

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Proyecto de Inversión para Cines en el
Centro Comercial Arequipa Norte. Perú, 2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Prof. Glave Chávez, Eduardo
Bach. Glave Chávez, Eduardo Felix

Docente Guía:

Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mi amado padre con quien tengo la dicha de poder realizarlo conjuntamente y a mi adorada madre que se que desde el cielo está guiándome.

Eduardo Glave Ch.

Dedico este trabajo a mi querido hijo Eduardo, con quien aparte de compartir este reto profesional, he aprendido a valor aún más el tiempo que pasamos juntos como amigos y compañeros de aprendizaje.

Eduardo F. Glave Ch.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros docentes y tutores de EP Newman por todas las enseñanzas y todo el apoyo recibido durante este proyecto académico que coronaremos con la obtención de nuestro grado.

Eduardo Glave Ch.

Y

Eduardo F. Glave Ch.

RESUMEN

El presente documento denominado “Proyecto de Inversión para Cines en el Centro Comercial Arequipa Norte”, tiene como propósito responder a las necesidades del mercado de la zona influencia del centro comercial y en especial de sus visitantes frecuentes quienes, de acuerdo a las investigaciones realizadas, demandan de un punto de atracción para complementar la oferta de productos y servicios de Arequipa Norte.

En ese sentido, la justificación del proyecto se basa en:

- El análisis interno y externo demuestra que el centro comercial carece de un elemento estratégico que no le permite completar su posicionamiento frente a la demanda existente lo que limita su desarrollo actual y a futuro.
- Los estudios de mercado realizados han confirmado la necesidad de completar la oferta actual de Arequipa Norte a través de la implementación de un proyecto de cines que responda a la demanda del público residente en su zona de influencia.
- La factibilidad económica y financiera del proyecto establece indicadores positivos:
 - VAN: El análisis consideró hasta seis niveles de tasas de descuento entre 10% y 15%; en todos los casos el VAN fue positivo, desde de S/ 8,962,700.00 hasta S/ 2,179,250.00 respectivamente.
 - TIR: En análisis realizado arrojó un TIR de 17.86%, superior en 2.86 puntos porcentuales por encima de la tasa de descuento.
 - Respecto al periodo de recupero de la inversión total (S/ 11,320,854.61), llamado también Payback, se estima que será en un total de 65 meses.
 - Se precisa también que la inversión total será realizada con capital propio, por lo que no se requerirá de una fuente de financiamiento externa, por lo que no es necesario calcular el VANF y el TIRF.
- La factibilidad técnica y operativa esta basada en el respaldo profesional de más de 30 años en el mercado que Red-Megacentro brindará al proyecto, lo que contribuirá al aseguramiento de la calidad del mismo.
- La factibilidad comercial se sustentan en los resultados que dan solidez a la

propuesta comercial, que en síntesis se basa en los siguientes indicadores:

Atracción	Cliente del CC	Residentes aledaños
Cines	4.50/5.00	4.13/5.00
Gimnasio	3.13/5.00	3.28/5.00
Cancha de fútbol	3.02/5.00	2.98/5.00

Palabras clave: i) Centro comercial, ii) salas de cine, iii) proyecto de inversión, iv) cono norte, v) cliente habitual y vi) oferta comercial.

ABSTRACT

The present document called "Investment Project for Cinemas in the Arequipa Norte Shopping Center", has the purpose of responding to the needs of the market in the area of influence of the shopping center and especially its frequent visitors who, according to the investigations carried out. They demand a point of attraction to complement the offer of products and services of "Arequipa Norte".

In this sense, the justification of the project is based on:

- The internal and external analysis shows that the shopping center lacks a strategic element that does not allow it to complete its positioning in the face of existing demand, which limits its current and future development.
- The market studies carried out have confirmed the need to complete the current supply of "Arequipa Norte" through the implementation of a cinema project that responds to the demand of the public residing in its area of influence.
- The economic and financial feasibility of the project establishes positive indicators:
 - NPV: The analysis considered up to six levels of discount rates between 10% and 15%; in all cases the NPV was positive, from S/ 8,962,700.00 to S/ 2,179,250.00 respectively.
 - IRR: The analysis carried out showed an IRR of 17.86%, 2.86 percentage points higher than the discount rate.
 - Regarding the recovery period of the total investment (S/ 11,320,854.61), also called Payback, it is estimated that it will be a total of 65 months.
 - It is also specified that the total investment will be made with its own capital, so an external financing source will not be required, so it is not necessary to calculate the NPVF and the IRRF.
- The technical and operational feasibility is based on the professional support of more than 30 years in the market that "Red-Megacentro" will provide to the project, which will contribute to its quality assurance.
- The commercial feasibility is based on the results that give solidity to the commercial proposal, which in summary is based on the following indicators:

Attraction	Customer of the CC	Neighboring residents
Cinemas	4.50/5.00	4.13/5.00
Gym	3.13/5.00	3.28/5.00
Soccer field	3.02/5.00	2.98/5.00

Keywords: i) Shopping center, ii) movie theaters, iii) investment project, iv) northern cone, v) regular customer and vi) commercial offer.

INTRODUCCIÓN

Arequipa Norte es un centro comercial ubicado en el cono norte de la ciudad de Arequipa (Km. 9 camino a Yura), a 30 minutos del centro histórico. Inicia sus actividades en abril de 2013, contando ya con más de ocho años en el mercado. Es operado por la empresa Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C, empresa perteneciente al Grupo Red-Megacentro, de capitales chilenos.

Cuenta con área total de 23,500 m², de los cuales 11,800 m² destinados a un tenant mix balanceado de productos y servicios en 540 locales comerciales, entre anclas, strips, minkas, góndolas y estacionamientos. Los 11,700 m² restantes corresponden a áreas comunes y áreas de distribución. Recibe un promedio mensual de 130 mil visitantes, con un pico en diciembre que supera las 350 mil personas (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2017, 2018).

En los tres últimos años de operación, se ha podido validar que la oferta de Arequipa Norte aún no está completa pues de acuerdo a estudios de satisfacción de clientes e investigaciones sobre los hábitos y actitudes de compra del visitante a Arequipa Norte, se ha establecido que carece de un foco de entretenimiento que pueda consolidar su posicionamiento con un verdadero centro comercial, influyente en su zona de impacto en donde residen más de 250 mil habitantes de los NSE's "C+", "C" y "D+" y que corresponden a tres distritos: Cerro Colorado, Yura y la Parte Alta de Cayma (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2020, 2021).

Al respecto, según Philip Kotler "el comportamiento de consumo del comprador se define como el punto partida para entender mejor el modelo de compra de – estímulo y respuesta – así, los estímulos externos, tanto mercadotécnicos como ambientales ingresan en la conciencia y características del consumidor y así es como se detona un proceso para determinar ciertas elecciones de compra" (Kotler, 2012).

Además, Alicia Gonzales, en su Artículo "Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra, el nuevo camino del consumidor", señala que el luego de la Pandemia por Covid-19, nos encontramos en un mercado mucho más dinámico, donde el consumidor es mucho más exigente debido a que está más informado, pues sus decisiones ya no sólo del él sino de su interacción con otros

consumidores a través de las diferentes formas de interactuar a través de medios digitales por lo que la respuesta frente a ello debe ser acciones de marketing que estimulen la decisión de compra de forma acertiva para lograr una experiencia con el consumidor capaz de crear vínculos emocionales profundos y que concluya con la elección y fidelización ante una marca determinada (González, 2021).

Dentro de este contexto, el presente proyecto de investigación tiene como propósito desarrollar y justificar el Proyecto de inversión para Cines en el Centro Comercial Arequipa Norte, ubicado en el cono norte de la ciudad.

Para el efecto, el documento se ha dividido en cinco capítulos: i) antecedentes del estudio, ii) marco teórico, iii) marco referencial, iv) resultados y v) sugerencias.

Los antecedentes del estudio incluye el título del tema, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la metodología y desarrollo de la investigación, la justificación y los alcances y limitaciones de la investigación.

El marco teórico desarrolla las principales definiciones, la información interna de la empresa y los antecedentes de la investigación.

El marco referencial incluye la descripción de la organización, la filosofía organizacional, el diseño organizacional, los productos y servicios, el diagnóstico organizacional, el análisis crítico y la descripción del sector.

Los resultados incluyen la descripción de las investigaciones de mercado, el estudio legal, el estudio organizacional, el estudio técnico y el estudio financiero.

Finalmente, el presente documento incluye un acápite destinado a las sugerencias, resultado de esta investigación, finalizando con conclusiones y recomendaciones.

