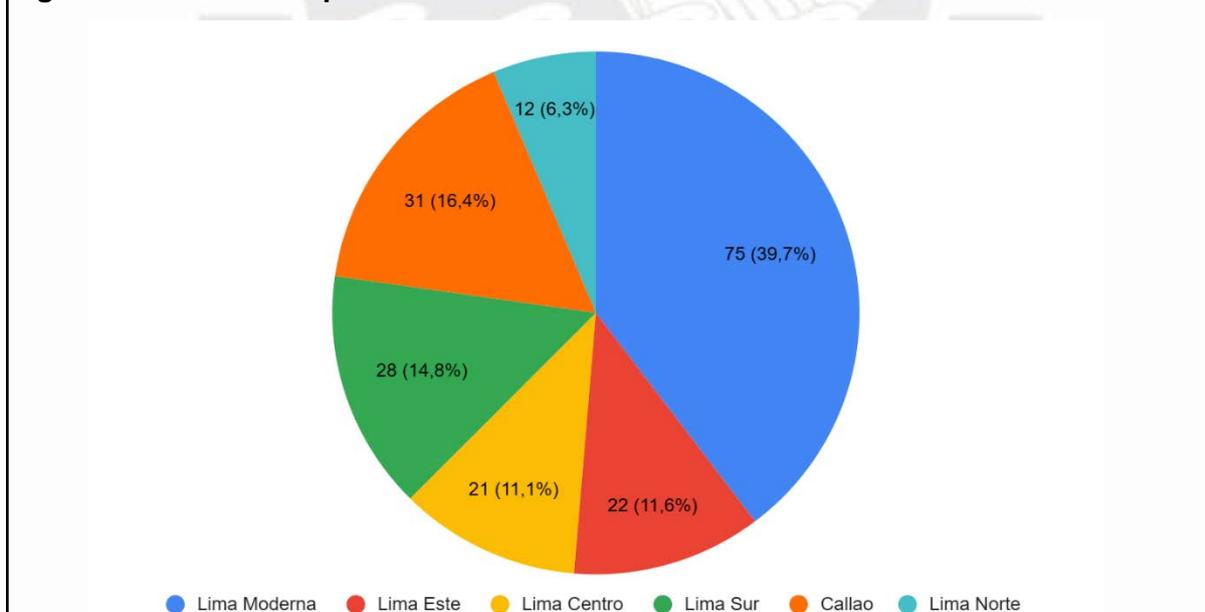
En primer lugar, en cuanto al género, 112 encuestados son de género femenino representando así el 59.3% de la muestra, mientras que 77 son de género masculino quienes son el 40.7%. Por lo que se puede concluir que los datos en esta generación están mayoritariamente compuestos por mujeres.

**Figura 7: Distribución por género de los millennials**



También, se tomó en cuenta la zona de residencia en Lima Metropolitana y Callao. De esta manera, se identifica que de la muestra recolectada el 39.7% reside actualmente en Lima Moderna (75), seguido por 16.4% quienes son residentes en el Callao y 14.8% que residen en Lima Sur (28). El 30% restante acumulado reside en tres zonas de Lima: Centro, Este y Norte.

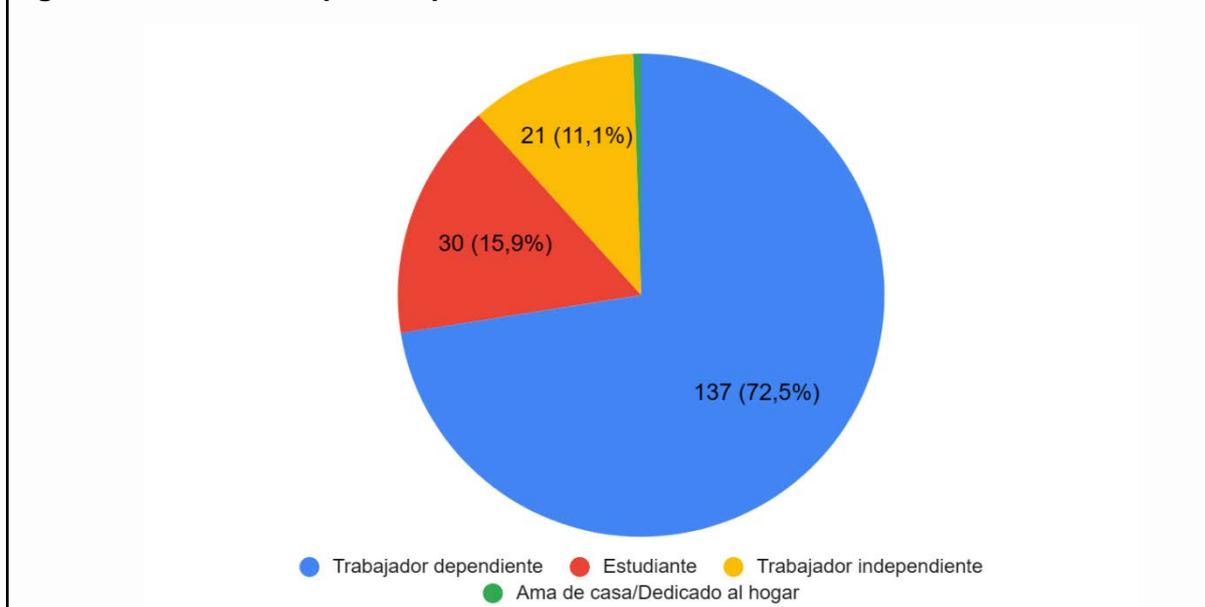
**Figura 8: Distribución por zona de residencia de los millennials**



Respecto a la ocupación, el 72.5% de la muestra actualmente se desempeña como trabajador dependiente (137), el 15.9% se encuentra estudiando (30) y el 11.1% son trabajadores independientes (21), solo el 0.5%, es decir, 1 persona es ama de casa/dedicado al hogar. Se identifica una gran concentración de datos de trabajadores dependientes y se

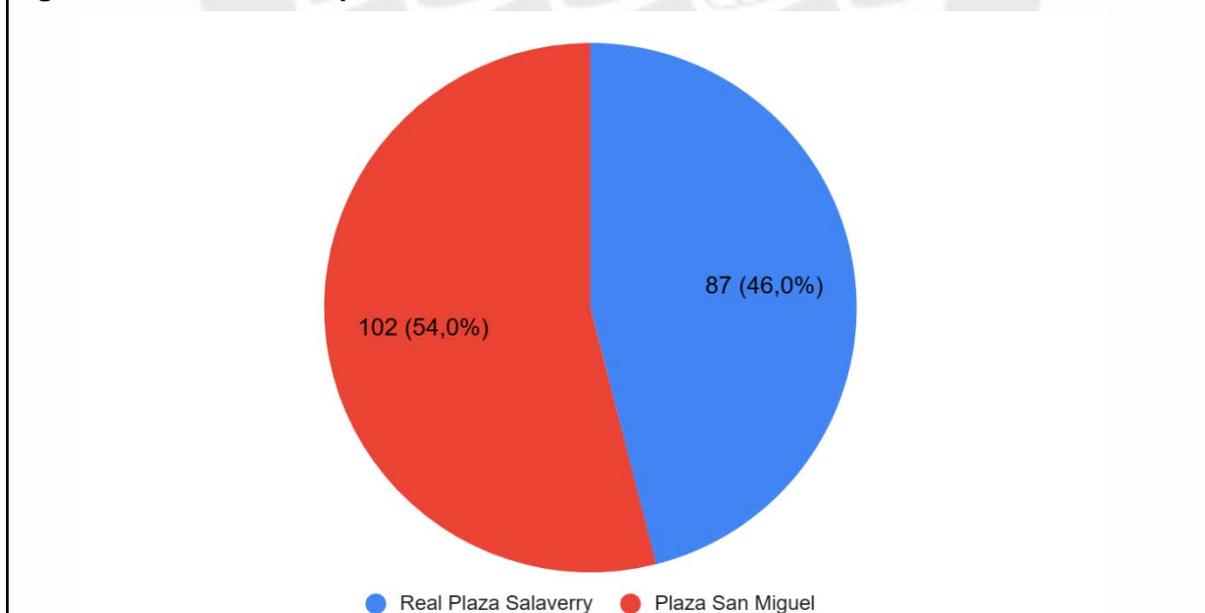
puede relacionar con la edad de la muestra. Además, el 43.9% de los encuestados concluyó sus estudios universitarios y el 14.3%, sus estudios de posgrado.

**Figura 9: Distribución por ocupación de los centennials**



Por último, respecto a la preferencia de visita entre los dos centros comerciales a analizar, el 54% es decir 102 personas visitan más Plaza San Miguel que Real Plaza Salaverry, y el 46% restante, 87 personas, prefieren visitar Real Plaza Salaverry.

**Figura 10: Distribución preferencia de CC de los millennials**



## 1.2. Descripción de las variables

En esta sección se hará una descripción de cada variable en base a cada muestra y en cada centro comercial.

### **1.2.1. Frecuencia de visitas**

En cuanto a la frecuencia de visita esta información fue recolectada en una escala de Likert del 1 al 5 donde 1 fue “Nunca” y 5 “Muy frecuente”. Además, consta de dos ítems, el primero que busca conocer la frecuencia real de visita, “Lo visito”, mientras que el segundo, la intención sobre la misma, “Tengo intención de visitarlo”.

Es así que se puede observar que la generación *centennial* no presenta significativas diferencias entre ambos centros comerciales debido que el promedio de los resultados obtenidos demuestra que Plaza San Miguel es el centro comercial más visitado por esta generación con un valor promedio de 3.79 de 5 y frente al 3.52 de Real Plaza Salaverry y con una desviación estándar de 0.91 y 0.94 respectivamente. De igual manera, sucede con la intención de visita en esta generación debido a que Plaza San Miguel obtiene un valor de 3.78 y Real Plaza Salaverry de 3.64. En cuanto a las desviaciones estándar para este ítem fueron de 0.92 y 0.93 respectivamente. Es así que, se puede observar que la dispersión de los datos se encuentra de manera similar en ambos ítems debido a que las desviaciones estándar no difieren significativamente.

En el caso de la generación *millennial*, el centro comercial más visitado es también Plaza San Miguel, el cual promedia 3.58 frente al 3.06 de Real Plaza. Además, su desviación estándar fue de 0.95 y 0.93, respectivamente. Mientras que la intención de visita, obtienen promedios más cercanos para esta muestra, 3.45 para Plaza San Miguel y 3.31 para Real Plaza Salaverry. Sin embargo, la desviación estándar para el primer centro comercial fue de 1.10 y de 0.98 para el segundo, es decir, a pesar de que Plaza San Miguel es el más preferido por esta generación, los resultados son más variados respecto a Real Plaza Salaverry.

De esta manera se puede observar que para ambas generaciones el centro comercial que más visitan es Plaza San Miguel. De manera similar, el centro comercial que tienen más intención de visitar es Plaza San Miguel para ambas generaciones. Siendo los *centennials* quienes tienen puntajes más altos para ambos ítems.

### **1.2.2. Intención de compra**

En el caso de la variable intención de compra esta fue medida con una escala de Likert donde 1 fue “Nada probable” y 5 “Muy probable”. En esta variable se presentó dos ítems: intención de compra como un deseo “Tengo intención de comprar”, y como un hecho a realizar en el futuro, “Compraré en el centro comercial”. Por un lado, la generación *centennial* presenta un mayor deseo de compra por el centro comercial Real Plaza Salaverry con una media de 3.72 frente al 3.67 de Plaza San Miguel. Sin embargo, en el segundo ítem ambos centros comerciales mantienen una media de 3.31. Las desviaciones estándar para el primer ítem en

el caso de Plaza San Miguel y Real Plaza fueron de 0.99 y 1.13 respectivamente, asimismo, para el segundo ítem estas fueron de 1.04 y 1.09.

Por otro lado, respecto a los *millennials*, en el primer ítem relacionado al deseo, Plaza San Miguel obtiene un promedio de 3.72, mientras que Real Plaza Salaverry 3.36. Las desviaciones estándar en el primer ítem fueron de 1.15 y 1.11, respectivamente. En cuanto al segundo ítem relacionado a la decisión de comprar, Plaza San Miguel obtiene un promedio de 3.34 frente al 3.29 de Real Plaza Salaverry. Asimismo, las desviaciones estándar fueron de 1.11 y 1.06 respectivamente. Es así que se puede observar que hay mayor variación de los resultados relacionados al centro comercial Plaza San Miguel.

De esta manera se puede observar que mientras que los *centennials* tienen una intención de compra más alta para el centro comercial Real Plaza Salaverry, los *millennials* lo tienen para Plaza San Miguel. Mientras que, sobre la decisión a futuro de comprar en el centro comercial, para los *centennials* esta es la misma en ambos centros comerciales, para los *millennials* esta decisión está inclinada a Plaza San Miguel.

### **1.2.3. Conveniencia**

Como se mencionó anteriormente, la conveniencia está relacionada al acceso por parte de los clientes a los centros comerciales y aquellas estrategias que este realice para garantizar una adecuada experiencia de compra física. Esta variable está compuesta por 3 ítems.

El primer ítem de la conveniencia es aquel relacionado al acceso fácil y el tiempo empleado para realizar la compra, fue presentado con el enunciado “El centro comercial tiene acceso fácil y conveniente”. En el caso de los *centennials*, Real Plaza Salaverry tiene un promedio de 4.19, y es el mejor considerado respecto a su accesibilidad y el tiempo empleado en la compra, mientras que el promedio de Plaza San Miguel fue de 4.09. Sus desviaciones estándar fueron de 0.85 y 0.91 respectivamente por cada centro comercial. Para los *millennials*, Plaza San Miguel es el mejor considerado con un promedio de 4.08 frente a 3.95 de Real Plaza Salaverry. En cuanto a las desviaciones estándar en esta generación, para el primer centro comercial fue de 0.87, mientras que el segundo, 0.81.

El segundo ítem, es aquel que está relacionado a los servicios al cliente como son la rápida atención y apoyo en la localización de tiendas, se presentó a los encuestados a través del enunciado “El centro comercial tiene buenos servicios al cliente”. Los resultados demuestran que los *centennials* están más de acuerdo con que Real Plaza Salaverry tiene una mejor atención con un promedio de 4.13 frente al 3.99 de Plaza San Miguel. Las desviaciones estándares para esta generación fueron de 0.88 y 0.89 respectivamente en cada

centro comercial. Sin embargo, los *millennials* difieren con los *centennials*, ya que el mayor en promedio es Plaza San Miguel con 4.09, mientras que Real Plaza promedió 3.95. En cuanto a su desviación estándar estas fueron de 1.11 y 1.06, respectivamente. Esto evidencia que no hay mucha variación de datos entre ambas generaciones y ambos centros comerciales.

El tercer ítem, está relacionado al conocimiento sobre el estacionamiento gratuito, por lo que se realizó una pregunta de Sí/No para identificar si el centro comercial contaba con este servicio. Por un lado, los *centennials* mencionaron que ambos centros comerciales contaban con estacionamiento gratuito en un 57.2% y un 48.2% que no. Por otro lado, se identifica que más *millennials* no consideran que exista estacionamiento gratuito en los centros comerciales a través de 53.97%, mientras que los que sí consideran son 46.03%. Sin embargo, al ser esta pregunta una sobre la existencia o no de un aspecto del centro comercial y no en base a la percepción de los encuestados, es porque se decidió retirarla del modelo para los análisis estadísticos posteriores. Debido a que, describe una realidad, es decir, la existencia de algo que ya está dado por hecho. Sin embargo, se sabe que Real Plaza Salaverry no cuenta con estacionamiento gratuito y Plaza San Miguel sí, por lo cual este último aspecto podrá ser utilizado en los análisis posteriores que ayuden a describir el comportamiento de los visitantes.

Es así que, se puede observar que para los *centennials* el centro comercial que mejor acceso y servicios al cliente tiene es Real Plaza Salaverry, mientras que para los *millennials* este es Plaza San Miguel.

#### **1.2.4. Variedad de tiendas**

Como se mencionó anteriormente, la variedad de tiendas involucra la ubicación estratégica de estas en los centros comerciales. La variable cuenta con tres ítems.

En cuanto al primer ítem relacionado a la presencia de las franquicias este fue presentado mediante el enunciado “El centro comercial ofrece una variedad de renombradas tiendas y cadenas”. Los resultados fueron que los *centennials* consideran que Real Plaza Salaverry presenta una mayor variedad con un promedio de 4.41, mientras que Plaza San Miguel promedió 4.25. Asimismo, las desviaciones estándares fueron de 0.88 y 1.12 respectivamente. Por el lado de los *millennials* estos promediaron 3.88 a Plaza San Miguel y 3.80 a Real Plaza, mientras que sus desviaciones estándar fueron de 1.30 y 1.22, respectivamente. De esta manera, se identifica la diferencia de percepción respecto a variedad de franquicias, ya los *centennials* opinan que Real Plaza es más variado mientras que los *millennials*, Plaza San Miguel.

Respecto al segundo ítem, el cual está relacionado a la variedad de oferta en cuanto a supermercados o hipermercados y fue presentado mediante el enunciado “El centro comercial ofrece una variedad de hipermercados/supermercados”, los cuales generalmente funcionan como tiendas ancla, ya que generan tráfico por su popularidad. En este caso para los *centennials* se observa una mayor variedad en el centro comercial Real Plaza Salaverry con un promedio de 4.34 frente al 4.12 de Plaza San Miguel. Respecto a sus desviaciones estándar estas fueron de 1.07 y 1.16 respectivamente. Por el lado de los *millennials*, estos califican a Plaza San Miguel con un promedio de 3.18 y a Real Plaza con un 3.08, las desviaciones estándar fueron de 1.29 y 1.42, respectivamente.