INDICE GENERAL

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	14
1.1 TÍTULO DEL TEMA	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4 METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	16
1.4.1.1 Revisión externa	16
1.4.1.2 Revisión interna:	17
1.4.2 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	20
1.5.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO	20
1.5.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA PRÁCTICO	20
1.5.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA METODOLÓGICO	20
1.5.4 DESDE EL PUNTO DE VISTA ACADÉMICO	20
1.5.5 DESDE EL PUNTO DE VISTA PROFESIONAL	21
1.5.6 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INFORMACIÓN	21
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 GLOSARIO DE PRINCIPALES DEFINICIONES	23
2.1.1 ZONA DE INFLUENCIA COMERCIAL	23
2.2.2 PERFIL DEL CLIENTE HABITUAL	24
2.2.3 HÁBITOS Y ACTITUDES DE COMPRA	24
2.2.4 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	25
2.2.5 LAY OUT	26
2.2.6 TENANT MIX	26
2.2.7 AFLUENCIA DE PÚBLICO	27
2.2.8 VALOR DE TICKET PROMEDIO	28
2.2.9 RENTABILIDAD POR M ²	29
2.2.10 VALOR COMERCIAL POR M ²	30
2.2 INFORMACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	31
2.2.1 GESTIÓN COMERCIAL	31
2.2.1.1 Afluencia de público	31
2.2.1.2 Afluencia vehicular	31
2.2.1.3 Reporte de ventas de operadores	32
2.2.2 GESTIÓN DE OPERACIONES	32
2.2.2.1 Apertura de locales comerciales (tiendas, restaurantes, entidades financieras y otros)	32
2.2.2.2 Apertura de SS HH	32
2.2.2.3 Apertura de counters (venta de boletos) del terminal terrestre	32
2.2.2.4 Partida y llegada de buses al terminal terrestre	33
2.2.2.5 Reporte de incidentes	33
2.2.2.6 Registro de los libros de reclamación del centro comercial y sus locales	33
2.2.3 MEMORIAS ANUALES	33
2.2.3.1 Estados financieros	34
2.2.3.2 Gestión de recaudación y cobranza	34
2.2.3.3 Gestión comercial	34
2.2.3.4 Proyectos de desarrollo	34
2.2.4 INFORMACIÓN DE MERCADO	35
2.2.4.1 Monitoreo de la satisfacción del cliente	35
2.2.4.2 Evaluación de los hábitos y actitudes de compra	35
2.2.4.3 Inteligencia de mercado	36
2.3 BASES TEÓRICAS	37
2.3.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	37

2.3.1.1 Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador	37
2.3.1.2 Cambios en los patrones de consumo de los peruanos en pandemia	38
2.3.1.3 Efecto de la Pandemia de Covid-19 en la economía del Perú – 2020	39
2.3.1.4 ¿Cómo es el consumidor peruano?, actitudes y comportamientos	39
2.3.1.5 ¿Cómo vamos en el consumo de cine y audiovisual en el Perú?	41
2.3.1.6 Plan de comunicación externa para Cine Planet	41
2.3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEÓRICAS	42
2.3.1.1 Similitudes	42
2.3.1.1 Diferencias	42
2.3.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEÓRICAS	43
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	44
3.1 LA ORGANIZACIÓN	44
3.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	46
3.2.1 PROPÓSITO	47
3.2.2 MISIÓN	47
3.2.3 VISIÓN	47
3.2.4 PRINCIPIOS	47
3.2.5 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	48
3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL	48
3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	51
3.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	52
3.6 REVISIÓN CRÍTICA	52
3.7 EL SECTOR	57
3.7.1 MALLS	57
3.7.2 MERCADILLOS TRADICIONALES	58
CAPITULO IV: RESULTADOS	59
4.1 ESTUDIO DE MERCADO	59
4.1.1. PERCEPCIONES DEL PÚBLICO VISITANTE AL CENTRO COMERCIAL	59
4.1.2 PERCEPCIONES DE LOS RESIDENTES CERCANOS AL CENTRO COMERCIAL	60
4.1.3 VEHÍCULOS QUE UTILIZAN EL ESTACIONAMIENTO Y SU TIEMPO DE PERMANENCIA	62
4.1.4 VEHÍCULOS QUE TRANSITAN POR LA AVENIDA PRINCIPAL FRENTE AL CENTRO COMERCIAL	63
4.1.5 CONTEO DE PÚBLICO VISITANTE AL CENTRO COMERCIAL	64
4.1.6 PUNTOS GENERADORES DE TRÁFICO CERCANOS AL CENTRO COMERCIAL	64
4.1.7 CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS DE MERCADO	65
4.2 ESTUDIO LEGAL	67
4.2.1 CONSTRUCCIÓN DE LAS SALAS DE CINES A CARGO DEL PROPIETARIO DEL CENTRO COMERCIAL	67
4.2.2 CONTRATO DE ARRENDAMIENTO ENTRE EL CENTRO COMERCIAL Y EL OPERADOR DE CINES	68
4.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL	69
4.4 ESTUDIO TÉCNICO	69
4.4.1 NORMAS TÉCNICAS GENERALES	69
4.4.2 LA PROPUESTA TÉCNICA ESPECÍFICA	70
4.4.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	73
4.5 ESTUDIO FINANCIERO	74
4.5.1 LA INVERSIÓN	74
4.5.2 PROPUESTA DE ARRENDAMIENTO	75
4.5.3 PROPUESTA DE GASTOS COMUNES	77
4.5.4 FONDO DE PROMOCIÓN	78
4.5.5 FLUJO DE CAJA	80
4.5.6 CÁLCULO DEL VAN, TIR Y PAYBACK	82
CAPITULO V: SUGERENCIAS	85
CONCLUSIONES	89

RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	98
ANEXOS	99
ANEXO 01: PERCEPCIONES DEL PÚBLICO VISITANTE AL CENTRO COMERCIAL	99
ANEXO 02: PERCEPCIONES DE LOS RESIDENTES CERCANOS AL CENTRO COMERCIAL	102
ANEXO 03: VEHÍCULOS QUE UTILIZAN EL ESTACIONAMIENTO Y SU TIEMPO DE PERMANENCIA	105
ANEXO 04: VEHÍCULOS QUE TRANSITAN POR LA AVENIDA PRINCIPAL DEL CENTRO COMERCIAL	110
ANEXO 05: CONTEO DE PÚBLICO VISITANTE AL CENTRO COMERCIAL	112
ANEXO 06: PUNTOS GENERADORES DE TRÁFICO CERCANOS AL CENTRO COMERCIAL	115
ANEXO 07: CONTRATO DE ARRENDAMIENTO ENTRE EL CENTRO COMERCIAL Y EL OPERADOR DE CINES	117
ANEXO 08: PROPUESTA INTEGRAL – PLANO I	124
ANEXO 09: PROPUESTA INTEGRAL – PLANO II	125
ANEXO 10: PROPUESTA INTEGRAL – PLANO III	126

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama internacional	48
Figura 2: Organigrama nacional	49
Figura 3: Organigrama local.....	50
Figura 4: Análisis FODA	52
Figura 5: Principales razones de visita a un centro comercial.....	54
Figura 6: Razones por las que un centro comercial deja de funcionar.....	56
Figura 7: Razones por las que un centro comercial pierde atraktividad.....	56
Figura 8: Razones por las que un centro comercial no puede desarrollar.....	57
Figura 9: Malls de Arequipa – Área arrendable	58
Figura 10: Malls de Arequipa – Participación porcentual por área arrendable.....	58
Figura 11: Visitantes: Conocimiento de tiendas e intención de compra	65
Figura 12: Visitantes y residentes aledaños: Aspectos favorables y no favorables.....	66
Figura 13: Visitantes y residentes aledaños: Interés por servicios y/o atracciones	66
Figura 14: Planta referencial de la sala de cine	71
Figura 15: Corte referencial de la sala de cine	72
Figura 16: Vista virtual de la segunda planta del centro comercial	72
Figura 17: Vista virtual de la primera planta del centro comercial.....	73
Figura 18: Presupuesto de inversión para la construcción de las salas de cine	75
Figura 19: Proyección de renta por contrato de arrendamiento a 25 años (en USD)	76
Figura 20: Proyección de renta por contrato de arrendamiento a 25 años (en soles)	76
Figura 21: Proyección de gastos comunes por contrato de arrendamiento a 25 años (en USD)	77
Figura 22: Proyección de gastos comunes por contrato de arrendamiento a 25 años (en soles).....	78
Figura 23: Proyección del fondo de promoción por contrato de arrendamiento a 25 años (en USD) ..	79
Figura 24: Proyección del fondo de promoción por contrato de arrendamiento a 25 años (soles)	79
Figura 25: Flujo de caja	81
Figura 26: Flujo neto de efectivo	83
Figura 27: Cálculo del VAN y TIR	84
Figura 28: Edad, estado civil y distrito de residencia de la persona entrevistada	99
Figura 29: Sexo, NSE, condición laboral y miembros del hogar de la persona entrevistada.....	99
Figura 30: ¿Qué opinión general tiene del C.C. Arequipa Norte?.....	100
Figura 31: ¿Con qué frecuencia suele visitar el C.C. Arequipa Norte?	100
Figura 32: ¿Considera que el C.C. Arequipa Norte se adecua a sus necesidades?	101
Figura 33: ¿Qué le gustaría que ofrezca Arequipa Norte para aumentar su asistencia?.....	101
Figura 34: Edad, estado civil y distrito de residencia de la persona entrevistada	102
Figura 35: Sexo, NSE, condición laboral y miembros del hogar de la persona entrevistada.....	102
Figura 36: ¿Ha visitado el C.C. Arequipa Norte?	103
Figura 37: ¿Qué lo motiva a visitar Arequipa Norte? - ¿Qué diferencias hay con otros Malls?.....	103
Figura 38: ¿Considera que Arequipa Norte se adecua a sus necesidades y expectativas?	104
Figura 39: ¿Qué le guastaría que ofrezca Arequipa Norte para aumentar su asistencia?	104
Figura 40: Vehículos livianos y pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte	105
Figura 41: Detalle de vehículos livianos que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte	105
Figura 42: Detalle de vehículos pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte	106
Figura 43: Vehículos livianos – Principales estadísticos respecto a la permanencia	106
Figura 44: Taxis – Principales estadísticos respecto a la permanencia	107
Figura 45: Particulares sedán - Principales estadísticos respecto a la permanencia	107
Figura 46: Particulares camionetas - Principales estadísticos respecto a la permanencia	108
Figura 47: Vehículos de empresas - Principales estadísticos respecto a la permanencia	108
Figura 48: Vehículos de empresas - Principales estadísticos respecto a la permanencia	109
Figura 49: Vehículos pesados - Principales estadísticos respecto a la permanencia.....	109
Figura 50: Carril de ida – Número de vehículos livianos y pesados.....	110
Figura 51: Carril de vuelta – Número de vehículos livianos y pesados	111
Figura 52: Puerta Estilos – Personas que ingresan y salen del centro comercial	112
Figura 53: Puerta Principal – Personas que ingresan y salen del centro comercial	113
Figura 54: Puerta Metro – Personas que ingresan y salen del centro comercial	114
Figura 55: Puntos generadores de tráfico – 1 Km del C.C. Arequipa Norte	115
Figura 56: Puntos generadores de tráfico – 2 Km del C.C. Arequipa Norte	116

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Título del tema

Proyecto de Inversión para Cines en el Centro Comercial Arequipa Norte. Perú, 2022.

1.2 Planteamiento del problema

Como ya se ha señalado en la introducción, el comportamiento del consumidor y sus hábitos y actitudes de compra, son ahora elementos clave para tomar en cuenta al momento de plantear estrategias de marketing con el propósito de mejorar el posicionamiento del negocio y volverlo más atractivo frente al consumidor actual o potencial.

Además, es importante destacar que los habitantes de esta zona tienen que trasladarse entre 20 y 30 minutos en transporte público para llegar a los cines más cercanos y es que de acuerdo a sus preferencias, la primera opción de entretenimiento para ellos es acudir a cines junto con sus familias y de manera regular.

Es así que el problema de investigación consiste entonces en la determinación y validación de la pre-factibilidad del proyecto para la implementación de cines en el Centro Comercial Arequipa Norte, como elementos clave de generación y atracción de público provenientes de zonas aledañas como es el cono norte de Arequipa.

Se trata entonces de validar la propuesta del modelo de negocio en donde la implementación de cuatro o cinco salas de cine de una franquicia nacional o internacional, permitirá la consolidación comercial de Arequipa Norte no solo como un centro comercial sino como la primera opción de entretenimiento ubicada en el cono norte, lo que generaría un incremento exponencial en la afluencia de público con los beneficios que ello conllevaría, esto es, mayores ventas de los locales comerciales, llegadas de operadores de mayor nivel, llegada de franquicias de fast food

internacionales o nacionales (vienen casi al mismo tiempo que los cines); todo ello incrementaría también el valor por m² del centro comercial, tanto en términos de arrendamiento como en el propio valor patrimonial del inmueble.

1.3 Objetivos de la investigación

A continuación se presentan los objetivos, general y específicos de la presente investigación:

1.3.1 Objetivo general

- Elaborar un estudio de pre-factibilidad para la implementación de salas de cine en el Centro Comercial Arequipa Norte.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de Arequipa Norte.
- Establecer la factibilidad económica y financiera del proyecto de cines.
- Establecer la factibilidad técnica y operativa del proyecto de cines.
- Establecer la factibilidad comercial del proyecto de cines.
- Identificar la factibilidad organizacional del proyecto de cines.

1.4 Metodología y desarrollo de la investigación

El desarrollo de la investigación se basará fundamentalmente en la revisión y análisis de la información externa e interna del negocio y en la posterior formulación y evaluación del proyecto de cines.

1.4.1 Análisis de la información

A partir de la presentación de la información de la empresa y de la información de mercado, se procederá con su sistematización y análisis desde de dos puntos de vista: el externo y el interno.

1.4.1.1 Revisión externa

Se basará fundamentalmente en la aplicación del análisis PESTEL, el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, el ciclo de vida del negocio, el análisis de los clientes y el análisis de los competidores (Porter, 2012).

Análisis PESTEL

Permitirá la revisión de factores externos al centro comercial incluidos en seis apartados:

- Aspecto político (principalmente estabilidad, seguridad y política comercial).
- Aspecto económico (principalmente producto bruto interno – PBI, demanda interna, y tipo de cambio).
- Aspecto socio-cultural (principalmente NSE´s y hábitos y actitudes de compra).
- Aspecto tecnológico (principalmente desarrollo tecnológico y acceso a la tecnología).
- Aspecto ecológico (principalmente control de residuos sólidos, reciclaje de aguas sucias y responsabilidad ambiental).
- Aspecto legal (principalmente regulación fiscal, regulación laboral, regulación sanitaria, regulación ambiental y regulación de la competencia).

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Este análisis permitirá la revisión principalmente de las oportunidades y amenazas del centro comercial en relación a las cinco fuerzas siguientes (Porter, 2012):

- Intensidad de la competencia actual.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.

Análisis del ciclo de vida del negocio

Es importante ubicar al centro comercial dentro del ciclo normal de vida de los negocios, contemplado para ello cuatro estadios:

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.

Análisis de los clientes

Se trata de tener perfectamente identificados y caracterizados a los clientes y/o visitantes al centro comercial, con el propósito de aprovechar al máximo las ventajas y fortalezas de la empresa para acercarse aún más a ellos.

Análisis de los competidores

El área comercial y de marketing del centro comercial tiene perfectamente mapeados a los mall o centros comercial ubicados en Arequipa; se trata ahora de que a partir de esta información de pueda desarrollar un benchmarking con un enfoque a los sectores de servicios y entretenimiento de cada mall o centro comercial de Arequipa.

1.4.1.2 Revisión interna:

Incluye el análisis de los recursos (tangibles, intangibles y humanos, el análisis FODA, la matriz CAME, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz

de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de perfil competitivo (MPC) (Kotler, 2012).

Análisis de recursos (tangibles, intangibles y humanos)

Forma parte del análisis interno la revisión integral de los recursos con los que cuenta el negocio, en este caso el centro comercial.

Análisis FODA

Este análisis permitirá una revisión en lo interno del centro comercial a través de la determinación de la fortalezas y debilidades y luego permitirá la revisión externa a través de las oportunidades y amenazas que presenta el mercado. De manera integral el análisis FODA permitirá determinar todos aquellos factores positivos y negativos que están influyendo en la operación del centro comercial.

Matriz CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar)

Su punto de partida es la Matriz FODA y tendrá el propósito de:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) permitirá la confección de la matriz de evaluación de factores externos, a través de la determinación de factores críticos, debidamente valorados y calificados.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En situación similar a la matriz EFE, los resultados obtenidos a partir del análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) permitirá la confección de la matriz

de evaluación de factores internos, a través de la determinación de factores críticos, debidamente valorados y calificados.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

A partir de la información externa de la empresa, ya sistematizada, se elaborará la matriz de perfil competitivo del Centro Comercial Arequipa en donde podrá compararse con otros malls de Arequipa en donde ya se estén funcionando cines y que tengan características similares a Arequipa Norte como es el caso de los Mall Aventura de Porongoché, Mall Parque Lambramani, Mall Arequipa Center, Mall Real Plaza Mall Aventura Cayma y el último inaugurado, Centro Comercial Paseo Central. cabe señalar que las variables más importantes que serán comparadas son: publicidad, capital de trabajo, administración y gestión, prestigio de marca y tenant mix, entre otros.

1.4.2 Formulación y evaluación del proyecto

El objetivo general propuesto de forma preliminar es “elaborar un proyecto de cines para el Centro Comercial Arequipa Norte”.

En el mismo sentido, los objetivos específicos están enfocados principalmente a establecer o determinar la factibilidad del proyecto de cines considerando principalmente los enfoques:

- Factibilidad económica y financiera.
- Factibilidad técnica y operativa.
- Factibilidad comercial.
- Factibilidad organizacional.

En este sentido, la información que se releve, se sistematice y luego se adecue a los requerimientos de este trabajo de investigación, permitirá determinar las factibilidades propuestas; claro esta, en el marco de la metodología y teoría adecuada en cada apartado (Sapag, 2011).