El tercer ítem de variedad identifica los servicios conexos que puede ofrecer un centro comercial como servicios de telefonía, pago de arbitrios, bancos, pago de luz, agua entre otros. Este ítem fue presentado mediante el enunciado “El centro comercial ofrece una variedad de servicios conexos”. De manera similar que en los ítems anteriores para los *centennials* el centro comercial Real Plaza Salaverry presenta una mayor variedad en este aspecto con un promedio de 4.28 frente a 4.08 de Plaza San Miguel. Con una desviación estándar de 0.86 y 1.09 respectivamente. Los *millennials* también califican con una mayor variedad a Real Plaza Salaverry con 3.66 a diferencia de Plaza San Miguel que obtiene 3.51, sus desviaciones estándar fueron de 1.39 y 1.33, respectivamente.

En síntesis, se observó que la variable variedad de tiendas promedió diferente entre las generaciones. Primero, en cuanto a la variedad de franquicias los *centennials* calificaron como más variado a Real Plaza, mientras que los *millennials* a Plaza San Miguel. Para la calificación de la variedad de los supermercados y en los centros comerciales se mantuvo la tendencia de calificación. Por último, en cuanto a los servicios conexos, Real Plaza promedió mejor para ambas generaciones. De esta manera, se puede considerar que en cuanto a la percepción de variedad, las variables que lo componen son percibidas de manera diferente entre generaciones y resultará importante identificar la razón de estos datos.

### **1.2.5. Ambiente interno**

Como se explicó anteriormente el ambiente interno está relacionado al diseño de las instalaciones y todo lo que conlleva como la música, los olores y el *layout* que permite mejorar la experiencia de compra de los visitantes. La variable cuenta con tres ítems.

El primer ítem del ambiente está relacionado a la atractividad de las instalaciones diseño, colores, spots (afiches) y funcionalidades de las instalaciones. Este fue presentado mediante el enunciado de “El centro comercial tiene atractivas instalaciones y ambientes” y se obtuvieron los siguiente resultados. Para los *centennials* el centro comercial con mayor

atractivo es Real Plaza con un promedio de 4.34 frente a 4.12 de Plaza San Miguel. Respecto a sus desviaciones estándares estas fueron de 0.78 y 0.85 respectivamente. En cuanto a los *millennials*, los resultados difieren pues Plaza San Miguel cuenta con un mayor promedio de 4.01 y Real Plaza con 3.92, mientras que su desviación estándar 0.98 y 0.97, respectivamente.

El segundo aspecto relacionado al ambiente interno son las áreas de descanso que presenta el centro comercial. De igual manera, para los *centennials* el centro comercial con mejores áreas de descanso es Real Plaza Salaverry con un promedio de 3.94 respecto a 3.67 de Plaza San Miguel. Respecto a sus desviaciones estándares estas fueron de 0.97 y 1.02 respectivamente. Para los *millennials*, Plaza San Miguel obtiene un promedio de 3.46 y Real Plaza 3.53, respecto a su desviación estándar los valores obtenidos son, 1.13 y 1.04, respectivamente. Para ambas generaciones, el centro comercial con mejores áreas de descanso es Real Plaza Salaverry.

El tercer ítem relacionado al ambiente consiste en la conveniente señalización de tiendas, el cual fue presentado mediante el enunciado “El centro comercial tiene una conveniente señalización en la zona de tiendas”. En este caso para los *centennials* el centro comercial que cuenta con una mejor señalización es Real Plaza Salaverry con un promedio de 4.05 respecto al 3.80 de Plaza San Miguel. Las desviaciones estándares de esta generación se encuentran entre 0.93 y 0.99 respectivamente por cada centro comercial. Por otro lado, los *millennials* califican a Plaza San Miguel con un promedio de 3.82 mientras que Real Plaza obtiene 3.69, en cuanto a la desviación estándar resultó 0.85 y 1.02, respectivamente.

A manera de síntesis, el *ambiente interno* o también llamado como ambiente interno, presenta diferencias en cuanto a la valorización de los centros comerciales por generación. Es así que, para la generación *centennial*, el centro comercial mejor calificado fue Real Plaza Salaverry y su aspecto más relevante fue que cuentan con instalaciones atractivas obteniendo un promedio de 4.34 de 5. La generación *millennial* calificó de mejor manera a Plaza San Miguel en dos de los tres ítems presentado, de estos el promedio más alto fue el relacionado a su atraktividad con 4.01 de 5. El ítem restante, fue el referido a las áreas de descanso en el centro comercial y calificó a Real Plaza Salaverry con 3.53, 0.09 puntos por encima de Plaza San Miguel. En cuanto a la calificación de este factor ambas generaciones optaron por Real Plaza como el que tiene mejores áreas de descanso.

### **1.2.6. Comunicación y Promoción**

La variable de comunicación y promoción está dividida en 2 ítems. El primero está relacionado a las atractivas promociones de venta que tienen cada centro comercial y fue presentado mediante el enunciado “El centro comercial tiene atractivas promociones de venta”. En el caso de los *centennials* estos califican con un mayor promedio al centro comercial Real Plaza Salaverry con 4.03 frente a 3.78 de Plaza San Miguel. Asimismo, las desviaciones estándares fueron de 0.81 y 0.92 respectivamente por centro comercial. En cuanto a los *millennials*, también promedian de mejor manera a Real Plaza Salaverry con 3.48 respecto a 3.34 de Plaza San Miguel, las desviaciones estándar correspondientes fueron de 0.96 y 1.02, respectivamente.

El segundo ítem está relacionado a la frecuencia de las actividades de promoción o comunicación como la continuidad del manejo de redes sociales, así como las activaciones que se realizan en cada centro. Este ítem fue presentado mediante el enunciado “El centro comercial tiene frecuentes actividades de comunicación y promociones”. Para los *centennials* Real Plaza Salaverry cuenta con actividades de comunicación y promoción más frecuentes con un promedio de 3.92 frente a Plaza San Miguel que cuenta con 3.66 de promedio. Asimismo, las desviaciones estándares fueron de 0.93 y 0.91 respectivamente. En el caso de los *millennials* los resultados siguen la misma línea pues califican a Plaza San Miguel con el promedio de 3.39 y de Real Plaza con 3.64, en cuanto a la desviación estándar resultó 0.95 y 0.85, respectivamente.

En resumen, para ambas generaciones Real Plaza Salaverry es el centro comercial mejor calificado en cuanto a su comunicación y promociones. Los *centennials*, valoran más que tenga atractivas promociones de venta con un promedio de 4.03 de 5. En cambio, los *millennials*, valoran con un mejor promedio que el centro comercial cuente con frecuentes actividades tanto de promoción como comunicación. De esta manera, se puede concluir que Real Plaza Salaverry es más atractivo en cuanto a sus promociones y promociones que Plaza San Miguel. Por lo que resultará importante, identificar estas buenas prácticas y compararlas entre centros comerciales.

### **1.2.7. Mezcla de ocio**

En cuanto a la variable mezcla de ocio esta incluye la variedad de oferta de actividades para realizar en un centro comercial que no solo están enfocadas en la compra de un objeto físico, sino que generan experiencia. En esta variable las preguntas fueron orientadas, tal como indicaba el modelo, a si el centro comercial contaba o no con 3 opciones de entretenimiento: Cines, restaurantes (en el que se detalló la variedad de restaurantes

existentes como de especialidad, para llevar, familiar y fusión), y, si el centro comercial contaba con cafés, cafeterías, pastelerías y heladerías.

Los resultados en esta variable para las dos generaciones demostraron una gran homogeneidad debido a que los encuestados marcaron que "Sí", en referencia que el centro comercial cuenta con las opciones antes mencionadas, en un promedio de 98% en ambas generaciones. Esto demuestra los bajos niveles de varianza o dispersión de los resultados en esta variable que la hace una constante. En un análisis SEM la varianza es un factor fundamental porque permite la estimación del modelo, identificación de las variables latentes y la interpretación de los resultados (Kline, 2016). Una casi constante no aportaría a la investigación por su comportamiento valga la redundancia constante. En un modelo SEM, las variables con varianza tienen un mayor grado de interpretación y contienen información más útil para el análisis, a diferencia de una constante, debido a que ayudan a distinguir entre grupos o condiciones.

Como menciona Kline las invariancias pueden ser clasificadas por su nivel como débiles o fuertes, asimismo, sugiere que es importante identificarlas y separarlas del análisis de las variables que sí presentan varianza para estudiarlas por separado (Kline, 2016). Asimismo, como menciona Marieke (2010) las variables con mayor varianza tienen mayor influencia que las de menor varianza. Sin embargo, en este caso no se trata de una variable con menor varianza sino de una casi constante, lo que haría que deje de ser una variable tal como se evidencian en los resultados mencionados anteriormente. Por lo que, no brinda información relevante para un análisis de relación entre variables. Es por ello que, esta variable no fue tomada en consideración en el análisis SEM ni AFC, ya que la pregunta aborda la existencia o no de un fenómeno; sin embargo, éste ya está dado por hecho, por lo que los resultados tuvieron un comportamiento constante.

## **2. Modelo SEM por muestra**

En esta sección se detallan los resultados de las encuestas mediante el modelo de ecuaciones estructurales, el cual busca identificar la relación entre las variables de la investigación. Como se mencionó anteriormente, las variables que se han decidido retirar del análisis son mezcla de ocio debido a su comportamiento homogéneo y el tercer ítem de conveniencia debido a que no buscan recoger la percepción de los encuestados sino la existencia o no de un fenómeno, en específico este último por ser una variable dicotómica, sin embargo, este ítem sí se tomará en cuenta para el análisis comparativo posteriormente. Teniendo eso en cuenta se seguirá usando el modelo propuesto por Calvo y Lévy (2018) en donde para identificar la atraktividad hacia un centro comercial este está influenciado por 2

variables endógenas: intención de compra y frecuencia de visitas. Asimismo, como variables exógenas se tiene a conveniencia, variedad de tiendas, ambiente interno y comunicación/promoción.

Es así que los resultados inicialmente serán divididos por muestra debido a que cada una de ellas tienen resultados diferentes.

## 2.1. Resultados modelo SEM *centennials*

En el caso de la muestra de los *centennials* la primera modelación arroja los siguientes resultados (Ver Figura 11).

**Tabla 3: Relaciones por variables en el modelo inicial *centennials***

Relación			Estimate	S.E	p
Frecuencia (FRE)	<--	Conveniencia (CON)	0,265	0,134	0,049
Frecuencia (FRE)	<--	Variedad de tiendas (VAR)	0,367	0,092	<0,001
Frecuencia (FRE)	<--	Ambiente interno (AMB)	0,146	0,241	0,545
Frecuencia (FRE)	<--	Promoción (PROM)	-0,185	0,14	0,188
Intención (INT)	<--	Frecuencia (FRE)	0,777	0,11	< 0,001
Intención (INT)	<--	Promoción (PROM)	0,266	0,085	0,002

En estos resultados, en primer lugar, se puede observar las relaciones por variable. Para interpretar los resultados se debe conocer que el nivel de significancia representa a la probabilidad de rechazar una hipótesis en base al nivel de confianza. En este caso, se utilizó para el presente estudio un intervalo de 95% de confianza. Asimismo, se debe tener en cuenta que la hipótesis nula propone la inexistencia de relación entre variables, “No existe relación entre las variables”, y para rechazar dicha hipótesis se necesita un valor de significancia ( $p$ ) menor o igual a 0.05. Es así que, se puede observar que se rechazan 4 hipótesis nulas en este modelo, lo cual permite identificar que sí existe relación entre las variables conveniencia y *variedad de tiendas* hacia la frecuencia de visitas debido a que tienen un valor  $p$  de 0.04 y 0.001 ambas menores a 0.05. Asimismo, sí existe relación entre las variables frecuencia y promoción relacionadas con la intención de compra, debido a que sus niveles de  $p$  son 0.001 y 0.002 respectivamente. Las variables que no tienen relación son 2: Ambiente y promoción, ambas relacionadas con la frecuencia de visitas ya que sus valores  $p$  son mayores a 0.05. En cuanto a la distribución de los ítems por factores o análisis factorial confirmatorio (AFC), el cual tiene el objetivo de identificar si esta es adecuada se tienen los siguientes resultados.

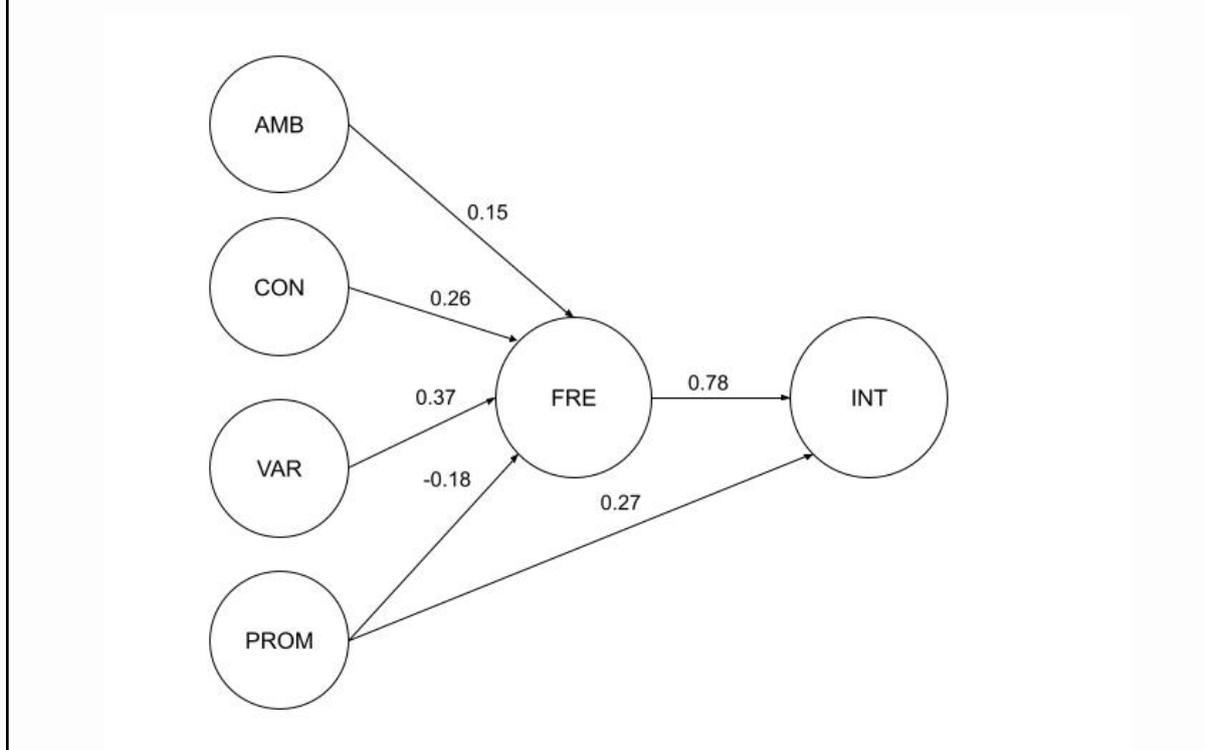
**Tabla 4: Resultados AFC centennials**

Relación			Estimate	S.E	Beta	p
CON	<--	CON1	1	0	0,774	
CON	<--	CON2	1,07	0,126	0,829	<0,001
VAR	<--	VAR1	1	0	0,831	
VAR	<--	VAR2	0,97	0,094	0,695	<0,001
VAR	<--	VAR3	1,118	0,086	0,887	<0,001
AMB	<--	AMB1	1	0	0,723	
AMB	<--	AMB2	1,054	0,136	0,632	<0,001
AMB	<--	AMB3	1,166	0,135	0,72	<0,001
PROM	<--	PROM1	1	0	0,865	
PROM	<--	PROM2	0,873	0,099	0,733	<0,001
FRE	<--	FRE1	1	0	0,768	
FRE	<--	FRE2	1,094	0,117	0,842	<0,001
INT	<--	INT1	1	0	0,819	
INT	<--	INT2	1,009	0,107	0,811	<0,001

Antes de la interpretación de los resultados se debe tomar en cuenta que por cada factor se tiene que la hipótesis nula es "Beta=0", en otras palabras, que el ítem no tiene relación con el factor que está agrupado. Es así que, valores de significancia (p) menores 0.05 lleva a rechazar la hipótesis nula y por consiguiente afirmar la relación entre el ítem y el factor asignado. En este caso como se puede observar todos los ítems están correctamente distribuidos en cada factor debido a que sus niveles de p son menores a 0.05 y las betas son distintos de 0. Para evaluar la fiabilidad de los constructos y la convergencia se realizó el cálculo del CR y AVE. En el caso del primero sirve para saber así el grado de confianza del constructo planteado. Es así, que se obtuvo que, de los seis factores, dos no cumplen con el valor mínimo de 0.7, los cuales pertenecen a Ambiente interno (0.57) y Comunicación y Promoción (0.64). En esta misma línea, se identificó que la validez discriminante (AVE), que indica la variabilidad del factor y es representada por los ítems que lo componen, arrojó el resultado de que cinco de los seis factores son mayores a 0.6, y solo uno, ambiente, no cumple con este indicador con 0.48.

Por último, se tienen los resultados en base a los indicadores de ajuste del modelo SEM.

**Figura 11: Gráfica modelo inicial centennials**



**Tabla 5: Índices estadísticos del modelo inicial centennials**

Índices estadísticos	Valor
CFI	0,944
RMSEA	0,072

En los resultados se puede observar al CFI, el cual es el índice de ajuste comparativo y explica si el modelo es apropiado o explicado siempre y cuando los valores estén cercanos a 1. En este caso se evidencia que el CFI para el modelo base inicial es de 0.944 lo cual indica un buen ajuste. Asimismo, también se puede observar el RMSEA, que explica si el modelo presenta errores. Es importante tener en cuenta que se considera aceptable el error cuando este valor es menor a 0.08. En este caso este modelo presenta un porcentaje de error de 0.072 lo cual está dentro de los parámetros de lo aceptable. Teniendo en cuenta estos resultados se realizó un ajuste a este modelo que será explicado en la siguiente sección 5.2.

## **2.2. Resultados modelo SEM *millennials***

En el caso de la muestra de los *millennials* la primera estimación arrojó los resultados observados en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Relaciones por variables en el modelo inicial millennials**

Relación			Estimate	S.E	p
Frecuencia (FRE)	<--	Conveniencia (CON)	0,585	0,236	0,014
Frecuencia (FRE)	<--	Variedad de tiendas (VAR)	0,243	0,115	0,035
Frecuencia (FRE)	<--	Ambiente interno (AMB)	0,09	0,285	0,752
Frecuencia (FRE)	<--	Promoción (PROM)	0,125	0,117	0,282
Intención (INT)	<--	Frecuencia (FRE)	0,957	0,093	<0,001
Intención (INT)	<--	Promoción (PROM)	0,063	0,083	0,443

Como ya se abordó en la generación *centennial*, primero se debe identificar a través del nivel de significancia de las hipótesis nulas propuestas, las cuales son la inexistencia de relación entre variables. De esta manera, se rechazan las hipótesis nulas en 3 relaciones: Conveniencia → Frecuencia, Variedad → Frecuencia, y Frecuencia → Intención de compra; es decir, en las tres se halla relación entre las variables, dado que sus niveles p son 0.014, 0.03 y 0.001 respectivamente. Sin embargo, las 3 hipótesis nulas que se aceptan son: Promoción → Frecuencia, Ambiente → Frecuencia, Promoción → Intención, pues tienen valores p de 0.28, 0.75 y 0.44 respectivamente, en el que todos los valores son mayores a 0.05. Es decir, en esas interacciones no existe relación entre variables (Ver Figura 12).

Después, resulta importante analizar el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) del modelo para esta determinada muestra. Es así que se obtuvo los siguientes resultados en la tabla propuesta:

**Tabla 7: Resultados AFC millennials**

Relación			Estimate	S.E	Beta	p
CON	<--	CON1	1	0	0,725	
CON	<--	CON2	1,148	0,138	0,813	<0,001
VAR	<--	VAR1	1	0	0,839	
VAR	<--	VAR2	0,968	0,079	0,759	<0,001
VAR	<--	VAR3	1,216	0,076	0,95	<0,001
AMB	<--	AMB1	1	0	0,806	
AMB	<--	AMB2	0,827	0,085	0,697	<0,001
AMB	<--	AMB3	0,933	0,1	0,671	<0,001
PROM	<--	PROM1	1	0	0,772	
PROM	<--	PROM2	1,112	0,116	0,938	<0,001
FRE	<--	FRE1	1	0	0,843	
FRE	<--	FRE2	0,88	0,071	0,799	<0,001
INT	<--	INT1	1,000	0,000	0,864	
INT	<--	INT2	1,032	0,075	0,846	<0,001

En línea con lo propuesto en la muestra de la generación anterior, primero, se busca identificar si se rechaza la hipótesis nula de Beta igual a 0, es decir, la inexistencia de relación con el factor agrupado. Después, se debe identificar que la significancia sea menor o igual a 0.05. Por tanto, en el análisis de ambos factores, se identificó que los ítems están correctamente distribuidos en cada factor y que sí existe relación con el factor agrupado. Asimismo, se realizó el cálculo de la validez convergente (CR), para identificar así el grado de confianza del constructo planteado. De esta manera, se obtuvo que, de los seis factores, dos no cumplen con el valor mínimo de 0.7, los cuales pertenecen a Conveniencia (0.64) y Ambiente (0.64). Además, se identificó que la validez discriminante (AVE) de los seis factores cumplen el valor mínimo requerido mayor a 0.5.

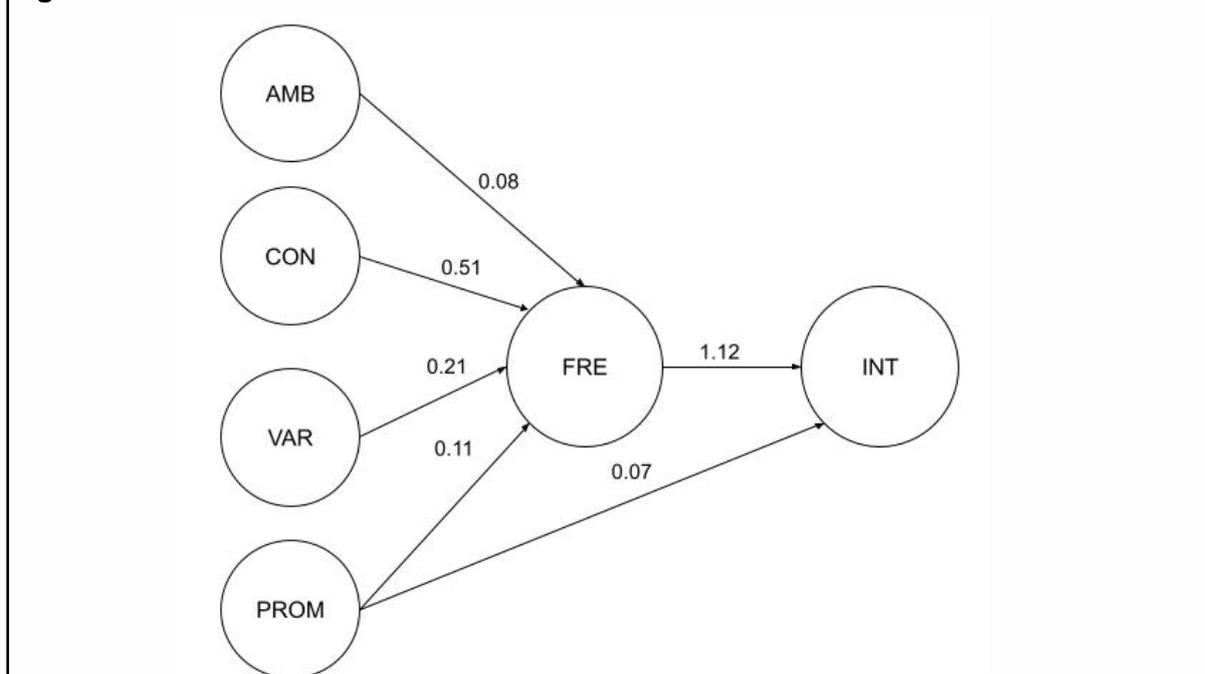
Por último, se estimó los indicadores de ajuste del modelo SEM. Ante lo cual, se obtuvieron los siguientes resultados en las siguientes tablas.

**Tabla 8: Índices estadísticos del modelo inicial millennials**

Índices estadísticos	Valor
CFI	0,937
RMSEA	0,089

En primer lugar, se pudo observar que el CFI es de 0.937, el cual indica un buen ajuste pues el valor es cercano a 1. Asimismo, también se pudo estimar el indicador RMSEA, el cual estima si el modelo presenta errores, el modelo obtuvo 0.089. De esta manera, se identifica que el porcentaje de error de este modelo en la generación *millennial*, está cerca de los parámetros aceptables. Teniendo en cuenta estos resultados se realizó el ajuste al modelo, el cual será abordado en la siguiente sección.

**Figura 12: Gráfica modelo inicial millennials**



### 3. Ajuste Modelo SEM por muestra

En esta sección se detallarán los ajustes realizados a cada modelo, como la eliminación de variables que no eran significativas para establecer relaciones y se explicará cómo mejoró el modelo en base a los índices de ajuste.

#### 3.1. Resultados ajuste modelo SEM *centennials*

Para el ajuste del modelo de los *centennials* se retiraron las dos variables no significativas: Ambiente y Promoción relacionadas con la Frecuencia de visitas. Es así que se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 9: Relaciones por variables en el ajuste del modelo *centennials***

Relación		Estimate	S.E	p
Frecuencia (FRE)	<-- Conveniencia (CON)	0,246	0,098	0,013
Frecuencia (FRE)	<-- Variedad de tiendas (VAR)	0,349	0,082	<0,001
Intención (INT)	<-- Frecuencia (FRE)	0,798	0,113	<0,001
Intención (INT)	<-- Promoción (PROM)	0,216	0,079	0,007

Se puede observar que luego del ajuste todas las relaciones son significativas es decir los valores de p son menores a 0.05 y se rechaza la hipótesis nula de no relación; por lo que, todas las variables influyen en la Frecuencia de visitas y a su vez esta última en la Intención de compra.

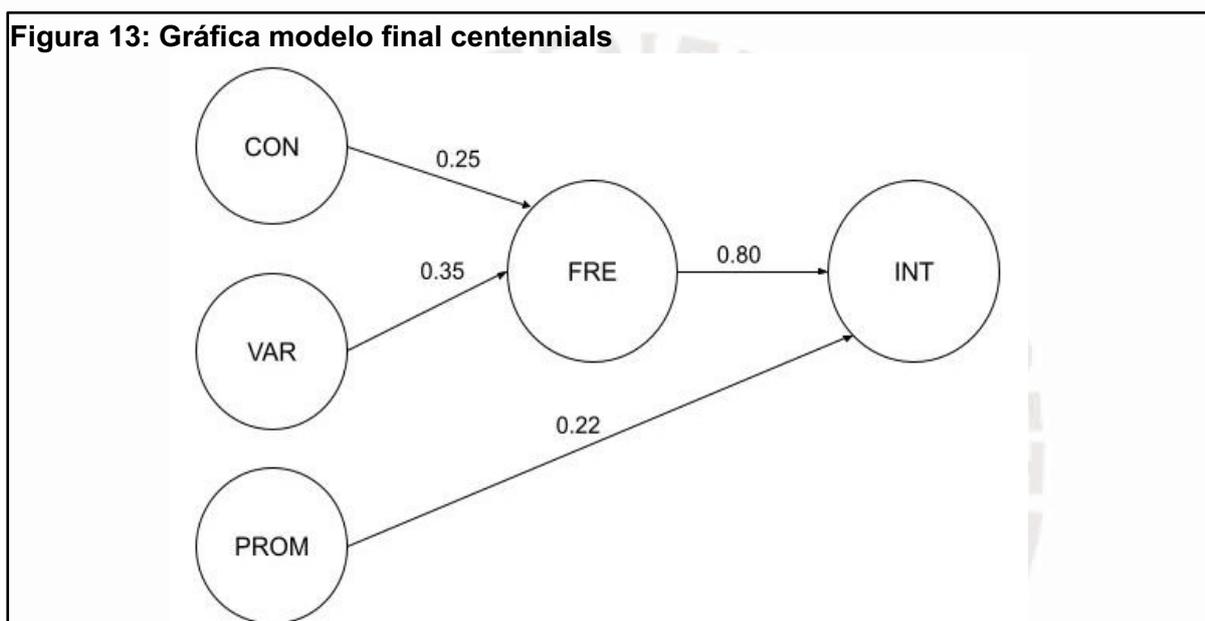
Con la eliminación de las variables antes mencionadas el ajuste del modelo mejoró ligeramente teniendo ahora los siguientes indicadores.

**Tabla 10: Índices estadísticos de ajuste del modelo centennials**

Índices estadísticos	Valor
CFI	0,981
RMSEA	0,049

Con estos cambios se puede observar que el CFI aumentó a 0.981 siendo un valor más cercano a 1 lo cual indica que el modelo explica de manera correcta y amplia el fenómeno a estudiar. Asimismo, el error se redujo a 0.049 lo que es positivo también. Es por eso que, para el análisis comparativo por centro comercial se utilizará este modelo final para los *centennials*.

**Figura 13: Gráfica modelo final centennials**



### 3.2. Resultados ajuste modelo SEM *millennials*

Para el ajuste del modelo de los *millennials* se retiraron las tres variables no significativas: Promoción → Frecuencia, Ambiente → Frecuencia, Promoción → Intención, con el fin de obtener mejores resultados en los indicadores del modelo. De esta manera, se obtuvieron las siguientes estimaciones.

**Tabla 11: Relaciones por variables en el ajuste del modelo *millennials***

Relación		Estimate	S.E	p
Frecuencia (FRE)	<-- Conveniencia (CON)	0,643	0,119	<0,001
Frecuencia (FRE)	<-- Variedad de tiendas (VAR)	0,284	0,055	<0,001
Intención (INT)	<-- Frecuencia (FRE)	1,161	0,102	<0,001

Después del ajuste del modelo, se obtuvo que todas las relaciones entre variables restantes tienen relación significativa entre sí. Es así que con niveles p menores a 0.05, por

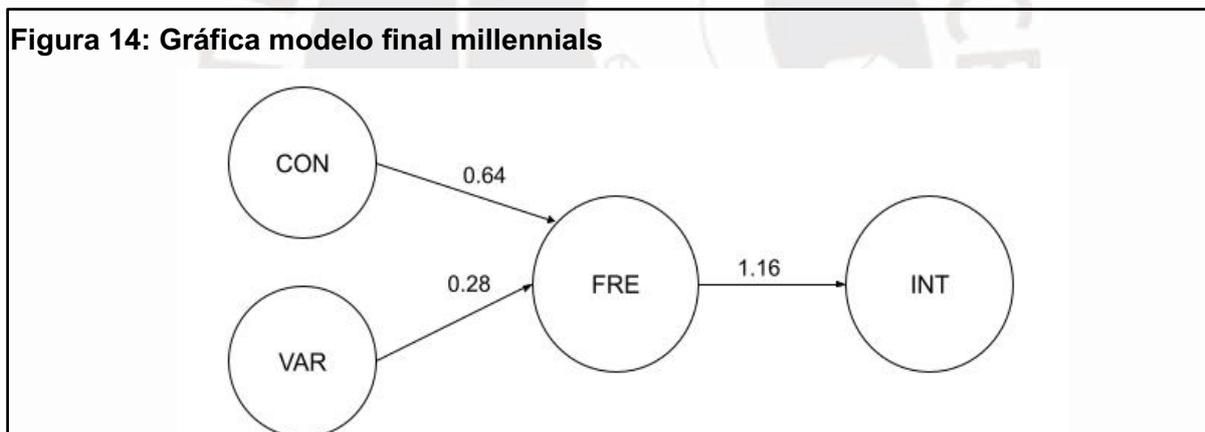
tanto, se concluye que existe relación entre: Conveniencia → Frecuencia, Variedad → Frecuencia y Frecuencia → intención.

Además, al eliminar las variables que no cumplen con los niveles de  $p$ , las cuales han sido líneas arriba mencionadas, el ajuste del modelo mejoró considerablemente y se refleja en los indicadores de RMSEA y CFI.

**Tabla 12: Índices estadísticos de ajuste del modelo millennials**

Índices estadísticos	Valor
CFI	0,988
RMSEA	0,052

Con estos cambios se puede observar que el CFI aumentó a 0.988 frente a 0.937 que se obtuvo antes del ajuste, el nuevo CFI refleja que el modelo con el cambio abarca de mejor manera el fenómeno que se busca estudiar. Además, el error se redujo a 0.052, identificado en el factor RMSEA, la cual es una reducción positiva, ya que antes el error significaba 0.089. Es por eso que para el análisis comparativo por centro comercial se utilizará este modelo final para los *millennials*.



#### 4. Resultados por centro comercial

En esta sección se detallarán los resultados en base al ajuste del modelo e identificando las diferencias por centro comercial en cada generación. Para el análisis del impacto de cada variable independiente sobre las dependientes, se utilizaron los coeficientes estimados (no estandarizados) debido a que solo se tiene 1 escala de medición (del 1 al 5) en la investigación.

##### 4.1. Resultados por centro comercial en la generación *centennial*

Luego de haber realizado el ajuste del modelo se dividieron los resultados de la generación *centennial* por cada centro comercial (Ver Anexos I y J).

**Tabla 13: Relaciones por variables en cada centro comercial: centennials**

Grupo	Relación		Estimate	S.E	p	
Plaza San Miguel	Frecuencia (FRE)	<--	Conveniencia (CON)	0,266	0,107	0,013
	Frecuencia (FRE)	<--	Variedad de tiendas (VAR)	0,329	0,083	<0,001
	Intención (INT)	<--	Frecuencia (FRE)	0,778	0,139	<0,001
	Intención (INT)	<--	Promoción (PROM)	0,271	0,099	0,006
Real Plaza Salaverry	Frecuencia (FRE)	<--	Conveniencia (CON)	0,24	0,22	0,277
	Frecuencia (FRE)	<--	Variedad de tiendas (VAR)	0,402	0,237	0,091
	Intención (INT)	<--	Frecuencia (FRE)	0,825	0,19	<0,001
	Intención (INT)	<--	Promoción (PROM)	0,14	0,131	0,287

En primer lugar, en cuanto a la variable Conveniencia se puede observar que para el centro comercial Plaza San Miguel hay una relación positiva con la variable Frecuencia, es decir a una mayor conveniencia del centro comercial mayor será la frecuencia de visitas. En concreto, cuando la conveniencia aumenta en 1 unidad, la frecuencia aumenta en 0.26. Mientras que para el centro comercial Real Plaza Salaverry esta relación no existe, ya que en este caso el nivel de p es 0.27, el cual es mayor a 0.05, por lo que, no se rechaza la hipótesis nula.