1.5 Justificación

A continuación la justificación de esta investigación desde los puntos de vista teórico, práctico, metodológico, académico, profesional y de acceso a la información.

1.5.1 Desde el punto de vista teórico

Porque permitirá la aplicación de la teoría del consumidor a través de diferentes estrategias comerciales y de marketing para que el centro comercial pueda alcanzar y sostener un nivel de competitividad que le permita diferenciarse de la competencia y así pueda consolidar su posicionamiento como el principal punto de atracción del cono norte de la ciudad de Arequipa.

1.5.2 Desde el punto de vista práctico

Porque de acuerdo al diagnóstico del centro comercial, existe la necesidad de mejorar la oferta de Arequipa Norte y alcanzar un mejor nivel de competitividad en el mercado; ello a través de la implementación del proyecto de cines.

1.5.3 Desde el punto de vista metodológico

Porque a partir de la aplicación de técnicas de investigación como es el caso de cuestionarios sistematizados, técnicas de conteo de público y vehículos, identificación de puntos de atracción y/o generadores de tráfico de público, se busca la justificación del presente proyecto de implementación de cines en el Centro Comercial Arequipa Norte.

1.5.4 Desde el punto de vista académico

Porque el desarrollo del presente trabajo de investigación permitirá poner en práctica los conocimientos que a lo largo de la Maestría en Administración de Negocios, se fueron consolidando en cada unos de los cursos que se desarrollaron.

1.5.5 Desde el punto de vista profesional

Porque permitirá plantear un aporte importante a la gestión de Arequipa Norte, con el propósito fundamental de alcanzar su consolidación no solo como centro comercial sino como el único centro de atracción y entretenimiento para los habitantes del cono norte de la ciudad de Arequipa, lo que redundará en la consolidación del negocio central de la operación de Arequipa Norte.

1.5.6 Desde el punto de vista de la información

Porque a partir del vínculo laboral que uno de los autores del presente trabajo de investigación mantiene con el Centro Comercial Arequipa Norte, esta garantizado el acceso a datos históricos, proyecciones e investigaciones realizadas.

1.6 Alcances y limitaciones

Conforme a la descripción del problema formulado y a los objetivos de estudio establecidos, los alcances y limitaciones de la presente investigación se desarrollan a continuación:

- **Desde el punto de vista organizacional**, la investigación alcanza la operación del negocio Centro Comercial Arequipa Norte, como tema central y todos aquellos elementos complementarios que a su alrededor se desarrollan como es el caso de los negocios que operan dentro, así como también los clientes y público en general que visita recurrentemente el centro comercial.
- **Desde el punto de vista sectorial**, dado que el Centro Comercial Arequipa Norte se encuentra clasificado dentro del espectro de malls y centros

comerciales tradicionales de Arequipa, el alcance sectorial alcance al análisis de la competencia en ambos sub-sectores.

- **Desde el punto de vista geográfico**, en términos generales alcanzaría a la ciudad de Arequipa pero en términos específicos el alcance geográfico llega hasta la zona del Cono Norte de Arequipa que incluye los distritos de Cerro Colorado, Yura y la Parte Alta de Cayma.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Glosario de principales definiciones

A continuación las principales definiciones aplicables a la investigación.

2.1.1 Zona de influencia comercial

Se define como el espacio geográfico alrededor de uno o varios puntos de venta, en aplicación del denominado geomarketing a partir de la influencia de un centro comercial o conglomerado comercial.

Este espacio se puede categorizar normalmente en tres niveles: primario, secundario y terciario, siendo el primero el más próximo al punto central y el tercero el más lejano.

La zona de influencia comercial abarca el espacio geográfico hasta donde el punto de venta es capaz de atraer o convocar clientes, a pesar de que puedan tener comportamientos de compra muy diferenciados entre los que viven cerca y los que vienen más distantes (Córdoba, 2016).

En aplicación de a investigación, se constituye en el espacio geográfico donde esta construido el centro comercial y cuyas estrategias y gestiones comerciales de marketing y posicionamiento influyen de forma directa.

Para el caso del presente trabajo de investigación, la zona de influencia esta constituida por los distritos de Cerro Colorado, Yura y la Parte Alta de Cayma, con más 250 mil habitantes de los NSE's "C+", "C" y "D+" (Comercial, CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2021, 2022).

2.2.2 Perfil del cliente habitual

Se define como la representación de un segmento de los miembros de un grupo mayor de personas que tienen comportamientos similares antes de realizar una compra, es decir, al identificar diferentes preferencias o necesidades, se puede conocer qué es relevante para ellos a nivel personal.

Estos perfiles brindan la información necesaria a los equipos de marketing para hacer que el negocio se centre cada vez más en sus clientes; además, dan a conocer las tendencias emocionales y qué es lo que los motiva, al igual que sus entornos sociales y online.

Se convierten en un instrumento clave en el momento de tomar decisiones sobre tu estrategia de contenido y material (McIlveen, 2017).

En aplicación de la presente investigación, dentro de la gestión de un centro comercial, un elemento estratégico es la definición del cliente habitual con el propósito de tener una mejor perspectiva de las acciones comerciales y de marketing.

Para ello se debe determinar su caracterización a partir de variables demográficas y socioeconómicas (NSE's, lugar de residencia, edad, sexo, estado civil, grado de instrucción, actividad principal, nivel de ingresos y tenencia de vehículos, entre los indicadores más importantes (Comercial, CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2021, 2022).

2.2.3 Hábitos y actitudes de compra

Los hábitos y actitudes de compra consisten en los patrones de conducta de un usuario con respecto a sus acciones de consumo. Gracias a la identificación y medición de este elemento, las empresas pueden elaborar campañas de ventas y marketing que impacten su giro y los ayude a destacarse sobre la competencia (McIlveen, 2017).

En aplicación de la presente investigación, de forma complementaria al perfil del cliente habitual, es importante entender su forma de actuar al momento de visitar en centro comercial. Para ello es importante definir sus hábitos y actitudes de compra.

Esta definición, incluye frecuencia de visita al centro comercial, horario, días de semana, tiempo de permanencia, disposición de compra, razones de compra, razones de no compra y nivel de satisfacción con la atención recibida en los locales del centro comercial (Comercial, CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2021, 2022).

2.2.4 Nivel de satisfacción del cliente

Se define como el valor percibido por el cliente frente a un producto o servicio adquirido; es totalmente subjetivo y depende de la interpretación del propio cliente. Es importante que el negocio, dentro de sus sistemas de gestión sea capaz de proyectar y poner en valor sus servicios y productos.

Además, las expectativas que se generan dependen de si el cliente ha tenido una experiencia o no anterior. De los comentarios u opiniones que haya oído de otros usuarios. Y por supuesto, de sus propias necesidades que no tienen por qué coincidir con la de otros usuarios (McIlveen, 2017).

En aplicación de la presente investigación, se trata de uno de los elementos que garantizará el retorno de un cliente al centro comercial, es la calidad del trato recibido, ya sea que haya realizado o no una compra.

Pues esta medida se realiza a través de la medición periódica del nivel de satisfacción que, entre otros elementos mide, atención y disposición del personal de vigilancia, calidad de la atención del personal de ventas, calidad del servicio de postventa, decoración de la tienda, disposición de los productos, relación precio / calidad, entre otros elementos que permitirán mejorar la calidad general del espacio de venta (Comercial, CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2021, 2022).

2.2.5 Lay out

El concepto lay out se define o hace referencia a la disposición que tomarán los productos o secciones dentro de un punto de venta físico, página web o empresa; se desarrolla como un esquema que resume y señala la distribución y forma de los elementos dentro de un diseño.

Además, abarca la presentación previa de la disposición de la información de un proyecto, que se rinde a sus directores antes, durante o a punto de dar por finalizado el trabajo (Paredes, 2018).

En aplicación de la presente aplicación, un centro comercial cuenta con espacios de venta (o arrendables) y espacios libres (o áreas comunes).

La optimización y/o distribución más adecuada de estos espacios es la aplicación del lay out, bajo la premisa que las áreas comerciales o arrendables son siempre limitadas en cuanto a tamaño y su aprovechamiento debe ser siempre el más óptimo, considerando para ello la maximización de la disposición y distribución de espacios para lograr su mejor aprovechamiento.

2.2.6 Tenant mix

En sentido estricto, el tenant mix no es otra cosa que la mezcla de comercios dentro del centro o conglomerado comerciales.

En sentido amplio, se conceptualiza como la mezcla ideal de comercios, que funcionarán u operarán en un centro comercial; se debe tomar en cuenta las necesidades reales y expectativas del consumidor, además de las variables aplicadas a la conceptualización del mall de forma cuantitativa (superficie dedicada a cada uno de los sectores) y cualitativa (superficie dedicada a las tiendas anclas, a las cadenas, a las franquicias y a los comercios locales), estableciendo precios inmobiliarios y formas de cobro; ello en busca de la optimización de la rentabilidad del negocio tanto

para los propietarios del inmueble como para los comerciantes que operan en dichas instalaciones (Rivera, 2019).

El aprovechamiento ideal del lay out pasa incluye la determinación del tenant mix del centro comercial que esta determinado por la adecuada distribución de la oferta de productos y servicios que en conjunto pueda responder positivamente a la demanda que estará caracterizada por el perfil de cliente habitual y sus hábitos y actitudes de compra.

El tenant mix incluye además un balance adecuado entre los principales atractivos de un centro comercial (tiendas ancla, supermercados, restaurantes, cines, farmacias y servicios bancarios entre los más destacados).

2.2.7 Afluencia de público

Se encuentra dentro del grupo de los doce¹ KPI's (Key Performance Indicator) que todo centro o conglomerado comercial debe manejar en su operación.

Se define como el tráfico de personas dentro de un establecimiento comercial y es medido a través de diferentes sistemas automático de conteo; la mayoría de los centros comerciales ya cuentan actualmente con estos sistemas. Permite conocer el tráfico por días, por horas o semanas.

Además, permite determinar el rendimiento o la contribución por cada una de las puertas de acceso y descubrir patrones de tráfico para poder trazar predicciones o realizar comparaciones con otros centros comerciales. Proporciona una mayor eficiencia en la gestión general, optimizando la operación, mejorando las acciones de marketing (Pizarro, 2020).

¹KPI's según Flame Analytics (<https://flameanalytics.com/sector-retail/los-10-kpis-que-to-do-centro-comercial-debe-medir/>): 1) Número de visitas, 2) visitantes únicos, 3) Tráfico por zonas, 4) Ratio de repetición, 5) Tiempo de estancia en el centro comercial, 6) Tiempo de estancia por zonas, 7) Zonas calientes y zonas frías, 8) Flujo de movimiento, 9) El género y rango de edad de los clientes, 10) Perfiles de clientes, 11) Valor de ticket promedio y 12) Rentabilidad por m².

En la aplicación en la presente investigación, se constituye en uno de los principales indicadores en la gestión de un espacio comercial es la medida de la afluencia de público, no sólo al centro comercial propiamente dicho sino también y de forma específica a sus principales zonas como servicios higiénicos, restaurantes, servicios financieros y tiendas ancla, sin dejar de lado sus áreas de entretenimiento (cines y juegos infantiles).

Esta medida permite monitorear y evaluar periódicamente el nivel de importancia de cada zona (Comercial, CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2021, 2022).

2.2.8 Valor de ticket promedio

Se encuentra dentro del grupo de los doce² KPI's (Key Performance Indicator) que todo centro o conglomerado comercial debe manejar en su operación.

Se define como el resultado de dividir el total de ventas de un centro o conglomerado comercial en un determinado periodo de tiempo entre el total de público visitante en el mismo periodo de tiempo (Pizarro, 2020).

Así, la fórmula del valor de ticket promedio del mes "n" (VTP) es:

$$\text{VTP del mes "n" (S)} = \text{Total de ventas} / \text{Total de visitantes}$$

En aplicación de la presente investigación, la afluencia de público y las ventas por cada tienda son importantes dentro de la gestión comercial pero la combinación de ambas tiene mayor importancia.

Esta relación es el ticket promedio que se obtiene de dividir las ventas totales entre el número de visitantes. Este ticket promedio se debe medir no sólo a nivel

²KPI's según Flame Analytics (<https://flameanalytics.com/sector-retail/los-10-kpis-que-to-do-centro-comercial-debe-medir/>): 1) Número de visitas, 2) visitantes únicos, 3) Tráfico por zonas, 4) Ratio de repetición, 5) Tiempo de estancia en el centro comercial, 6) Tiempo de estancia por zonas, 7) Zonas calientes y zonas frías, 8) Flujo de movimiento, 9) El género y rango de edad de los clientes, 10) Perfiles de clientes, 11) Valor de ticket promedio y 12) Rentabilidad por m2.

general sino a nivel de las distintas zonas que conforman el tenant mix para tener una medida más del impacto de cada zona dentro de la oferta general.

2.2.9 Rentabilidad por m²

Se encuentra dentro del grupo de los doce³ KPI's (Key Performance Indicator) que todo centro o conglomerado comercial debe manejar en su operación.

Se define como el resultado de dividir el total de ventas de un centro o conglomerado comercial en un determinado periodo de tiempo entre el total de metros cuadrados arrendables (Pizarro, 2020).

En este caso se pueden distinguir hasta cuatro sub-indicadores:

- Rentabilidad bruta por m².
- Rentabilidad operativa m².
- Rentabilidad antes de impuestos por m².
- Rentabilidad neta por m².

La fórmula de la rentabilidad bruta por m² del mes "n" (RB x m²) es:

$$\text{RB x m}^2 \text{ del mes "n" (S/)} = \frac{\text{Total de ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Total de m}^2 \text{ arrendables}}$$

La fórmula de la rentabilidad operativa por m² (RNAI x m²) es:

$$\text{RO x m}^2 \text{ del mes "n" (S/)} = \frac{\text{Total de ventas} - \text{costo de ventas} - \text{gastos administrativos} - \text{gastos de ventas} - \text{depreciación}}{\text{Total de m}^2 \text{ arrendables}}$$

³KPI's según Flame Analytics (<https://flameanalytics.com/sector-retail/los-10-kpis-que-to-do-centro-comercial-debe-medir/>): 1) Número de visitas, 2) visitantes únicos, 3) Tráfico por zonas, 4) Ratio de repetición, 5) Tiempo de estancia en el centro comercial, 6) Tiempo de estancia por zonas, 7) Zonas calientes y zonas frías, 8) Flujo de movimiento, 9) El género y rango de edad de los clientes, 10) Perfiles de clientes, 11) Valor de ticket promedio y 12) Rentabilidad por m².

La fórmula de la rentabilidad antes de impuestos por m2 (RAI x m2) es:

$$\text{RAI x m2 del mes "n" (S/)} = \frac{(\text{Total de ventas} - \text{costo de ventas} - \text{gastos administrativos} - \text{gastos de ventas} - \text{depreciación} - \text{gastos financieros})}{\text{Total de m2 arrendables}}$$

La fórmula de la rentabilidad neta por m2 (RN x m2) es:

$$\text{RN x m2 del mes "n" (S/)} = \frac{(\text{Total de ventas} - \text{costo de ventas} - \text{gastos administrativos} - \text{gastos de ventas} - \text{depreciación} - \text{gastos financieros} - \text{impuestos})}{\text{Total de m2 arrendables}}$$

En aplicación de la presente investigación, la relación entre el tamaño de los espacios comerciales y las ventas permite determinar que tan adecuada está resultando el tamaño del espacio y que tan importantes son las ventas que se están logrando.

Esta relación es la rentabilidad por m² y su evaluación y monitoreo permite su comparación con los resultados de otras tiendas de la misma empresa en otros conglomerados comerciales, además de tomar medidas de control y gestión (Comercial, CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2021, 2022).

2.2.10 Valor comercial por m²

Desde el punto de vista de la administración de la operación del centro comercial, es importante monitorear la rentabilidad por m², ello a través de la relación del total de áreas arrendadas y el total de ingresos recibidos por conceptos como arriendos, gastos comunes (mantenimiento, seguridad, limpieza y marketing) y servicios.

Esta medición debe realizarse también tomando en cuenta la distribución óptima del tenant mix (Comercial, CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2021, 2022).

2.2 Información interna de la empresa

Se ha previsto contar con los reportes anuales de gestión comercial y gestión de operaciones del Centro Comercial Arequipa Norte correspondientes a los últimos cinco años (2017-2021); en ellos se presenta información pertinente tanto a la gestión comercial como a la gestión operativa; esta información representa el monitoreo permanente de los principales indicadores de desarrollo del centro comercial.

2.2.1 Gestión comercial

2.2.1.1 Afluencia de público

Se refiere al registro permanente del flujo de visitantes al centro comercial en general y a otras áreas en específico como es el caso de los SS HH, el patio de comidas, la sección del terminal terrestre y las tiendas ancla. Cabe señalar que este registro se realiza de forma diaria y por rangos horarios, ello para realizar un seguimiento más preciso.

2.2.1.2 Afluencia vehicular

Corresponde al registro del ingreso y salida de vehículos en los tres estacionamientos del centro comercial. Al igual que el registro de la afluencia de público, el control vehicular se realiza de forma diaria, por horas y por tipo de vehículos (particulares y taxis principalmente).

2.2.1.3 Reporte de ventas de operadores

Se refiere al registro de las ventas netas (sin IGV) de todos los operadores del centro comercial; este registro se realiza de forma diaria y permite tener una visión de su evolución histórica.

El registro de esta información tiene dos objetivos, el primero es evaluar el crecimiento de las ventas por cada negocio y por cada sector del sector comercial y el segundo es el cálculo de la renta variable que junto con la renta fija forman parte de la mayoría de los contratos de arrendamiento del centro comercial.