En segundo lugar, para la variable Variedad de tiendas se puede observar que hay relación positiva con la variable Frecuencia de visitas para el centro comercial Plaza San Miguel. Siendo así que, cuando aumenta en 1 unidad la variable Variedad de tiendas, la frecuencia aumenta en 0.32. Sin embargo, para el centro comercial Real Plaza Salaverry esta relación no se cumple debido a que no hay una asociación entre otras dos variables al aceptarse la hipótesis nula, que refiere a la no relación con un nivel p de 0.09. A diferencia de Plaza San Miguel, en el que sí existe relación pues el nivel de p es de 0.001, en este caso, al ser menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de ausencia de relación.

En tercer lugar, en cuanto a la relación de las dos variables endógenas Intención de compra y frecuencia de visitas, las cuáles son ambos indicadores de la atraktividad a un centro comercial, se tiene los siguientes resultados. En primer lugar, ambas relaciones son significativas para los dos centros comerciales debido a que el nivel de p es 0.001. Para el caso del centro comercial Plaza San Miguel existe una relación positiva entre la frecuencia y la intención de compra debido a que cuando la frecuencia de visitas aumenta en 1 unidad, la intención de compra aumenta en 0.77. Para el caso del centro comercial Real Plaza Salaverry está relación es aún más fuerte debido a que cuando la frecuencia de visitas aumenta en 1, la intención de compra aumenta en 0.82. Esto demuestra que el centro comercial Real Plaza

Salaverry genera una mayor intención de compra influenciada por la frecuencia de visitas para la muestra de los *centennials*.

Por último, en cuanto a la relación entre las variables promoción e intención de compra, para el centro comercial Plaza San Miguel esta es positiva debido a que mayores actividades de promoción y comunicación, mayor será la intención de compra. Sin embargo, esta relación no es tan fuerte como en las otras variables debido a que cuando aumenta en 1 unidad la promoción, la intención de compra aumenta en 0.27. Para el caso del centro comercial Real Plaza Salaverry esta relación no se cumple debido a que no existe una asociación entre ambas variables por el nivel de p de 0.28 el cual es mayor al valor mínimo de 0.05, mientras que en Plaza San Miguel esta relación sí se cumple pues la significancia es de 0.006.

#### 4.2. Resultados por centro comercial en la generación *millennial*

Luego de haber realizado el ajuste en el modelo, se dividieron los resultados de esta generación en base al centro comercial de preferencia (Ver Anexos K y L).

**Tabla 14: Relaciones por variables en cada centro comercial: millennials**

Grupo	Relación		Estimate	S.E	p	
Real Plaza Salaverry	Frecuencia (FR)	<--	Conveniencia (CON)	0,533	0,151	<0,001
	Frecuencia (FR)	<--	Variedad de tiendas (VAR)	0,198	0,094	0,035
	Intención (INT)	<--	Frecuencia (FRE)	1,284	0,127	<0,001
Plaza San Miguel	Frecuencia (FR)	<--	Conveniencia (CON)	0,694	0,186	<0,001
	Frecuencia (FR)	<--	Variedad de tiendas (VAR)	0,328	0,07	<0,001
	Intención (INT)	<--	Frecuencia (FRE)	1,114	0,158	<0,001

En primer lugar, se puede observar que, para el caso del centro comercial Plaza San Miguel la Conveniencia tienen una mayor relación con la variable Frecuencia de visita, pues si esta aumenta en 1, la Frecuencia aumentaría en 0.69, a comparación del centro comercial Real Plaza Salaverry que tiene un impacto de 0.53 sobre la Frecuencia.

En segundo lugar, en cuanto a la variable Variedad de tiendas, se identifica que existe una relación positiva mayor para el centro comercial Plaza San Miguel. Esto debido a que, cuando la Variedad de tiendas aumenta en 1, la Frecuencia aumenta en 0.32. Mientras que, para el caso de Real Plaza Salaverry, cuando la Variedad de tiendas aumenta en 1, la frecuencia de visita aumenta solo en 0.19.

En tercer lugar, se analizaron las relaciones entre las variables intención de compra y frecuencia de visitas, las cuales influyen en la atractividad de un centro comercial. Es así que,

se puede observar que en ambos centros comerciales la relación existe y es positiva debido a que el nivel de significancia es menor a 0.05 y los valores estimados son positivos. Sin embargo, también se resalta que esta relación es más fuerte para el caso del centro comercial Real Plaza Salaverry, debido a que cuando la frecuencia aumenta en 1 punto, la intención de compra aumenta en 1.28, mientras que para Plaza San Miguel esta relación es de 1.11.

De esta manera, se puede concluir que la relación entre variables más relevante para ambos centros comerciales es la de frecuencia de visita → intención de compra, siendo esta relación mayor en Real Plaza Salaverry con 1.28. Sin embargo, para el resto de las variables, conveniencia y variedad, las cuales se relacionan con la frecuencia de visitas, es el centro comercial Plaza San Miguel el que cuenta con relaciones más fuertes.

## 5. Comparación y discusión de los resultados

Al comparar ambas generaciones podemos observar diferencias en los resultados. En primer lugar, a nivel del modelo generado para la estimación SEM se pudo observar que en el caso de los *centennials* las variables que no tenían influencia eran ambiente interno, y promoción, ambas variables relacionadas con las frecuencias de visitas. Mientras que para la generación *millennial*, se identificó a la promoción como una variable más que no tiene relación con la intención de compra. Esto quiere decir que, para los *millennials*, no es significativo para su atraktividad que un centro comercial brinde promociones pues no incentivan su intención de compra. Esto concuerda con lo expuesto anteriormente sobre que esta generación está más apegada al ahorro debido a que actualmente son los que se encuentran más endeudados (Ipsos, 2022a).

Asimismo, en ambas generaciones se destaca que el ambiente interno del centro comercial y las promociones no son relevantes para la frecuencia de visitas. Sin embargo, para los *centennials*, las promociones sí son relevantes para su intención de compra y por ende para su atractivo al centro comercial. La relación entre la promoción y frecuencia de visitas, que fue rechazada en ambas generaciones concuerda con los resultados de Calvo y Lévy (2018), quienes explican que esto podría suceder debido a que las promociones de un centro comercial están más vinculadas al impacto en el comportamiento de compra de los visitantes y no necesariamente con su deseo de ir a un mall en específico.

En cuanto a la relación frecuencia y conveniencia para los *centennials* esta sólo se cumple con el centro comercial Plaza San Miguel. Por el contrario, para los *millennials* esta relación si se puede observar en ambos centros comerciales siendo la de Plaza San Miguel más fuerte como ya se mencionó anteriormente. Asimismo, entre ambas generaciones, los *millennials*, que prefieren Plaza San Miguel, tienen una asociación más fuerte pues cuando

la conveniencia aumenta en 1, la frecuencia de visitas aumenta en 0.69, mientras que para los *centennials* que prefieren este mismo centro comercial la relación es de 0.26. Esto quiere decir que, el acceso al mall y los servicios de atención al cliente tienen un mayor impacto en la atraktividad para los *millennials*.

De la misma manera, como se mencionó anteriormente para esta generación la variable conveniencia es mejor calificada para el centro comercial Plaza San Miguel con un promedio de 4.08 de 5 puntos. Esto demuestra que esta generación valora más la accesibilidad para su frecuencia de visitas, debido a que, es la generación que por su estilo de vida más agitado necesita de realizar sus compras con el menor tiempo y esfuerzo posible y probablemente no accede a centros comerciales con motivos de entretenimiento lo cual se relaciona con su baja frecuencia a estos centros (Merca 2.0, 2019). Como mencionan Calvo y Lévy (2018) la reducción de los esfuerzos en la compra aumenta la satisfacción al momento de la compra y por tanto impacta en su preferencia a un centro comercial. Asimismo, Plaza San Miguel debido a sus constantes remodelaciones ha mejorado su accesibilidad y diseño del mall para hacer de la experiencia de sus visitantes más satisfactoria.

Respecto a la relación entre la variedad que afecta a la frecuencia de compra, esta está presente en para los *millennials* y *centennials* en Plaza San Miguel, pero no para los *centennials* que visitan más Real Plaza Salaverry. En cuanto a su asociación, para los *millennials* que prefieren más Plaza San Miguel, si la variedad aumenta en 1, la frecuencia de visita aumentará en 0.33, mientras que en Real Plaza será de 0.19; asimismo, para los *centennials* que visitan Plaza San Miguel este factor será también de 0.33. De esta manera, se puede identificar que la variedad es un factor que sí influye en la atraktividad de Plaza San Miguel en ambas generaciones. En el caso de Real Plaza Salaverry esta relación solo existe en los *millennials*.

Resulta necesario tomar en consideración tanto la variedad de un centro comercial como la cantidad y surtido de opciones que cuenta éste en sus diferentes categorías Calvo y Lévy (2018). Es así que, de los tres ítems, Real Plaza obtuvo los mejores promedios para los tres de la generación *centennial*, el mayor de ellos 4.41 relacionado a la variedad de renombradas tiendas y cadenas. Mientras que los *millennials* promediaron mejor a Plaza San Miguel respecto a dos de los 3 ítems: variedad de franquicias, y variedad de supermercados. Se puede identificar que este factor es tomado en cuenta para las decisiones de ambos centros comerciales, ya que como proponen Garg y Steyn (2015), líneas arriba, resulta necesario que los centros comerciales se adapten a las necesidades de los clientes, y se puede relacionar con que ambos centros comerciales empezaron proyectos de expansión de

espacio arrendable a nuevas tiendas sea en formato construcción o para la habilitación de nuevos espacios.

En cuanto a la relación entre la frecuencia de visita y la intención de compra, se identifica que esta relación existe en ambas generaciones para ambos centros comerciales. Respecto a su asociación, los *centennials* que prefieren visitar más Plaza San Miguel, obtienen una estimación de intención de compra 0.78 cuando la frecuencia aumenta en 1, mientras que la estimación en Real Plaza será de 0.83. Asimismo, para los *millennials* que visitan más Plaza San Miguel este factor será de 1.11, mientras que se estima 1.28 para Real Plaza Salaverry. Se puede concluir que los *millennials* ven más influenciado su intención de compra por la frecuencia de visita a un determinado centro comercial.

Además, en cuanto a la valoración de la frecuencia de visita a determinado centro comercial, los *centennials* y *millennials* visitaron con mayor frecuencia el centro comercial Plaza San Miguel con un promedio de 3.79 y 3.78 de 5. Asimismo, es importante considerar que, son los dos centros comerciales que lideran el ranking de mejor experiencia al consumidor del 2022 (Centrum PUCP, 2022). Debido a que, se encuentran ubicados en zonas estratégicas, a consideración de los propios CEOs (B. De la Cruz y K. Espinoza, comunicación personal, 06 de junio de 2023), y se encuentran constantemente mejorando su infraestructura y oferta (Perú Retail, 2023d).

En conclusión, en el presente capítulo se identificó el cumplimiento de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Primero, se describió a ambas muestras, respecto a *centennials* y *millennials*, su zona de residencia mayoritariamente fue de Lima Moderna, existe una variada participación de hombres y mujeres como muestra total, quienes no se encuentran cursando estudios de pregrado, ya lo culminaron o se encuentran continuando con el posgrado. Además, de la muestra total se identifica que ligeramente hay más *centennials* que *millennials*, y que el centro comercial preferido de la muestra fue Plaza San Miguel con 232 de 383 encuestados. Sin embargo, a pesar de esta preferencia el mejor puntaje considerando todos los ítems de cada variable respecto a ambas generaciones fue Real Plaza Salaverry.

Segundo, se procedió a buscar los resultados del modelo por muestra, de las 4 variables exógenas y 2 endógenas, se fueron rechazando la relación entre ellas. En el caso de los *centennials*, se rechazó la relación de ambiente y promoción hacia frecuencia de visita. Por el lado de los *millennials*, se rechazó 3 variables: promoción y ambiente hacia frecuencia de visita, y promoción hacia intención de compra. También, se encontró el porcentaje de error en el modelo por muestra y la relación ítem y factor. Después, se realizó el ajuste de modelo

con solo las variables que sí tenían relación en el primer hallazgo, todas resultaron manteniendo su relación, las tasas de error mejoraron, así como CFI que explica si el modelo es apropiado, ambas muestras se encontraron más cercanas a 1. Por último, se identificó en cuánto se afectan las variables endógenas de las relaciones. Sobre esto último, la variación más significativa fue de frecuencia de visita con intención de compra, siendo 1.28 para Real Plaza y 1.11 para Plaza San Miguel cuando variaba en 1.

Por último, resulta importante brindar las conclusiones sobre los objetivos de la presente investigación, así como observaciones y recomendaciones a futuros investigadores.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como objetivo exponer las conclusiones de la investigación desarrollada y proponer recomendaciones para los 2 objetos de estudio: Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry, además, para los futuros investigadores del sector de centros comerciales. Según Ponce y Pasco (2015), deben integrar las distintas secciones del estudio y demostrar cómo los resultados dan respuesta a las preguntas que han orientado la investigación desde su inicio

### 1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general comparar los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales: Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry. Para ello, se contó con seis objetivos específicos que contribuyeron con el objetivo general. Primero, se identificó las teorías relacionadas al marketing en centros comerciales, después se escogió al modelo propuesto por Calvo y Levy como el más adecuado para responder la relación entre la intención de compra y la atraktividad en dos generaciones, que en el 2022 representaba cerca del 50% de los peruanos.

En cuanto al primer objetivo, el cual fue identificar el marco teórico más adecuado para la comparación de los factores de atraktividad entre los visitantes, se buscó distintas teorías, que partieron desde la gestión estratégica, el marketing estratégico, marketing *business to consumer* y el marketing en los centros comerciales. Después, se concluyó que existe un marketing mix desarrollado hacia los centros comerciales. Por último, que el mejor modelo para realizar la comparación e identificar qué factores influían en la atraktividad de los centros por parte de los visitantes era el modelo propuesto por Calvo y Lévy en el 2018, porque explicaba el factor de atraktividad desde teorías de la ciencia de la gestión como el marketing, la satisfacción, gestión estratégica, entre otros. El modelo desarrollado contó con dos variables endógenas: intención de compra y frecuencia de visita, y cuatro exógenas: conveniencia, ambiente interno, promoción, variedad de tiendas (Calvo y Lévy, 2018). El modelo propone que las 4 variables exógenas influyen en la frecuencia de visita y la frecuencia de visita en la intención de compra.

El segundo objetivo fue analizar el contexto en el que se desenvuelven ambos centros comerciales: Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry. Para ello, primero se identificó las tendencias y las buenas prácticas de los centros comerciales a nivel mundial y regional. También, se contextualizó respecto a la realidad peruana el desarrollo del sector tras el impacto de la pandemia, un análisis externo a través de las 5 fuerzas de Porter y se buscó

realizar un FODA del sector de centros comerciales. Además, se describió los perfiles de los consumidores *millennials* y *centennials* en el contexto peruano, quienes son sujeto de la presente investigación. Para complementar, también, se conceptualizó la clasificación de los centros comerciales y sus características. Por último, con toda la información previamente analizada, se describió los dos centros comerciales que son casos de estudio de la presente investigación. La descripción contó con información propia, de su página web y redes sociales, así como de otras investigaciones previas. De esta manera, se identificó que para el 2022 ambos centros comerciales fueron considerados en el ranking de mejores experiencias al cliente, principalmente por su marketing enfocado en los clientes, y su búsqueda constante por escucharlos. Además, que se encuentran en planes de expansión de espacios arrendables, lo que les permite ofrecer una mejor oferta en cuanto a variedad y categorías.

En cuanto al tercer objetivo, que buscó describir las características de los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales, se abordó con información secundaria sobre cada una de estas generaciones, y también, se describió a la muestra a partir de datos sociodemográficos recogidos en la encuesta. Según Ipsos (2022a), los *centennials* representan el 20% de los peruanos, los *millennials* el 25%. Ambas generaciones tienen poca capacidad de ahorro, mientras que los *millennials* son los más bancarizados, los *centennials* son los menos endeudados por los estragos de la pandemia. En cuanto a su posible interacción con los centros comerciales, los primeros usan más páginas webs, aspecto por donde los centros comerciales al contar con páginas web pueden interactuar con esta generación. La generación *centennial* valora el trato amable de las marcas sea a través de una interacción física o virtual.

Respecto a los datos obtenidos en la muestra total, que fue de 383 encuestados, en los *centennials*, ligeramente el género masculino representó a la mayoría de la muestra con el 52%. Mientras que en la muestra de los *millennials*, el 59.3% fue de género femenino. En la muestra total, se identifica una mayoría de encuestados que residen en algún distrito de Lima Moderna, y de ellos, el centro comercial que visitan más fue Plaza San Miguel. Además, la mayoría es trabajador dependiente, y de ellos, la mayoría terminó el grado universitario, además la muestra restante se encuentra cursando el pregrado o posgrado.