2.2.2 Gestión de operaciones

2.2.2.1 Apertura de locales comerciales (tiendas, restaurantes, entidades financieras y otros)

Este registro permite establecer un monitoreo periódico de las veces que cada local del centro comercial abre y cierra sus puertas, así como los horarios en que lo hace, ello en virtud al control de las indicaciones establecidas en el reglamento interno de funcionamiento.

2.2.2.2 Apertura de SS HH

Dado que la gestión de los servicios higiénicos esta tercerizada, este control permite supervisar el cumplimiento de las condiciones contractuales y disposiciones establecidas en el contrato de arrendamiento suscrito con el operador.

2.2.2.3 Apertura de counters (venta de boletos) del terminal terrestre

Esta información realizar un seguimiento al nivel de apertura de las oficinas de las diferentes empresas de transporte terrestre ubicadas en el centro comercial; ello

con el propósito de monitorear el cumplimiento del reglamento interno, además de las condiciones comerciales de permanencia dentro del terminal terrestre.

2.2.2.4 Partida y llegada de buses al terminal terrestre

El registro de partida y llegada de buses, con el propósito de hacer un seguimiento del número de buses que transitan por el patio de maniobras del terminal terrestre, además de establecer la participación porcentual en los gastos de operación y mantenimiento del área de estacionamiento y control del terminal.

2.2.2.5 Reporte de incidentes

Se refiere al registro de los distintos tipos de incidentes que se presentan dentro de las instalaciones del centro comercial como es el caso de robos, accidentes personales y materiales, entre otros. Este registro permite controlar el nivel de preparación y respuesta del área de operaciones y seguridad de la empresa; en el caso de la seguridad, dado que ésta es tercerizada, este registro permite monitorear su eficiencia y eficacia frente a los distintos tipos de incidentes que suceden en el centro comercial.

2.2.2.6 Registro de los libros de reclamación del centro comercial y sus locales

Controla el número de reclamos presentados en cada local durante un periodo oficial de tiempo (12 meses); además permite hacer un seguimiento a los reclamos presentados y a las alternativas de respuesta para dar solución a cada incidente.

2.2.3 Memorias anuales

Se contará con las memorias anuales del centro comercial correspondientes al mismo periodo (2017-2021); estos informes, por definición, registran los resultados generales de la operación general y corporativa, como son:

2.2.3.1 Estados financieros

Reflejan la administración y manejo óptimo de los recursos económicos y financieros de la empresa, esta información se presenta principalmente a través del balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, sin dejar de lado el análisis a través de los ratios o indicadores financieros y económicos.

2.2.3.2 Gestión de recaudación y cobranza

De arriendos, gastos comunes, servicios y otros conceptos facturados en la operación del centro comercial; el éxito de estos indicadores específicos se ve reflejado en el ajuste de los “días calle”, que no es otra cosa que el tiempo requerido para recaudación de la facturación corriente y el recupero de deuda atrasada reflejada como índice de morosidad de la operación.

2.2.3.3 Gestión comercial

Incluye el análisis de los resultados de los operadores donde destacan el valor comercial por m², la rentabilidad por m², el valor del ticket promedio, el lay out y el tenant mix del centro comercial y los indicadores de ocupación en número de locales y en metros cuadrados.

2.2.3.4 Proyectos de desarrollo

Es un apartado no menos importante donde se presentan las propuestas para el crecimiento del centro comercial con el permanente objetivo de mejorar la rentabilidad de la operación.

Cabe señalar que la información correspondiente a los años 2020 y 2021 tiene un sesgo particular debido a los efectos de la Pandemia por Covid-19 que han afectado y continúan afectando la economía en general e incluye la operación del Centro Comercial Arequipa Norte.

2.2.4 Información de mercado

Dentro del área comercial de la empresa operadora del Centro Comercial Arequipa Norte, existe un especialista en investigación de mercado, responsable del monitoreo periódico del comportamiento del mercado en general y en específico de los clientes y/o visitantes al centro comercial. Existen diferentes categorías de información dentro de la gestión de datos:

2.2.4.1 Monitoreo de la satisfacción del cliente

Cada dos meses, la administración del centro comercial realiza una evaluación del nivel de satisfacción de sus clientes con enfoque en los aspectos más importantes de la cadena comercial de venta y postventa de productos y servicios de Arequipa Norte.

Se precisa que esta evaluación tiene mayor incidencia en los aspectos generales del centro comercial en donde la administración tiene control directo. Se monitorea también el nivel de satisfacción en relación a los operadores, pero de forma referencial ya que esta investigación es responsabilidad directa de cada uno. La información generada, se registra en un informe anual comprado de monitoreo de satisfacción del cliente.

2.2.4.2 Evaluación de los hábitos y actitudes de compra

Este tipo de estudios son coordinados e implementados con un operador externo, especialista en estas investigaciones. La frecuencia de estos estudios es anual y esta enfocado a dos segmentos de público:

Público visitante al centro comercial

- El propósito de entrevistar al público visitante al centro comercial es monitorear su comportamiento, especialmente en relación a sus hábitos y actitudes de compra con el objetivo fundamental de evaluar y validar si la oferta actual de productos y servicios del centro comercial esta respondiendo adecuadamente

a las necesidades de sus clientes en cuanto a características, variedades, precios y otros factores.

- Permite también detectar si se está presentando una distorsión que impide realizar un adecuado match comercial entre la oferta y la demanda; ello para realizar los cambios y adecuaciones oportunos y continuar manteniendo la fidelidad de sus clientes (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

Público residente en la zona de influencia del centro comercial:

- La zona de influencia del Centro Comercial Arequipa norte incluye a más de 250 mil personas en tres distritos, pero no todas ellas frecuentan Arequipa Norte por diversas razones o motivos y prefieren acudir a otros centros comerciales aún más lejanos.
- En ese sentido, el propósito de estudiar a los residentes de la zona de influencia es conocer las razones por las cuales no visitan y no compran en el centro comercial; además de perfeccionar y gestionar sus hábitos y actitudes de compra.
- Al igual que el monitoreo de la evolución de la satisfacción de los clientes, el comportamiento de los hábitos y actitudes de compra es registrado en informes anuales que forman parte del back up del área comercial y de marketing (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

2.2.4.3 Inteligencia de mercado

A partir de las propuestas o proyectos que el área comercial o la gerencia general presenta al directorio de la empresa y que cuenten con una pre-calificación positiva, en coordinación con empresas externas de investigación de mercado, se realizan estudios muy especializados a partir de parámetros establecidos previamente.

Para el caso específico del proyecto de cines, el directorio de la empresa decidió contratar una batería de estudios, entre ellos:

- Conteo de vehículos en los estacionamientos del centro comercial con detalle al tipo de vehículo y tiempo de permanencia.
- Estudio de sonidos y ámbito de influencia, dada la proximidad del centro comercial al Aeropuerto de Arequipa.
- Estudio de parámetros urbanísticos para la construcción de edificaciones mayores.
- Estudio de impacto ambiental para la implementación de una batería de cines.
- Mapeo de puntos de atracción de público dentro del área de influencia del centro comercial.

Todos estos informes, forman parte de un dossier comercial adhoc al proyecto de cines.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Antecedentes de investigación

2.3.1.1 Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador

Esta monografía tiene como objetivo principal la determinación de los efectos económicos y sociales dentro del contexto de la Pandemia por el Covid-19.

El estudio se basó en el modelo de ecuaciones estructurales con el propósito de validar las hipótesis teóricas. Las teorías propuestas fueron adecuadamente aceptadas a partir de tres dimensiones:

- El análisis de los indicadores a través del Test Loadings.
- La consistencia medida a través del Test de Confiabilidad Compuesta (CR) y Cronbach Alpha.
- La validez observada a través del Test Average Variance Extracted.

Los resultados destacan que la relación entre el comportamiento del consumidor y sus factores personales, sociales, psicológicos y culturales están asociadas de manera significativa, proporcionando pautas importantes para entender el comportamiento del consumidor y satisfacer mejor las necesidades en tiempo de crisis (Ortega-Vivanco, 2020).

2.3.1.2 Cambios en los patrones de consumo de los peruanos en pandemia

El propósito de esta investigación es evaluar y validar las modificaciones en el comportamiento de los compradores peruanos que se dieron desde antes del inicio del coronavirus en el Perú; especialmente en la etapa de la cuarentena y/o aislamiento social y luego de finalizar ésta.

La herramienta empleada para este análisis es la evaluación de los datos de ventas, tanto en soles como en unidades vendidas, comparando una cadena de supermercados del Perú, con presencia activa en 19 ciudades.

El análisis se centra particularmente en los segmentos de productos comestibles, cuidado personal y limpieza.

Luego de analizar los datos de ventas de las categorías señaladas, se busca explicar el comportamiento del comprador y/o consumidor peruano a partir de la premisa que este va cambiando de forma dinámica, según el contexto en que se encuentre y en un espacio y momento determinados.

Es importante señalar, a manera de conclusión, que la incertidumbre y el temor a lo desconocido es un dinamizador del pensamiento del consumidor peruano cada vez que realiza una compra.

Ello se ve reflejado en las compras compulsivas y/o de impulso que se realizaban al iniciar la cuarentena como consecuencia de la Pandemia por Covid-19, en donde destacaba el papel higiénico, como producto esencial del hogar.

Por otro lado, debido al trabajo remoto y a la nueva modalidad de escuela en casa, las ventas de computadoras, teléfonos celulares, laptops e impresoras se incrementaron vertiginosamente (Alburquerque, 2021).

2.3.1.3 Efecto de la Pandemia de Covid-19 en la economía del Perú – 2020

Definitivamente, la Pandemia de Covid-19, ha generado pérdidas muy severas en las economías del mundo, en unas con mayor impacto que otras. El Perú no ha estado ajeno a esta situación. El impacto en la economía del Perú ha sido severo y además se vislumbra un futuro incierto lleno de incertidumbre.

En este contexto, esta investigación ha tenido como propósito el análisis e investigación del efecto de la Pandemia por Covid-19 en el desenvolvimiento de la economía peruana dentro del período 2020. La metodología empleada en esta investigación fue el enfoque cuantitativo, de tipo básico, diseño no experimental, de nivel descriptivo documental.

Como resultado se ha logrado señalar que la Pandemia por Covid-19 tuvo un efecto negativo en el comportamiento de la economía del Perú; lo que refleja en los valores negativos de variables macroeconómicas como:

- Producto Bruto Interno (PBI) (-11.1 %).
- Importaciones (M) (-14.9 %).
- Oferta y Demanda Global (S y DG) (-12 %).
- Demanda Interna (DI) (-10.1 %).
- Exportaciones (X) (-19 %). (Amadeo, 2021).

2.3.1.4 ¿Cómo es el consumidor peruano?, actitudes y comportamientos

La identificación y conocimiento del consumidor es, en definitiva, un factor estratégico y determinante en el éxito comercial de cualquier negocio. Así mismo, la existencia de variedad de perfiles de consumidores alrededor del mundo permite

afirmar que un mismo producto y/o servicio con una misma estrategia comercial no funcione por igual para todos.

Esta investigación permite confirmar que las actitudes y criterios de compra son diferentes de acuerdo al lugar donde viven. En los países desarrollados, los consumidores son más escépticos y sus compras se ven impulsadas por el precio, mientras que, en las economías en crecimiento, se puede observar una mayor dinámica hacia las marcas de consumo de tipo aspiracional.

Las preguntas básicas de esta investigación fueron:

- ¿Dónde se ubica el consumidor peruano dentro de este contexto general?.
- ¿Cuáles son sus características distintivas?.

El consumidor peruano posee una percepción mucho más positiva que el promedio dentro del contexto latinoamericano en relación al contexto económico general y en relación a sus finanzas personales.

El 55% de los peruanos considera que las perspectivas laborales para los próximos doce meses serán buenas; en contraste, a nivel Latinoamérica en general, este porcentaje desciende a 48%.

En relación la recesión, el 60% de los latinoamericanos considera que su país se encuentra en recesión, en Perú, este porcentaje se reduce poco menos del 40%.

Finalmente, cabe señalar que el nivel de confianza del consumidor peruano siempre ha sido muy sensible y variable; es así que el mayor optimismo del consumidor peruano no tiene relación directa con su comportamiento como consumidor ya que se muestra más cauteloso y racional (Nielsen-IQ, 2020).

2.3.1.5 ¿Cómo vamos en el consumo de cine y audiovisual en el Perú?

Se trata de un informe de investigación de mercado enfocado a evaluar la evolución en el acceso al consumo de cine, películas y otros contenidos de videos durante los años 2016 y 2019.

Analiza la evolución de la asistencia del público en general a las funciones de cine, el consumo de contenidos audiovisuales en formato virtual (mediante descarga o acceso a internet) y físico (mediante CD, BlueRay u otros dispositivos), las diferencias que existen en el acceso según el ámbito de estudio (dentro y fuera de la ciudad).

Además, incluye la presentación y análisis de las principales razones por las cuales asisten o no a los cines, obteniéndose resultados diferenciados por categorías de consumidores en relación a su edad, nivel educativo, lengua y estratos socioeconómicos principalmente.

Los indicadores obtenidos están relacionados a las formas de accesibilidad, modalidades de consumo, características de la población que accede a estos bienes y servicios, entre lo más resaltante (Cultura, 2021).

2.3.1.6 Plan de comunicación externa para Cine Planet

El objetivo principal de esta tesis de grado, es plantear un plan de comunicación para mejorar la percepción de Cine Planet como marca empleadora a través de buenas prácticas que permita recuperar la confianza de sus stakeholders y revertir la imagen negativa que se ha generado en la opinión pública.

Es así que el resultado de este trabajo es una propuesta de soporte para la reconstrucción de la marca Cine Planet con énfasis en el desarrollo de sus relaciones con sus stakeholders, principalmente clientes y a través de las redes sociales (Bernal, 2021).

2.3.2 Análisis comparativo de las bases teóricas

2.3.1.1 Similitudes

La relación entre el comportamiento del consumidor y sus factores personales, sociales, psicológicos y culturales, los cuales se encuentran asociadas y además dan pautas importantes para entender el comportamiento del consumidor y satisfacer mejor las necesidades en tiempo de crisis.

Se destaca además el incremento en las compras compulsivas y/o de impulso que se realizaban al iniciar la cuarentena como consecuencia de la Pandemia por Covid-19; por otro lado, el trabajo remoto y a la nueva modalidad de escuela en casa, las ventas de computadoras, teléfonos celulares, laptops e impresoras se incrementaron vertiginosamente.

Finalmente, el consumidor peruano tiene una percepción más positiva que el promedio dentro del contexto latinoamericano en relación al contexto económico general y en relación a sus finanzas personales; es así que el 55% de los peruanos considera que las perspectivas laborales serán buenas; en contraste; se precisa que a nivel Latinoamérica en general, este porcentaje desciende a 48%.

2.3.1.1 Diferencias

La percepción y/o visión económica sobresale como una diferencia significativa. En ese sentido, se puede señalar que la Pandemia por Covid-19 tuvo un efecto negativo en el comportamiento de la economía del Perú; lo que refleja en los valores negativos de variables macroeconómicas como:

Producto Bruto Interno (PBI) (-11.1 %).

Importaciones (M) (-14.9 %).

Oferta y Demanda Global (S y DG) (-12 %).

Demanda Interna (DI) (-10.1 %).

Exportaciones (X) (-19 %). (Amadeo, 2021).

2.3.2 Análisis crítico de las bases teóricas

Luego de realizar el análisis comparativo de las bases teóricas, destacándose en él las similitudes y diferencias, se puede determinar que el más adecuado como concepto general para el desarrollo de la presente investigación es el titulado “cómo vamos en el consumo de cine y audiovisual en el Perú”, en donde se maneja de manera explícita la descripción y análisis de las razones por las cuales asisten o no a los cines, determinándose patrones y/o perfiles de consumo que se diferencian por categorías que incluyen elementos clave como la edad, el nivel educativo, la lengua y los estratos socioeconómicos principalmente.

Además, estos patrones están relacionados a las formas de acceso, las modalidades de consumo y las características representativas de la población que accede a estos servicios.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 La organización

El Centro Comercial Arequipa Norte nace como iniciativa de Red-Megacentro, grupo económico chileno, con más de 25 años de experiencia, especializado en el sector de servicios de arrendamiento inmobiliario empresarial e industrial, con presencia en Chile, Perú y Estados Unidos de Norteamérica.

En el último trimestre del año 2010, se constituye en Arequipa la empresa Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C., financiado con capitales chilenos y con el objetivo de desarrollar este proyecto inmobiliario; cabe señalar que Arequipa Norte es la primera experiencia de Red-Megacentro en el sector retail y de centros comerciales.

En el segundo semestre de 2011, Solidar adquiere un terreno de 23,500 m² ubicado a un costado del Aeropuerto Rodríguez Ballón, exactamente en el Km. 9 de la Carretera a Yura, en el distrito de Cerro Colorado (a 30 minutos del centro de la ciudad) (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2018, 2019).

Inmediatamente se inicia la formulación del proyecto en todas sus dimensiones; el propósito era lograr un diseño novedoso e innovador, que confugue la modernidad de los grandes malls (que ya empezaban a aparecer en aquellos años) y la tradición de los mercadillos (conglomerados comerciales que se desarrollan en Arequipa desde finales de los años noventa).

En junio del año 2012 se empieza con la construcción del centro comercial con una distribución inicial que incluía 11,800 m² destinados a un tenant mix de productos y servicios en 540 locales comerciales, entre anclas, strips, minkas, góndolas y estacionamientos y 11,700 m² restantes destinados para áreas comunes y áreas de distribución.