El cuarto objetivo consistió en describir las estrategias de marketing de atraktividad aplicadas en los centros comerciales. Se descubrió que estrategias se adaptan según las tendencias del mercado y buscan responder a las necesidades de sus clientes. Es así que Real Plaza ha implementado espacios de coworking en sus instalaciones y, como estrategia están enfocándose en ampliaciones del sector gastronómico y de entretenimiento. Además,

realizan actividades BTL con marcas presentes en su infraestructura y por redes sociales buscan mantener interacción con sus visitantes. Mientras que, por el lado de Plaza San Miguel, sus decisiones estratégicas se han enfocado en la variedad de oferta y las facilidades para sus clientes, a través de la ampliación de espacio arrendable junto con su posterior arrendamiento a importantes cadenas nacionales e internacionales. Busca ser percibido como un lugar seguro y de esparcimiento para los clientes del centro comercial. Semanalmente realizan actividades BTL entre las marcas presentes y su gestión, estas actividades pueden ser culturales, de entretenimiento y educativos, están enfocados en todos los perfiles de visitante que tienen.

En cuanto al quinto objetivo, este consistió en identificar la relación de los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los dos centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry. Primero, se filtró y limpió los datos proporcionados por las encuestas. Después, se analizó la información de las muestras a través del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales y el Análisis Factorial Confirmatorio. Con el primer procesamiento de la información en SEM se identificó que no todas las variables del modelo guardaban relación con la intención de compra y frecuencia de visita de nuestras generaciones para los dos centros comerciales. Después, se realizó un ajuste del modelo, en el cual se eliminó las variables que no guardaban relación con las variables endógenas. Con el segundo procesamiento de datos se obtuvieron resultados relevantes. Respecto a los *centennials*, las variables que tienen relación con la atraktividad fueron conveniencia y *variedad de tiendas* hacia la frecuencia de visita; además, se identificó la relación de frecuencia de visitas y promoción hacia la intención de compra. En cuanto a los *millennials*, los factores que se relacionan a la intención de compra fueron la conveniencia, variedad y frecuencia de visita. Cabe destacar que, con el ajuste de modelo se redujo el factor de error y se logró identificar que el ajuste hace al modelo más adecuado. Además, se resaltó que la variable intermediadora endógena más relevante del modelo fue la frecuencia de visita y su relación con la intención de compra, pues se estimó que la afecta en 1.28 y 1.11 cuando varía en 1.

Respecto al sexto objetivo, el cual consistió en comparar los resultados obtenidos entre ambas generaciones y ambos centros comerciales se obtuvo que existe diferencias en las generaciones entre las variables que afectan en su atraktividad. Por un lado, para los *centennials* las variables que no tenían influencia eran ambiente interno y promoción en cuanto a la frecuencia de visita, mientras que para los *millennials* ambiente interno y promoción no tienen relación tampoco con la frecuencia de visita, así como promoción tampoco la tiene con intención de compra. Por lo que, se identificó que para ninguna de las

dos generaciones las promociones son un factor relevante al momento de decidir qué centro comercial visitar. Por otro lado, las variables que si afectan en la atraktividad de un centro comercial para ambas generaciones fueron mezcla de ocio (variedad) y frecuencia de visita. Además, se pudo identificar que el centro comercial mejor calificado en cuanto a variedad y ambiente interno fue Real Plaza Salaverry, mientras que Plaza San Miguel es el más visitado.

El objetivo de la investigación fue alcanzado completamente, ya que se comparó los factores de atraktividad entre los visitantes *millennials* y *centennials* de los centros comerciales a través de los objetivos específicos propuestos. Por último, a través de este estudio, se identificó las variables que influyen en la atraktividad de los dos centros comerciales propuestos frente a la generación *centennial* y *millennial*. Cabe resaltar, debido a que se utilizó un muestreo no probabilístico, los resultados obtenidos no pueden ser generalizables y solo aplican a las muestras estudiadas. Sin embargo, los resultados obtenidos son significativos y pueden ser tomados en cuenta por los representantes de ambos importantes centros comerciales, Real Plaza Salaverry y Plaza San Miguel, a fin de mejorar su atraktividad frente a visitantes de las generaciones investigadas.

## **2. Recomendaciones**

A lo largo de la investigación se respondieron las preguntas propuestas para identificar los fenómenos, a través del análisis de la calificación de los encuestados y la gestión de cada centro comercial. Por esto, resulta importante realizar recomendaciones a los objetos de estudio, así como a futuros investigadores de temas relacionados al investigado.

Las recomendaciones desarrolladas para ambos centros comerciales serán desarrolladas sobre los hallazgos encontrados. En cuanto a Real Plaza Salaverry, se propone mantener la manera en la que se gestiona tanto su marketing como los recursos físicos con los que cuenta. Esto, principalmente, porque es bien calificado por sus visitantes, tanto *centennials* como *millennials*. Sin embargo, una oportunidad de mejora será investigar los gustos y preferencias de la generación *millennials*, y, posiblemente, generaciones mayores, ya que los *millennials*, visitaban de manera más frecuente Plaza San Miguel. Frente a lo cual, resultará necesario, desarrollar estrategias que generen su interés en el centro comercial.

Respecto a Plaza San Miguel, se recomienda, seguir ofreciendo variedad en cuanto a su oferta, y podrán lograrlo, a través de su proyecto de expansión en espacio arrendable. Además, continuar con las facilidades para sus clientes, ya que es bien calificado. Sin embargo, resulta importante que evalúe el ambiente interno de su infraestructura, ya que se identificó que sus áreas de descanso no son tan bien calificadas. Para ambos centros comerciales, se les recomienda desarrollar estrategias de comunicación que permitan

comunicar que los estacionamientos de ambos son gratuitos, o comunicar de manera directa pero amigable las condiciones para que los estacionamientos sean considerados como gratuitos.

En cuanto a los futuros investigadores, se recomienda, primero, mantener una relación constante con los representantes de los futuros centros comerciales a investigar, o en su defecto, investigar sobre las nuevas tendencias de las generaciones que será utilizado como muestra. De esta manera, podrá responder y relacionar tendencias con los posibles nuevos resultados. Además, considerando los resultados cuantitativos obtenidos del caso de estudio se recomienda que para próximas investigaciones se emplee la investigación cualitativa, para de esa manera complementar e identificar con mayor claridad la relación de las variables. Además, se podrá responder cuestiones como por qué Real Plaza es mejor calificado, pero Plaza San Miguel es el más frecuentado. Asimismo, resultará importante actualizar las fuentes de información, ya que, hacia el cierre de la presente investigación, el sector *retail* se encuentra en constante crecimiento.



## REFERENCIAS

- Acevedo, M., Espinoza, C., Oliden, R., & Ortiz, L. (2021). *Valorización de una empresa líder del Sector Retail en el Perú del año 2020 al 2029 en el contexto de la Pandemia Covid-19* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19711>
- América Economía. (2023, 14 de abril). E-commerce en Perú creció 30% y logró US\$ 12.100 millones de ventas en 2022. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/e-commerce-en-peru-crecio-30-y-logro-us-12100-millones-de-ventas-en-2022#:~:text=El comercio electrónico creció 30,Ecommerce 2022-2023 de Capece>
- América Retail. (2023a). *Mall Aventura es el centro comercial más visitado del Perú*. <https://www.america-retail.com/estudios/mall-aventura-es-el-centro-comercial-mas-visitado-del-peru/>.
- América Retail. (2023b, 20 de abril). *Plaza San Miguel espera alcanzar las 315 tiendas en 2023*. <https://www.america-retail.com/peru/plaza-san-miguel-espera-alcanzar-las-315-tiendas-en-2023/>
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ayala, P. (2018). *Ampliación del Centro Comercial Plaza San Miguel - Fase 2*. ESAN.
- Azimovna, S., Ilkhomovna, D., & Shokhrukhovich, F. (2021). Top Ways To Improve Retail Marketing. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 562(5), 9-13. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume03Issue05-03>
- Barranzuela, S., & Palacios, L. (2021). *El marketing ecológico como valor de marca en los millennials de la ciudad de Piura año 2019*.
- BBC. (2022a, 18 de febrero). *Perú: ¿boom, estabilidad o deterioro? Las cifras que muestran el estado de la economía*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60426385>.
- BBC. (2022b, 22 de diciembre). *¿Cuál ha sido el costo económico de las protestas en Perú por la salida de Pedro Castillo?* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-64045772>
- Berg, B. (2012). *Retail Branding and Store Loyalty: Analysis in the Context of Reciprocity, Store Accessibility, and Retail Formats*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01596-1>
- Bitner, M. (1982). *Marketing Services by Managing The Environment*. 23, 9-35.

- Borgers, A., Brouwe, M., Kunen, T., Jessurun, J., & Janssen, I. (2010). A virtual reality tool to measure shoppers' tenant mix preferences. *Computers, Environment and Urban Systems*, 34(5), 377-388. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.18.2.1>
- Brash. (s. f.). *The Dubai Mall*. <https://brash.agency/project/the-dubai-mall/>
- Business Empresarial. (2022, 21 de septiembre). *Día del Shopping: ¿Cuáles serán las categorías favoritas de los peruanos durante estas fechas?* <https://www.businessempresarial.com.pe/dia-del-shopping-cuales-seran-las-categorias-favoritas-de-los-peruanos-durante-estas-fechas/>.
- Calvo, C., & Lévy, J. (2018). Pull factors of the shopping malls: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(2), 110-124. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2017-0027>
- Cámara Latinoamericana de la Industria de Centros Comerciales. (2022). Dialoga LATAM 2022. [https://www.youtube.com/watch?v=5jaXqnnvTqo&ab\\_channel=CLICC](https://www.youtube.com/watch?v=5jaXqnnvTqo&ab_channel=CLICC).
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Centrum PUCP. (2022). *Centros comerciales, farmacias y tiendas de mejoramiento del hogar son las categorías de negocio que mejor experiencia brindan a sus clientes*. <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/categorias-negocio-mejor-experiencia-brindan-clientes/>
- Chión, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Pearson Education.
- Clarín. (2023). *Centros comerciales a cielo abierto, una tendencia que crece*. [https://www.clarin.com/arq/centros-comerciales-cielo-abierto-tendencia-crece\\_0\\_10t3poJssv.html](https://www.clarin.com/arq/centros-comerciales-cielo-abierto-tendencia-crece_0_10t3poJssv.html)
- Colliers. (2022a). *TKR Reporte de Mercado Retail 1S 2022*. <https://www.colliers.com/es-pe/investigacion/reporte-mercado-retail-1s-2022>
- Colliers. (2022b). *TKR Retail 2S 2021*. <https://www.colliers.com/es-pe/investigacion/reporte-sector-comercial-1s-2021#:~:text=TKR Retail 2S 2021&text=En el mercado retail%2C el,la campaña de vacunación avanzando>
- Colliers. (2023a). *The Knowledge Report 2S 2022*. <https://www.colliers.com/es-pe/articulos/tkr-2s-2022>
- Colliers. (2023b). *Un buen año para los centros comerciales*. <https://www.colliers.com/es-pe/articulos/malls2022>
- Crisóstomo, W. (2019). *Factores de atracción en jóvenes de 18 a 35 años en centros comerciales modernos en el año 2018. El caso de estudio del Jockey Plaza*.

[Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14754>

- Cuscuela, F. (2023). *La importancia de la experiencia personalizada para los consumidores*.
- Debek, M. (2015). What Drives Shopping Mall Attractiveness?. *Polish Journal of Applied Psychology*, pag. 1-52. 13(1). <https://doi.org/10.1515/pjap-2015-0026>
- Deloitte. (2020). *The future of the mall: Building a new kind of destination for the post-pandemic world*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-future-of-the-mall-en-AODA.pdf>
- Deloitte. (2023). *Encuesta Millennial y Gen Z 2022*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2022.html>
- Dennis, C., & Newman, A. (2005). Modeling the Effects of Mall Atmospherics on Shoppers' Approach Behaviors. *Brunel Business School Working Paper Series: Special Issue on Marketing*, 2. <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/12975/1/CANquantsWorkingPaper.pdf>
- Dialoga LATAM. (2021). *Dialoga LATAM 2021*. [Publicación]. Facebook. [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=267356998418311](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=267356998418311)
- El Financiero. (2019). *Los millennials querían matar al mall, pero la Generación Z llegó al rescate*. <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/los-millennials-querian-matar-al-mall-pero-la-generacionz-llego-al-rescate/>
- El Hedhli, K., Chebat, J.-C., & Sirgy, M. J. (2013). Shopping well-being at the mall: Construct, antecedents, and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), 856-863. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.011>
- Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores [IEBS Business School]. (2023). *Qué es el marketing mix y sus variables*. <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>
- Euromonitor International. (2023). *Retail in Peru*. <https://www.euromonitor.com/retail-in-peru/report>
- Fasson, A. (2022, 23 de noviembre) *Sector retail: Balance anual y perspectivas para el 2023*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sector-retail-balance-anual-y-perspectivas-para-el-2023>.
- Ferluga, G. (2021, 21 de julio). Experiencia omnicanal, ¿por qué es la clave para lograr más clientes?. *El País*. <https://elpais.com/economia/estar-donde->

estes/2021-07-21/experiencia-omnicanal-por-que-es-la-clave-para-lograr-mas-ventas.html.

- Flores, K., & Plenge, E. (2020). *Centros comerciales en el Perú en el 2019* [Trabajo de Investigación para optar el grado de Máster en Dirección de Empresas]. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4902/MDE\\_2030.pdf?sequence](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4902/MDE_2030.pdf?sequence)
- Forbes. (2023, 19 de junio). *Centros comerciales: ¿Por qué siguen más vivos que nunca en América Latina?* <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-06-19/centros-comerciales-por-que-siguen-mas-vivos-que-nunca-en-america-latina>
- García, A., & Torrejón, O. (2017). *Mejora en la satisfacción del cliente y optimización de procesos operativos del centro comercial real plaza primavera*. Universidad de Lima.
- Garg, A., & Steyn, S. (2015). The Ideal Tenant Mix and Shopping Centre Size for the Proposed Thatchfield Convenience Centre. *International Journal of Business and Management*, 10(1). [https://www.researchgate.net/publication/287695328\\_The\\_Ideal\\_Tenant\\_Mix\\_and\\_Shopping\\_Centre\\_Size\\_for\\_the\\_Proposed\\_Thatchfield\\_Convenience\\_Centre](https://www.researchgate.net/publication/287695328_The_Ideal_Tenant_Mix_and_Shopping_Centre_Size_for_the_Proposed_Thatchfield_Convenience_Centre)
- Great Place to Work. (s. f.). *Real Plaza*. [https://www.greatplacetowork.com.pe/real-plaza#:~:text=Sector%3A Inmobiliaria y C. Comerciales Página Web%3A www.realplaza.pe,años Tiempo en el Ranking Millennials%3A 2 años](https://www.greatplacetowork.com.pe/real-plaza#:~:text=Sector%3A%20Inmobiliaria%20y%20C.%20Comerciales,Página%20Web%3A%20www.realplaza.pe,años%20Tiempo%20en%20el%20Ranking%20Millennials%3A%202%20años)
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Guardia, K. (2023, 30 de noviembre). Mall de Cencosud de La Molina a un paso de abrir: ya cuenta con licencia de edificación. *Gestión* [https://gestion.pe/economia/empresas/mall-de-cencosud-de-la-molina-a-un-paso-de-abrir-ya-cuenta-con-licencia-de-edificacion-mall-centro-comercial-la-molina-noticia/?ref=gesr#google\\_vignette](https://gestion.pe/economia/empresas/mall-de-cencosud-de-la-molina-a-un-paso-de-abrir-ya-cuenta-con-licencia-de-edificacion-mall-centro-comercial-la-molina-noticia/?ref=gesr#google_vignette).
- Haluk, M. (2019). Shopping Motives, Mall Attractiveness, and Visiting Patterns in Shopping Malls in the Middle East: A Segmentation Approach. *Contemporary Management Research*, 15, 1-23. <https://cmr-journal.org/article/view/18625/13059>
- Helmod, M. (2022). *Performance excellence in marketing, sales and pricing: Leveraging change, lean and innovation management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (M. Hill, Ed.; 6.ª ed.).

- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalisation* (13.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Infobae. (2022, 23 de noviembre). *Sector retail disminuye su ritmo de crecimiento en el Perú*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/11/23/sector-retail-disminuye-su-ritmo-de-crecimiento-en-el-peru/>
- Infobae. (2023, 14 de noviembre). *Centro comercial de Miraflores sufre violento robo: Delincuentes ingresan a 'combazos' a conocida tienda tecnológica*. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/14/centro-comercial-de-miraflores-sufre-violento-robo-delincuentes-ingresan-a-combazos-a-conocida-tienda-tecnologica/>.
- Infopangea. (2022, 27 de noviembre). *JLL Perú: más de 40 centros comerciales se encuentran en etapa de planeamiento*. <https://infopangea.com/jll-peru-mas-de-40-centros-comerciales-se-encuentran-en-etapa-de-planeamiento/>
- Inga, C. (2023). *Real Plaza alista ampliaciones de cuatro a cinco centros comerciales*. *El Comercio*. <https://www.google.com/url?q=https://elcomercio.pe/economia/dia-1/retail-real-plaza-alista-ampliaciones-de-cuatro-a-cinco-centros-comerciales-real-plaza-centros-comerciales-mall-noticia/&sa=D&source=docs&ust=1702191707191519&usg=AOvVaw2ua3LPstbK8vnwpC45Ks>
- InRetail. (2023). *Corporate Presentation September 23*.
- International Council of Shopping Centers [ICSC]. (2017). *International Council of Shopping Centers [ICSC]. Shopping-Center Classification and Characteristics*. [https://www.icsc.com/uploads/research/general/US\\_CENTER\\_CLASSIFICATION.pdf](https://www.icsc.com/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf)
- Inversión Inmobiliaria. (2019). *El estado de evolución de los centros comerciales en Latinoamérica*.
- Ipsos. (2022a). *Generaciones en el Perú urbano*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-02/Generaciones en el Perú 2022.pdf>
- Ipsos. (2022b). *Generaciones en el Perú urbano*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-02/Generaciones en el Perú 2022.pdf>
- Ipsos. (2022c, 07 de abril). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>.
- Jones Lang La Salle [JLL]. (2022). *Reporte Retail Centros Comerciales*. <https://www.google.com/url?q=https://www.jll.pe/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-peru-informe-centros-comerciales->

2022.pdf&sa=D&source=docs&ust=1685422931979336&usg=AOvVaw3sNv68UKQMPxSg1oFxvgt

- Juhari, N., Hishamuddin, A., & Nurhayati, A. (2023). *The shopping mall servicescape affects customer satisfaction*.
- Kerin, R., & Hartley, S. (2018). *Marketing* (13.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw-Hill.
- Kim, H.Y., & Kim, Y.K. (2008). Shopping enjoyment and store shopping modes: The moderating influence of chronic time pressure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 410-419. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.10.003>
- Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2015-56948-000>
- Kotler, F., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- La Cámara. (2022, 21 de noviembre). *Disminuye ritmo de crecimiento del sector retail*. <https://lacamara.pe/disminuye-ritmo-de-crecimiento-del-sector-retail/>
- La Vanguardia. (2019, 19 de julio). *La generación Z tiene ganas de ver mundo*.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. Mac Graw Hill. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24766w/1a\\_marketing\\_estrategico.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24766w/1a_marketing_estrategico.pdf)
- Leturia, C., & Lagos, J. (2017). *Calidad en las empresas del sector seguridad privada en la ciudad de Lima*. PUCP.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Lozano, V. (2022, 26 de diciembre). Centros comerciales afrontan nuevos retos luego de la pandemia. *El Peruano* <https://elperuano.pe/noticia/199793-centros-comerciales-afrontan-nuevos-retos-luego-de-la-pandemia>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Manzano, A., & Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación*. <https://docplayer.es/42086072-Sistemade-ecuaciones-estructurales-una-herramienta-de-investigacion.html>
- Mariano, M. (2020). *The role of the Tenant Mix in the Positioning and Image of Shopping Centres*.
- Marieke, E. (2010). *Multilevel component analysis*. 59(2), 301-320. <https://doi.org/10.1348/000711005X67599>

- Marketing News. (2023, 01 de febrero). *¿A qué va la Generación Z a los centros comerciales?*  
<https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1176349031605/generacion-z-centros-comerciales.1.html>
- McKinsey & Company. (2014a, 01 de noviembre). *The future of the shopping mall.*  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>
- McKinsey & Company. (2014b, 01 de noviembre). *The future of the shopping mall.*
- McOmish, M., & McColl-Kennedy, J. (2004). *Customers affective responses to retail servicescapes: An exploratory study.*
- Merca 2.0. (2019, 19 de mayo). *Generación Z prefiere comprar en tiendas físicas.*  
<https://www.merca20.com/generacion-z-prefiere-comprar-en-tiendas-fisicas/>
- Mercado Negro. (2021). *Kantar: pandemia impulsó en Perú ventas de productos de limpieza en un 16%.* <https://www.mercadonegro.pe/marketing/kantar-pandemia-impulso-en-peru-ventas-de-productos-de-limpieza-en-un-16/>
- Merco. (2023). *Ranking Merco Talento 2023.* <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento/ranking-merco-talento?edicion=2023>
- Merriam-Webster. (s. f.). *Shopping center definition and meaning.*  
[https://www.merriam-webster.com/dictionary/shopping center#:~:text=%3A a group of retail stores,called also shopping plaza](https://www.merriam-webster.com/dictionary/shopping%20center#:~:text=%3A%20a%20group%20of%20retail%20stores,called%20also%20shopping%20plaza)
- Merrilees, B., Miller, D., & Shao, W. (2016). Mall brand meaning: an experiential branding perspective. *Journal of Product Brand Management*, 25(3), 262-273.  
<https://www.emerald.com/insight/contentdoi/10.1108/JPBM-05-2016-0055>
- Michon, R., Chebat, J., Hong, Y., & Lemarié, L. (2014). Fashion orientation, shopping mall environment, and patronage intentions. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(1), 3-21.  
<https://www.emerald.com/insight/contentdoi/10.1108/JFMM-09-2014-0055>
- Newmark. (2022). *Retail en Latinoamérica y tendencias del sector.*  
<https://nmrk.lat/retail-y-tendencias-en-america-latinal/>
- Noblecilla, M., & Granados, M. (2018). *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento* (1.ª ed.). UTMACH.  
[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14400/1/Cap.5 Marketing Estratégico.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14400/1/Cap.5%20Marketing%20Estrategico.pdf)
- Nur, J., & Hishamuddin, A. (2012). The shopping mall servicescape affects customer satisfaction. *3rd International conference on business and economic research.*

- Ochoa, V. (2023, 03 de enero). Plaza San Miguel, la apuesta del mercado gastronómico y el ingreso de nuevas marcas. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/plaza-san-miguel-traza-su-estrategia-enfocada-en-la-experiencial-al-cliente-y-la-gastronomia-que-marcas-llegan-este-ano-mercado-gastronomico-marcas-extranjeras-ampliacion-de-tiendas-entretenimiento-noticia/>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Orozco, M. (2016). *Impacto de la atractividad de un centro comercial en la satisfacción y lealtad de sus consumidores: El rol moderador de las motivaciones y la frecuencia de visita*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ouma, P. (2016). *Factors that influence tenants preference of shopping mall in Kenya, a case of thika road mall, Nairobi* [University of Nairobi]. [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/99722/PHILMON OJUOK 6 -1 THESIS - EDITED.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/99722/PHILMON%20OJUOK%206%20-1%20THESIS%20-%20EDITED.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palma, P. (2023, 13 de noviembre). Plaza San Miguel: "Queremos brindar una oferta académica en el cuarto nivel que dejó Paris". *La República*. <https://larepublica.pe/valor-agregado/2023/11/11/plaza-san-miguel-queremos-brindar-una-oferta-academica-en-el-cuarto-nivel-que-dejo-paris-nuevas-tiendas-plaza-san-miguel-centros-comerciales-atmp-380990>
- Perú Retail. (2019a, 6 de junio). *Plaza San Miguel, el histórico centro comercial que inició con 70 retailers*. <https://www.peru-retail.com/plaza-san-miguel-historico-centro-comercial-retailers/>
- Perú Retail. (2019b, 9 de septiembre). *Negocio de retail representa el 10.7% del PBI del Perú*. <https://www.peru-retail.com/negocio-de-retail-representa-el-10-7-del-pbi-peru/>
- Perú Retail. (2021, 23 de febrero). *Perú: ¿Qué problemas enfrenta el sector retail ante esta pandemia?* <https://www.peru-retail.com/que-problemas-enfrenta-el-sector-retail-ante-esta-pandemia/>
- Perú Retail. (2022, 17 de octubre). *Ranking Merco: ¿Cuál es el centro comercial con mejor reputación en el Perú?* <https://www.peru-retail.com/ranking-merco-cual-es-el-centro-comercial-con-mejor-reputacion-en-el-peru/>
- Perú Retail. (2023a, 11 de enero). *Centros comerciales aumentan nivel de ocupación: conoce las tiendas que ingresarán este 2023*. <https://www.peru-retail.com/centros-comerciales-aumentan-nivel-de-ocupacion-conoce-las-nuevas-tiendas-que-llegaran-el-2023centros-comerciales-aumentan-nivel-de-ocupacion-conoce-las-tiendas-que-ingresaran-este-2023/#:~:text=Los centros comerciales cerraron>

- Perú Retail. (2023b, 15 de febrero). *Estos son los siete centros comerciales que serán inaugurados este en el Perú*. <https://www.peru-retail.com/estos-son-los-siete-centros-comerciales-que-seran-inaugurados-este-2023-en-el-peru/>
- Perú Retail. (2023c, 15 de marzo). *Real Plaza Puruchuco reabre sus puertas al público tras clausura temporal*. <https://www.peru-retail.com/real-plaza-puruchuco-volvera-a-abrir-sus-puertas-al-publico-tras-clausura-temporal/>.
- Perú Retail. (2023d, 19 de abril). *Plaza San Miguel abrirá más de 30 nuevas tiendas y proyecta crecer un 10% en el 2023*. <https://www.peru-retail.com/plaza-san-miguel-abrira-mas-de-30-nuevas-tiendas-y-proyecta-crecer-un-10-en-el-2023/>
- Perú Retail. (2023e, 20 de abril). *Real Plaza invertirá en ampliaciones y sumará espacios gastronómicos a más centros comerciales*. <https://www.peru-retail.com/real-plaza-invertira-en-ampliaciones-y-sumara-espacios-gastronomicos-a-mas-centros-comerciales/>
- Perú Retail. (2024, 31 de enero). *Un tercio de los peruanos realiza compras en línea con frecuencia: ¿Cuáles son las categorías preferidas?* <https://www.peru-retail.com/un-tercio-de-los-peruanos-realiza-compras-en-linea-con-frecuencia-cuales-son-las-categorias-preferidas/>.
- Plaza San Miguel. (s. f.). *Nosotros*. <https://web.archive.org/web/20221003214959/https://plazasanmiguel.com.pe/nosotros/>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. En *Soft matter*.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). *Reglamento. Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://cdn02.pucp.education/investigacion//10/14160435/Reglamento-2.pdf>
- Porter, M. (1980). *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. The Free Press USA.
- Puerta, J. (2017, 5 de agosto). *Los primeros centros comerciales en el mundo y en Colombia*. <https://www.linkedin.com/pulse/los-primeros-centros-comerciales-en-el-mundo-y-puerta-cano/?originalSubdomain=es>
- PuntoEdu. (2017). *Ricardo Ruiz es el nuevo gerente general de Mall Service*. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticia/ricardo-ruiz-es-el-nuevo-gerente-general-de-mall-service/#:~:text=El Centro Comercial Plaza San Miguel abrió sus,una universidad es dueña de un centro comercial>
- PuntoEdu. (2019). *Asuntos del Consejo Universitario*. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/institucional/asuntos-del-consejo-universitario-13/>

- PuntoEdu. (2023). *¡Súbete al bus Pucp-Plaza San Miguel! conoce aquí sus rutas y horarios.* <https://puntoedu.pucp.edu.pe/vida-estudiantil/servicios-estudiantiles/subete-al-bus-pucp-plaza-san-miguel-conoce-aqui-sus-rutas-y-horarios/>
- Ramírez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>.
- Rayburn, S. W., & Voss, K. E. (2013). A model of consumer's retail atmosphere perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 400-407. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.01.012>
- Real Plaza. (s. f.). *Conócenos.* <https://www.realplaza.com/centros-comerciales/salaverry>
- Real Plaza. (2023). *Ven al after office de Real Plaza Salaverry. [Publicación de Facebook].* [https://www.facebook.com/RealPlaza/posts/711492351007902/?reply\\_comment\\_id=1005699119524795](https://www.facebook.com/RealPlaza/posts/711492351007902/?reply_comment_id=1005699119524795)
- Redacción EC. (2021, 26 de enero). Ejecutivo cierra centros comerciales, pero supermercados podrán atender al 40%. *El Comercio.* <https://elcomercio.pe/economia/peru/ejecutivo-cierra-centros-comerciales-pero-supermercados-podran-atender-al-40-nndc-noticia/>.
- Redacción EC. (2022, 01 de marzo). Consumo masivo y retail serán los sectores que más crecerán en el 2022, según Adecco. *El Comercio.* <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-masivo-y-retail-seran-los-sectores-que-mas-creceran-en-el-2022-segun-adecco-rmmn-noticia/>
- Redacción Gestión. (2014, 06 de enero). Los objetivos del Real Plaza de Salaverry. *Gestión.* <https://gestion.pe/impresia/objetivos-real-plaza-salaverry-463-noticia/>
- Redacción Gestión. (2015, 06 de abril). Nuevos centros comerciales generarán 48,000 empleos durante próximo año y medio. *Gestión.* <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/nuevos-centros-comerciales-generaran-48-000-empleos-proximo-ano-medio-84214-noticia/>
- Redacción Gestión. (2022, 09 de marzo). Comercio electrónico creció 55% en el 2021 al mover US\$ 9,300 millones. *Gestión.* <https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-crecio-55-en-el-2021-al-mover-us-9300-millones-segun-capece-rmmn-noticia/>
- Redacción J.R. (2023, 10 de diciembre). *¿Cómo viajan las nuevas generaciones en 2023?.* *Expreso.* [https://www.expreso.info/index.php/noticias/agencias/94866\\_como\\_viajan\\_la\\_s\\_nuevas\\_generaciones\\_en\\_2023](https://www.expreso.info/index.php/noticias/agencias/94866_como_viajan_la_s_nuevas_generaciones_en_2023)

- Regalado, O., Aguirre, G., García, N., Miu, R., & Vallejo, R. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/95/Gerencia\\_global\\_13.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/95/Gerencia_global_13.pdf)
- Retail, A. (2023, 20 de abril). *Plaza San Miguel espera alcanzar las 315 tiendas en 2023*. <https://www.america-retail.com/peru/plaza-san-miguel-espera-alcanzar-las-315-tiendas-en-2023/>
- Revista GQ. (2019, 27 de febrero). *Dubai Mall, así es el centro comercial de lujo más mastodóntico del mundo*. <https://www.revistagq.com/moda/tendencias/articulos/dubai-mall-centro-comercial-mas-grande-del-mundo/33566>
- Ripley. (2022). Memoria integrada 2022 RipleyCorp. <https://home.ripley.com.pe/minisitios/home/artes/pdf/Memoria-Ripley-Corp-2022.pdf>.
- Rolbina, E. S., Kalenskaya, N. V, Novenkova, A. Z., & Ukpere, W. I. (2016). Marketing foundation for retail and office center's tenant mix. *Problems and perspectives in management*, 14, 228-234.
- Rosales, S. (2023a, 9 de enero). Uno de cada cinco locatarios de centros comerciales planea abrir nuevas tiendas el 2023. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/uno-de-cada-cinco-locatarios-de-centros-comerciales-planea-abrir-nuevas-tiendas-este-ano-noticia/>
- Rosales, S. (2023b, 14 de noviembre). Real Plaza destinará sus nuevas ampliaciones a rubros gastronomía y entretenimiento. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/real-plaza-destinara-sus-nuevas-ampliaciones-a-rubros-gastronomia-y-entretenimiento-retail-centros-comerciales-noticia/>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de negocios*, 11(22), 253-268.
- RPP. (2020, 15 de junio). CCL Centros comerciales perdieron el 40 de sus ventas anuales debido a la pandemia. <https://rpp.pe/economia/economia/ccl-centros-comerciales-perdieron-el-40-de-sus-ventas-anuales-debido-a-la-pandemia-noticia-1273299>
- RPP. (2022, 20 de julio). San Miguel: Delincuente armado asaltó una joyería en centro comercial y realizó disparo. <https://rpp.pe/lima/policiales-crimenes/san-miguel-delincuente-armado-asalto-una-joyeria-en-centro-comercial-y-realizo-disparo-noticia-1419466>.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004)

- Salas, S. (2020). Centros comerciales: ¿cómo llenarán el vacío que dejó la multitienda Paris tras su salida del Perú? . *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/centros-comerciales-como-llenaran-el-vacio-que-dejo-la-multitienda-paris-tras-su-salida-del-peru-cencosud-jockey-plaza-mallplaza-megaplaza-grupo-brescia-distanciamiento-social-pandemia-crisis-ncze-noticia/>
- Siddiqui, M. H., & Tripathi, S. N. (2011). *Application of Soft Operations Research for Enhancing the Servicescape as a Facilitator*. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 36(1), 33-50. <https://doi.org/10.1177/0256090920110103>
- Srinivasan, S. R., & Srivastava, R. K. (2010). Creating the futuristic retail experience through experiential marketing: Is it possible? An exploratory study. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(3), 193-199. <https://doi.org/10.1057/rfp.2010.12>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Structuralia. (2016, 19 de mayo). *New Century Global Centre, el edificio más grande del mundo*.
- Suhandi, S. (2020). The Effect of Marketing Strategy and Promotion Activities on Marketing Performance of Retail Business. *Almana Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 205-213.
- Tapia, D. (2023, 24 de agosto). Conoce cuándo abrirán los 6 nuevos malls de Lima y Perú en el 2023: ¿dónde estarán?. *La Republica*. <https://larepublica.pe/economia/2023/08/21/donde-estan-ubicados-los-6-centros-comerciales-que-abriran-este-2023-en-peru-atmp-1764903>.
- Thompson, A., Strickland, A., & Meza, G. (2001). *Administración estratégica* (McGraw-Hill, Ed.; 11.<sup>a</sup> ed.).
- Tucker, M., & Pitt, M. (2009). Customer performance measurement in facilities management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 407-422. <https://doi.org/10.1108/17410400910965698>
- Uwe, G. (2021). *B2B Marketing*. Springer.
- Varela, J. (2021). *Cómo impactan las preferencias del consumidor en la puja: tienda física vs tienda electrónica*. Universidad Nacional de San Martín.
- Vodafone España. (2020). *El retail en España Horizonte 2020*.
- Westbrook, R., & Oliver, R. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
- Yahoo Finances. (2023). *Where Millennials Are Moving – 2023 Study*. <https://finance.yahoo.com/news/where-millennials-moving-2023-study-145234723.html>

- Yeo, A. C. M., Ong, W. S., & Kwek, C. L. (2019). The antecedents influencing shoppers' frequencies of visit and purchase intention in the shopping mall: A study on the pull factors. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 10(3), 53-74. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2019-0029>
- Yiu, C. Y., & Yau, Y. (2006). An ecological framework for the strategic positioning of a shopping mall. *Journal of Retail and Leisure Property*.
- Zoom Empresarial. (2021, 24 de junio). *Centro Comercial Plaza San Miguel inaugura su nueva "Plaza de comidas"*. <https://zoomempresarial.pe/2021/06/24/centro-comercial-plaza-san-miguel-inaugura-su-nueva-plaza-de-comidas/>

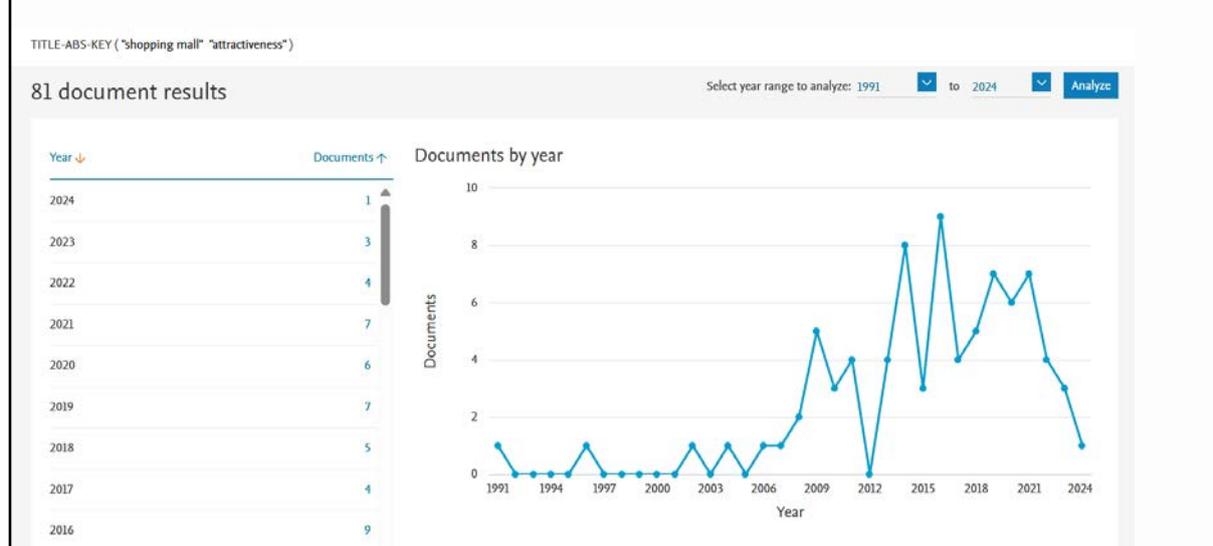


# ANEXOS

## ANEXO A: Reporte bibliométrico

Para realizar un adecuado análisis de la literatura presente en torno al tema de investigación se ha realizado un reporte bibliométrico basado en las bases de datos Scopus y Web of Science. Para ello se utilizaron las siguientes palabras clave: “attractiveness” “shopping malls” “centennials” “millennials”.

**Figura A1: Reporte de “attractiveness” “shopping malls” en Scopus PARTE I**



**Figura A2: Reporte de “attractiveness” “shopping malls” en Scopus PARTE II**



En primer lugar, se utilizó las palabras clave “attractiveness” y “shopping malls” para la búsqueda de bibliografía en Scopus. Con lo cual se obtuvieron 81 resultados, mayormente

desarrollados en los años 2014 y 2021. Asimismo, en la figura A2 se puede observar que el 84% de estos resultados corresponden a artículos relacionados en un 26% al área de Gestión y Administración. De esta manera, se puede observar que hay una gran cantidad de artículos que estudian de manera general la atractividad en los centros comerciales.

En el caso de la base de datos Web of Science con la misma búsqueda de palabras se encontraron 44 artículos, los cuáles mayormente pertenecen a los años 2019-2022.



Luego de ello se realizó una búsqueda de las cuatro palabras claves “attractiveness” “shopping malls” “centennials” “millennials”. Sin embargo, como se puede observar en las figuras A4 y A5 en ambas bases de datos no se encontraron investigaciones que tomen en cuenta a ambas generaciones para poder hacer la comparación.

**Figura A4: Reporte de “attractiveness” “shopping malls” “centennial” “millennial” en Scopus**

Search within: Article title, Abstract, Keywords

Search documents \*  
 "shopping |mall" "attractiveness" "millennial" "centennial"

+ Add search field

Reset Search

Documents Preprints Patents Secondary documents Research data

No documents matching your keywords were found

**Figura A5: Reporte de “attractiveness” “shopping malls” “centennial” “millennial” en Web of Science**

Your search found no results

Check the spelling and/or broaden your search parameters

All Fields "attractiveness"

And All Fields "shopping mall"

And Author "millennial"

And All Fields "centennial"

## ANEXO B: Competitividad del sector de los centros comerciales en el Perú

Tabla B1: Lista de las principales empresas competidoras en el sector de los centros comerciales en el Perú

Empresa	# Centros comerciales	Cadena	Área arrendable
InRetail	21	Real Plaza	825 000 m2
Parque Arauco	19	Mega Plaza, Larcomar, Parque Lambramami	396 000 m2
Grupo Falabella	6	Mall Plaza	204 000 m2
Open Plaza	11	Open Plaza	316 000 m2
Grupo Ripley	3	Mall Aventura	100 000 m2
Altas Cumbres	2	Jockey Plaza, Boulevard de Asia	345,700 m2
Inversiones Centenario	1	Minka	54 000 m2
Cencosud	4	Plaza Lima Sur, Arequipa Center, Stripcenter Balta, Shopping Center La Molina	65 644 m2
PUCP	1	Plaza San Miguel	127 000 m2
Grupo Breca/Urbanova	3	La Rambla, Paso 28 de Julio	75 000 m2

Adaptado de Colliers (2023b).

## ANEXO C: Área arrendable por zona geográfica

Figura C1: Distribución de área arrendable de los centros comerciales por zona geográfica



Fuente: JLL (2022)

## ANEXO D: Tipos de centros comerciales de propósito general

Tabla D1: Lista de tipos de centros comerciales de propósito general

Tipo de centro comercial	Concepto	Área arrendable	# Anclas	Tipo de ancla
Super Regional	Similar en concepto a los centros comerciales regionales, pero ofreciendo más variedad y surtido.	+ 70 000 m <sup>2</sup>	3+	Tienda departamental junior o de línea completa, comerciante masivo, tienda departamental de descuento y/o tienda de ropa de moda-
Regional	Mercancía general u ofertas orientadas a la moda. Típicamente, cerrado con tiendas orientadas hacia el interior conectadas por una pasarela común.	35 000 - 70 000 m <sup>2</sup>	2+	Tienda departamental junior o de línea completa, comerciante masivo, tienda departamental de descuento y/o tienda de ropa de moda.
Comunitario	Mercancía general u ofertas orientadas a la conveniencia. Una gama más amplia de prendas de vestir y otras ofertas de productos que en los centros de barrio.	11 000 - 35 000 m <sup>2</sup>	2+	Tienda de descuento, supermercado, farmacia, descuento de gran especialidad.
Vecindario	Orientada a la conveniencia.	2 500 - 12 000 m <sup>2</sup>	1+	Supermercado
Conveniencia	Uno de los más pequeños de los centros comerciales, cuyos inquilinos proporcionan una estrecha mezcla de bienes y bienes personales servicios a un área de comercio muy limitada.	< 2 500 m <sup>2</sup>	1-	Tienda de conveniencia

Fuente: ICSC (2017).

## ANEXO E: Tipos de centros comerciales de propósito específico

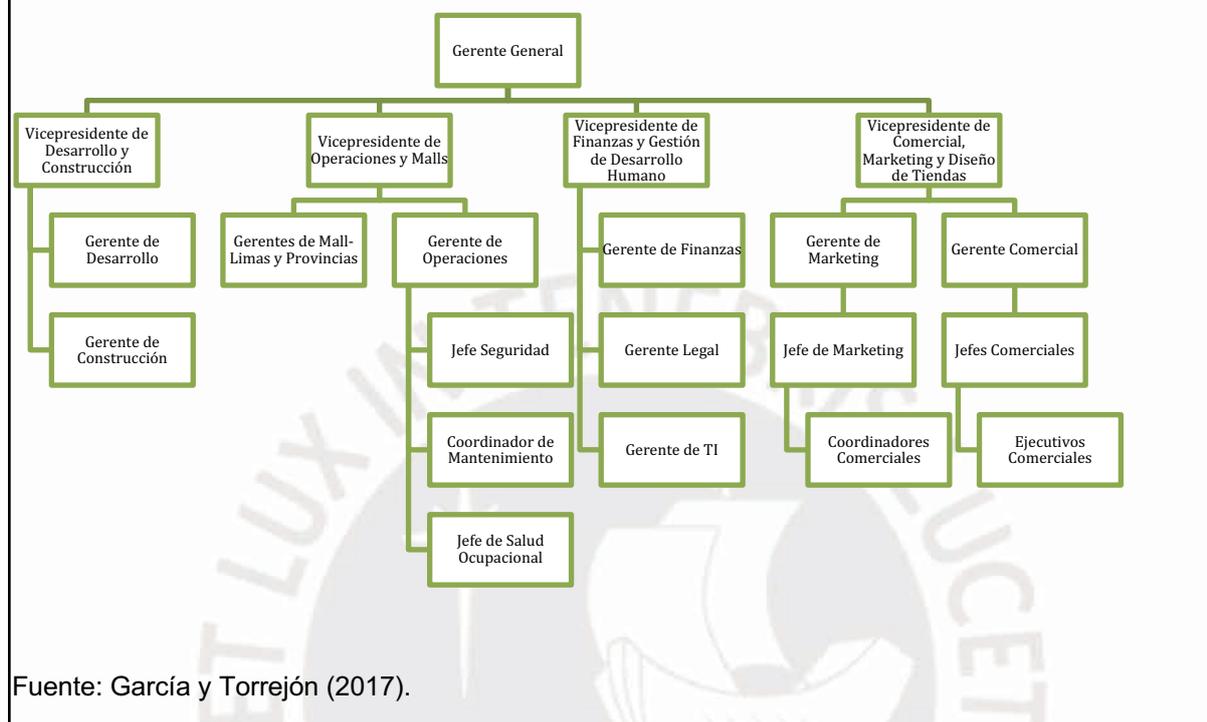
Tabla E1: Lista de tipos de centros comerciales de propósito específico

Tipo de centro comercial	Concepto	Área arrendable	# Anclas	Tipo de ancla
Power Center	Anclas dominantes en la categoría, incluido el descuento y grandes almacenes, tiendas de descuento, clubes mayoristas, con sólo unos pocos y pequeños inquilinos.	20 000 - 55 000 m2	3+	Tiendas del hogar, departamento, club de almacenes y tiendas de descuento.
Estilo de vida	Tiendas especializadas de cadena nacional de primer nivel con restaurantes y entretenimiento en un escenario al aire libre.	13 000 - 46 000 m2	0-2	Especialidad de lujo de gran formato.
Outlet	Tiendas outlet de fabricantes y minoristas que venden productos de marca con descuento.	4 600 - 37 000 m2	NA	

Fuente: ICSC (2017).

## ANEXO F: Organigrama corporativo de Real Plaza

Figura F1: Organigrama corporativo de Real Plaza



## ANEXO G: Operacionalización de las variables

Tabla G1: Operacionalización de las variables de la presente investigación

Variable	Nemo	Preguntas	Escala de Medición / Respuesta Cerrada
		¿Has visitado alguna vez el centro comercial Plaza San Miguel?	Si/No
		¿Has visitado alguna vez el centro comercial Real Plaza Salaverry?	Si/No
		¿A qué generación perteneces?	Generación Baby Boomer (nacidos entre 1946-1964); Generación X (nacidos entre 1965 y 1980); Millennials (nacidos entre 1981 y 1996); Centennials o Generación Z (nacidos entre 1997 y 2005)
		¿Cuál es tu ocupación?	Estudiante; Trabajador independiente; Trabajador dependiente; Ama de casa/Dedicado al hogar; Otro
		¿Cuál es tu género?	Femenino, Masculino, Otro, Prefiero No decirlo
		¿Cuál es tu distrito de procedencia?	Lima Moderna (Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Magdalena, Jesús María, Lince, San Borja, Surquillo, Barranco y La Molina); Lima Centro (Cercado de Lima, Breña, La Victoria y Rímac); Lima Norte (Comas, Carabayllo, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres e Independencia); Lima Este (Ate, Chaclacayo, El Agustino, Santa Anita, San Juan de Lurigancho y San Luis); Lima Sur (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Pachacámac y Lurín); Callao (La Perla, La Punta, Bellavista, Ventanilla, Callao, Mi Perú, Carmen de La Legua)
		¿Cuál es tu máximo nivel educativo alcanzado?	Primaria completa; Secundaria incompleta; Secundaria completa; Estudio técnico incompleto; Estudio técnico completo; Estudios universitarios incompletos; Estudios universitarios completos; Estudios de Posgrado incompletos; Estudios de Posgrado completos
		¿Qué centro comercial sueles visitar más? ¿Plaza San Miguel o Real Plaza Salaverry?	Plaza San Miguel; Real Plaza Salaverry

**Tabla G1: Operacionalización de las variables de la presente investigación (continuación)**

Variable	Nemo	Preguntas	Escala de Medición / Respuesta Cerrada
Frecuencia de visita	FR	Frecuencia de visita al centro comercial [Lo visito ]	Escala de Likert 1-5
		Frecuencia de visita al centro comercial [Tengo intención de visitarlo]	Escala de Likert 1-5
Intención de compra	INT	Intención de compra en alguna tienda del centro comercial [Tengo intención de comprar en el centro comercial (deseo)]	Escala de Likert 1-5
		Intención de compra en alguna tienda del centro comercial [Compraré en el centro comercial (decisión)]	Escala de Likert 1-5
Conveniencia	CO	El centro comercial tiene acceso fácil y conveniente.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial tiene buenos servicios al cliente.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial cuenta con estacionamiento gratuito.	Si/No
Variedad de tiendas	TV	El centro comercial ofrece una variedad de renombradas tiendas y cadenas (franquicias, ejm: KFC, Pizza hut, Zara, etc)	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial ofrece una variedad de hipermercados/supermercados.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial ofrece una variedad de servicios conexos (Este término se utiliza para referirse a bancos, empresa de telefonía, etc)	Escala de Likert 1-5
Internal environment	Internal environment	El centro comercial tiene atractivas instalaciones y ambientes	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial cuenta con áreas de descanso	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial tiene una conveniente señalización en la zona de tiendas	Escala de Likert 1-5
Mezcla de ocio	Mezcla de ocio	El centro comercial tiene cines.	Si/No
		El centro comercial tiene restaurantes (de especialidad, familiar, buffet, gourmet, fast food, fusión y "para llevar").	Si/No
		El centro comercial tiene cafés, cafeterías, pastelerías y heladerías.	Si/No
Promoción	PT	El centro comercial tiene atractivas promociones de venta.	Escala de Likert 1-5
		El centro comercial tienen frecuentes actividades de comunicación y promociones.	Escala de Likert 1-5

## **ANEXO H: Encuesta de la investigación**

### **¿Alguna vez has visitado el Centro Comercial Plaza San Miguel o el Centro Comercial Real Plaza Salaverry?**

En las siguientes dos preguntas, por favor, marca por cada una de ellas el Centro Comercial que sueles visitar. "Visitar" considerado como ir a recorrer la infraestructura, en busca de entretenimiento, pasar el rato o realizar alguna compra o consumo en alguna de las tiendas locatarias.

- ¿Has visitado alguna vez el centro comercial Plaza San Miguel? Plaza San Miguel es un centro comercial ubicado en la Av. la Marina 2000, San Miguel
- ¿Has visitado alguna vez el centro comercial Real Plaza Salaverry? Real Plaza Salaverry es un centro comercial ubicado en la Av. Gral. Salaverry 2370, Jesús María.

### **Características del encuestado**

En esta sección encontrarás preguntas relacionadas a tu edad, ocupación, genero, distrito y nivel educativo. Por favor responde con la mayor sinceridad posible.

- ¿A qué generación perteneces? El año de nacimiento está en intervalos, por favor, marca el que te corresponda
- ¿Cuál es tu ocupación?
- ¿Cuál es tu género?
- ¿Cuál es tu distrito de procedencia?
- ¿Cuál es tu máximo nivel educativo alcanzado?

### **Preferencia de centro comercial**

En esta sección, de los dos centros comerciales propuestos anteriormente tendrás que elegir qué centro comercial has visitado más

¿Qué centro comercial sueles visitar más? "Visitar" considerado como ir a recorrer la infraestructura, en busca de entretenimiento, pasar el rato o realizar alguna compra o consumo en alguna de las tiendas presentes.

### **Sobre Real Plaza Salaverry**

Frecuencia de visita al centro comercial Responda teniendo en cuenta que: 1 es Nunca 5 es Muy frecuente

Intención de compra en alguna tienda del centro comercial Responda teniendo en cuenta que: 1 es Nada probable 5 es Muy probable

## **CONVENIENCIA**

La conveniencia de un centro comercial está relacionado a la accesibilidad, la reducción de tiempo y esfuerzo para realizar compras y los servicios adicionales que se brindan a los consumidores para mejorar su experiencia.

- El centro comercial tiene acceso fácil y conveniente.
- El centro comercial tiene buenos servicios al cliente.
- El centro comercial cuenta con estacionamiento gratuito.

## **VARIEDAD DE TIENDAS**

La variedad de tiendas es la cantidad y surtido de opciones que cuenta el centro comercial en distintos rubros. Responda las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta que: 1 es Totalmente en desacuerdo 5 es Totalmente de acuerdo

- El centro comercial ofrece una variedad de renombradas tiendas y cadenas (franquicias, ejm: KFC, Pizza hut, Zara, etc).
- El centro comercial ofrece una variedad de hipermercados/supermercados.
- El centro comercial ofrece una variedad de servicios conexos (Este término se utiliza para referirse a bancos, empresa de telefonía, etc)

## **AMBIENTE INTERNO**

El ambiente interno se refiere a las instalaciones del centro comercial, el diseño y el ambiente que permiten a los visitantes permanecer en el centro comercial y disfrutar su experiencia de compra.

- El centro comercial tiene atractivas instalaciones y ambientes
- El centro comercial cuenta con áreas de descanso
- El centro comercial tiene una conveniente señalización en la zona de tiendas

## **ENTRETENIMIENTO**

Los centros comerciales brindan propuestas de entretenimiento para hacer de estos un espacio de convivencia e integración.

- El centro comercial tiene cines.
- El centro comercial tiene restaurantes (de especialidad, familiar, buffet, gourmet, fast food, fusión y "para llevar").
- El centro comercial tiene cafés, cafeterías, pastelerías y heladerías.

## **COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

Las actividades de promoción y comunicación que aplican un centro comercial son las ofertas, descuentos, eventos, entre otros. Estas se pueden dar tanto de manera física (afiches, cupones entre otros) como digital (redes sociales, televisión, web y banners).

- El centro comercial tiene atractivas promociones de venta.
- El centro comercial tienen frecuentes actividades de comunicación y promociones.

### **Sobre Plaza San Miguel**

Frecuencia de visita al centro comercial Responda teniendo en cuenta que: 1 es Nunca 5 es Muy frecuente

Intención de compra en alguna tienda del centro comercial Responda teniendo en cuenta que: 1 es Nada probable 5 es Muy probable

### **CONVENIENCIA**

La conveniencia de un centro comercial está relacionado a la accesibilidad, la reducción de tiempo y esfuerzo para realizar compras y los servicios adicionales que se brindan a los consumidores para mejorar su experiencia.

- El centro comercial tiene acceso fácil y conveniente.
- El centro comercial tiene buenos servicios al cliente.
- El centro comercial cuenta con estacionamiento gratuito.

### **VARIEDAD DE TIENDAS**

La variedad de tiendas es la cantidad y surtido de opciones que cuenta el centro comercial en distintos rubros. Responda las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta que: 1 es Totalmente en desacuerdo 5 es Totalmente de acuerdo

- El centro comercial ofrece una variedad de renombradas tiendas y cadenas (franquicias, ejm: KFC, Pizza hut, Zara, etc).
- El centro comercial ofrece una variedad de hipermercados/supermercados.
- El centro comercial ofrece una variedad de servicios conexos (Este término se utiliza para referirse a bancos, empresa de telefonía, etc)

### **AMBIENTE INTERNO**

El ambiente interno se refiere a las instalaciones del centro comercial, el diseño y el ambiente que permiten a los visitantes permanecer en el centro comercial y disfrutar su experiencia de compra.

- El centro comercial tiene atractivas instalaciones y ambientes

- El centro comercial cuenta con áreas de descanso
- El centro comercial tiene una conveniente señalización en la zona de tiendas

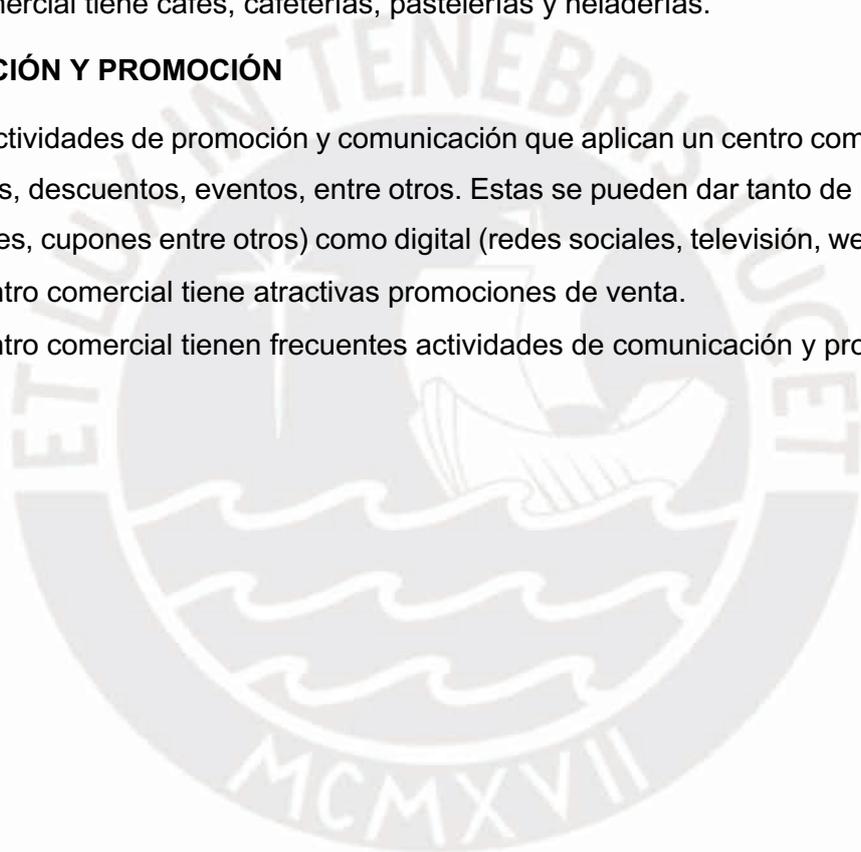
### **ENTRETENIMIENTO**

- Los centros comerciales brindan propuestas de entretenimiento para hacer de estos un espacio de convivencia e integración.
- El centro comercial tiene cines.
- El centro comercial tiene restaurantes (de especialidad, familiar, buffet, gourmet, fast food, fusión y "para llevar").

El centro comercial tiene cafés, cafeterías, pastelerías y heladerías.

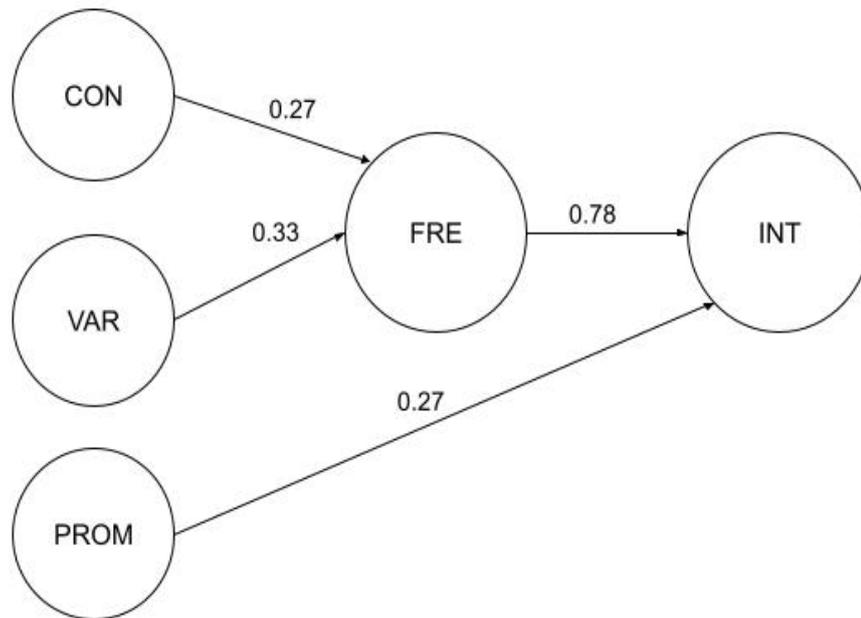
### **COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

- Las actividades de promoción y comunicación que aplican un centro comercial son las ofertas, descuentos, eventos, entre otros. Estas se pueden dar tanto de manera física (afiches, cupones entre otros) como digital (redes sociales, televisión, web y banners).
- El centro comercial tiene atractivas promociones de venta.
- El centro comercial tienen frecuentes actividades de comunicación y promociones.



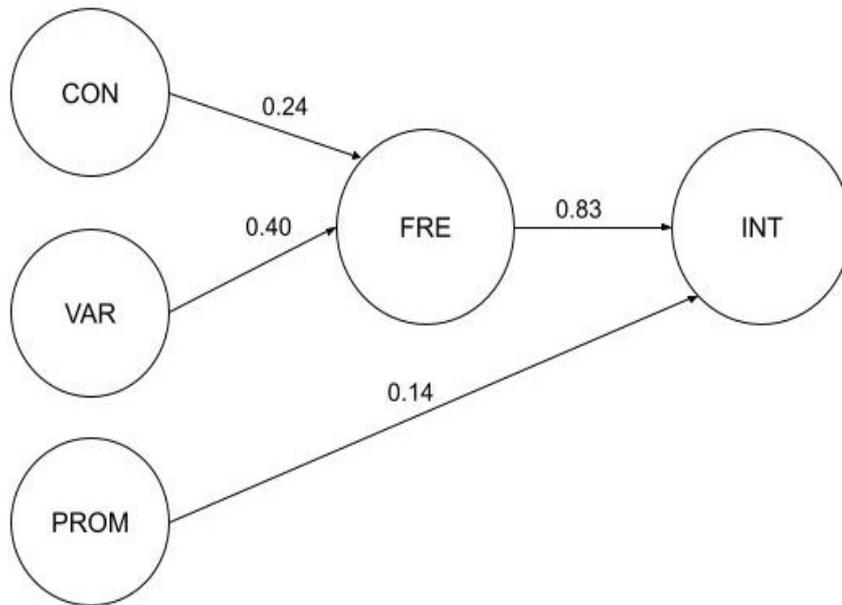
## ANEXO I: Modelo final *centennials* Plaza San Miguel

Figura I1: Representación del modelo final para *centennials* de Plaza San Miguel



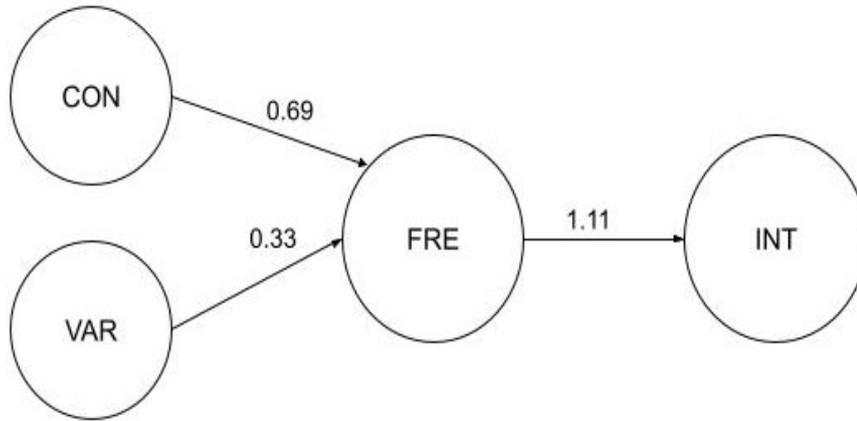
## ANEXO J: Modelo final *centennials* Real Plaza Salaverry

Figura J1: Representación del modelo final para *centennials* de Real Plaza Salaverry



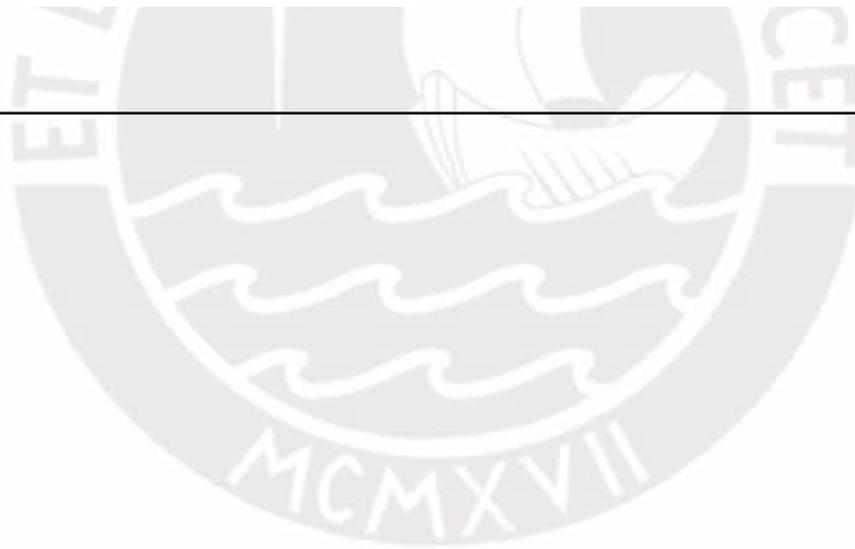
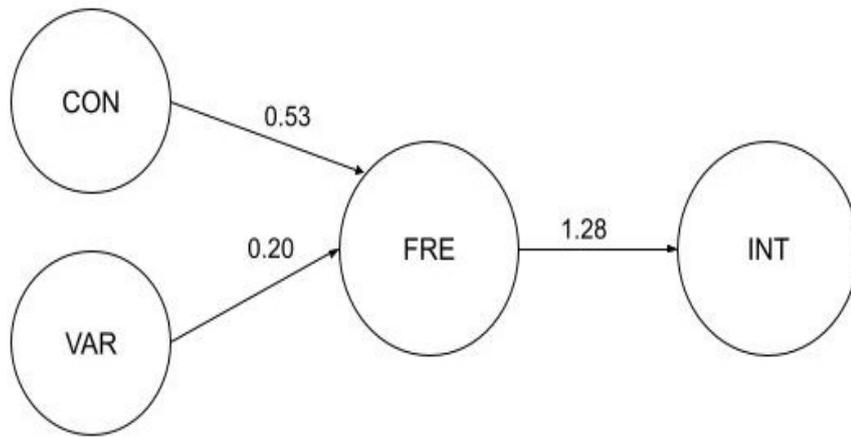
## ANEXO K: Modelo final *millennials* Plaza San Miguel

Figura K1: Representación del modelo final para *millennials* de Plaza San Miguel



## ANEXO L: Modelo final *millennials* Real Plaza Salaverry

Figura L1: Representación del modelo final para *millennials* de Real Plaza Salaverry



## ANEXO M: Matriz de consistencia

Tabla M1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables / Conceptos	Metodología
<b>Comparación de los factores de atractividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry</b>	<b>Pregunta general:</b> ¿Cómo se caracteriza la comparación de los factores de atracción entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?	<b>Objetivo general:</b> Comparar los factores de atractividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.	<b>Variable Mediadora:</b> Frecuencia de visitas <b>Variable Dependiente:</b> Intención de compra	<b>Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo <b>Alcance:</b> Descriptivo - correlacional <b>Diseño:</b> Estudio de caso múltiple <b>Muestra:</b> 383 encuestas <b>Tipo de muestreo:</b> No probabilístico <b>Técnicas de recolección:</b> encuestas <b>Herramientas de análisis:</b> Estadística descriptiva y Modelo de ecuaciones estructurales SEM
	<b>Pregunta específica 1:</b> ¿Cuál es el marco teórico más adecuado para la comparación de los factores de atractividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?	<b>Objetivo específico 1:</b> Identificar el marco teórico más adecuado para la comparación de los factores de atractividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.	- Atracción a centros comerciales - Generación millennial y centennial	
	<b>Pregunta específica 2:</b> ¿De qué manera se desenvuelve el contexto de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?	<b>Objetivo específico 2:</b> Analizar el contexto en el que se desenvuelven los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.	- Competencia del sector - Foda del sector - 5 fuerzas de Porter	
	<b>Pregunta específica 3:</b> ¿Cuáles son las características de los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?	<b>Objetivo específico 3:</b> Describir las características de los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.	- Comportamiento de compra - Tendencias de cada generación	

**Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)**

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>				
<b>Tema de investigación</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables / Conceptos</b>	<b>Metodología</b>
	<b>Pregunta específica 4:</b> ¿Cuáles son las estrategias de marketing de atraktividad aplicadas en los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?	<b>Objetivo específico 4:</b> Describir las estrategias de marketing de atraktividad aplicadas en los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de tiendas</li> <li>- Ambiente interno</li> <li>- Mezcla de ocio</li> <li>- Conveniencia</li> <li>- Comunicación / Promoción</li> </ul>	
	<b>Pregunta específica 5:</b> ¿Cómo es la relación de los factores de atraktividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry?	<b>Objetivo específico 5:</b> Identificar la relación de los factores de atraktividad entre los visitantes millennials y centennials de los centros comerciales Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry.		
	<b>Pregunta específica 6:</b> ¿Cuáles son las diferencias entre los resultados obtenidos de ambas generaciones y ambos centros comerciales?	<b>Objetivo específico 6:</b> Comparar los resultados obtenidos entre ambas generaciones y ambos centros comerciales.		