Paralelamente a la construcción, la empresa decide implementar una estrategia de pre-venta de locales menores que en conjunto representaba el 35% de la propiedad

con el propósito de mejorar el flujo de caja; al respecto, esta estrategia de venta de pre-venta de locales incluía un paquete comercial de financiamiento directo con un plazo que podía alcanzar hasta los 24 meses.

Para marzo de 2013 se había vendido el 30% de los locales, de los cuales sólo el 15% habían sido financiados a 12 meses, el 85% restante fueron vendidos al contado.

Es en abril de 2013 que el Centro Comercial Arequipa abre sus puertas al público en general y se enfoca en atender a los pobladores del Cono Norte de Arequipa que incluye los distritos de Cerro Colorado, Yura y la Parte Alta de Cayma, con una población de 250 mil habitantes que corresponden a los NSE´s “C+”, “C” y “D+”.

La operación comercial de Arequipa Norte empieza con una apertura parcial de aproximadamente el 35% de locales comerciales exclusivamente de la zona Minka, pues aún no se contaban con operadores mayores (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2017, 2018).

En el primer trimestre de 2014, se cierran tratos comerciales con dos importantes tiendas ancla: Metro (del Grupo Cencosud) Estilos; ambos operadores firmaron contratos por 30 años y con formatos de tienda de 2,200 y 1,600 metros cuadrados respectivamente.

En el primer semestre de 2016 entra en operaciones el Terminal Terrestre ubicado en la parte posterior del centro comercial y con un primer grupo de ocho empresas de transporte, todas con destino exclusivo a la sierra sur y a proyectos mineros.

Para finales del mismo año 2016, el centro comercial ya operaba en más del 65% y las cifras de ventas de operadores y afluencia de público estaba en ascenso.

Entre los años 2017 y 2018, Arequipa Norte se encontraba ya en una etapa de consolidación pues contaba con un nivel de apertura de locales que bordeaba el 95% y con una cifra superior a los 250 mil visitantes mensuales.

Además, las ventas de los operadores continuaban al alza cumpliéndose sus proyecciones en la mayoría de los casos.

Es así que en el primer trimestre de 2019, la Administración de Arequipa Norte decide realizar una prospección inicial para con los principales operadores de cines en el Perú para evaluar preliminarmente la alternativa de implementar en el centro comercial una batería de cines, lo que significaría la construcción de un segundo piso en la nave central de Arequipa Norte pero desde el punto de vista comercial significaría la consolidación de Arequipa Norte como el único centro de entretenimiento para la población del Cono Norte.

Para finales de 2019 se había tomado contacto con todas las cadenas de cines que operaban en el Perú y dos de ellas mostraron un importante interés en la propuesta; en el sentido el objetivo era empezar a formular el proyecto en el primer trimestre de 2020.

Lamentablemente ello se vio truncado por la Pandemia por Covid-19 a partir del 16 de marzo de 2020 que el gobierno central decretó el aislamiento social obligatorio, lo que desencadenó en la paralización de todos o casi todos los proyectos comerciales a nivel nacional (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2020, 2021).

3.2 Filosofía organizacional

A continuación se presenta el propósito, la misión, la visión, los principios y la filosofía organizacional.

3.2.1 Propósito

Contribuir al desarrollo de espacios urbanos y comerciales sostenibles, inclusivos y seguros a través de una red de centros de negocios, infraestructura logística y servicios innovadores y de excelencia para impactar positivamente en nuestra gente y comunidad (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

3.2.2 Misión

Ofrecer soluciones innovadoras y competitivas de espacio (urbanos y comerciales) flexible para nuestros clientes, en centros de negocios seguros, con un servicio de excelencia operacional, siendo responsables y comprometidos en el largo plazo con el medio ambiente y con cada comunidad donde nos insertamos (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

3.2.3 Visión

Ser la empresa líder, con una red de centros de negocios con infraestructura logística, transformadores de barrios y comunidades, creadores de valor sustentable para nuestro entorno y todos nuestros públicos de interés (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

3.2.4 Principios

- **Solidaridad** con el entorno.
- **Honestidad** en los contratos de arrendamiento.
- **Transparencia** en los resultados.
- **Correspondencia** en los negocios (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

3.2.5 Filosofía organizacional

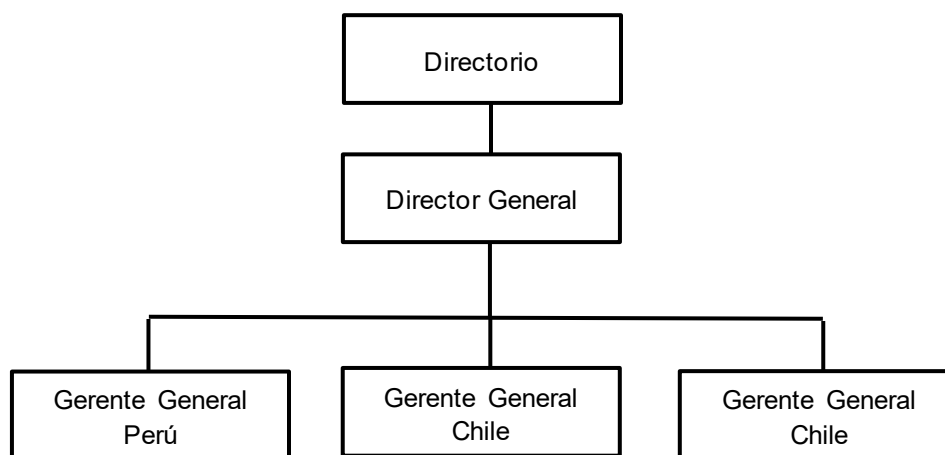
El Centro Comercial Arequipa Norte propone y desarrolla negocios de correspondencia de resultados, buscando siempre las alianzas permanentes con sus operadores comerciales (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

3.3 Diseño organizacional

Como ya se ha señalado, Arequipa Norte pertenece al grupo económico chileno Red-Megacentro con presencia en Chile, Perú y EE UU. En ese sentido, es importante presenar el diseño organizacional en tres niveles diferenciados pero a su vez relacionados entre si: el internacional, el nacional y el local. A nivel internacional, la organización esta compuesta por un Directorio, un Director Ejecutivo y tres Gerentes Generales a nivel de cada pais tal como se muestra en la Figura 01 (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2020, 2021).

Figura 1:

Organigrama internacional



Nota: La figura muestra la estructura del organigrama internacional de la empresa Red-Megacentro. Tomado de <https://www.redmegacentro.cl>. Elaborado por los autores de la presente investigación.

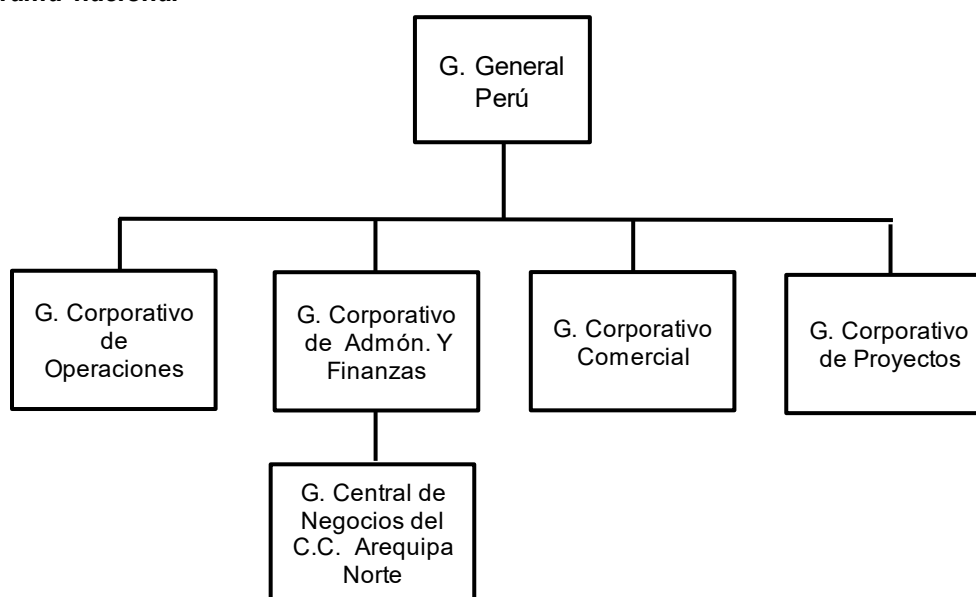
A nivel nacional, en el caso específico de Perú, la organización esta compuesta por un Gerente General – Perú y cuatro Gerentes Corporativos de Línea (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2020, 2021):

- Operaciones.

- Administración y Finanzas.
- Comercialización.
- Proyectos.

Cabe señalar que la Gerencia del Centro Comercial Arequipa Norte depende de la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas, tal como se muestra en la Figura 02 (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2020, 2021).

Figura 2:
Organigrama nacional



Nota: La figura muestra la estructura del organigrama nacional a nivel Perú de la empresa Red-Megacentro. Tomado de <https://www.redmegacentro.cl>. Elaborado por los autores de la presente investigación.

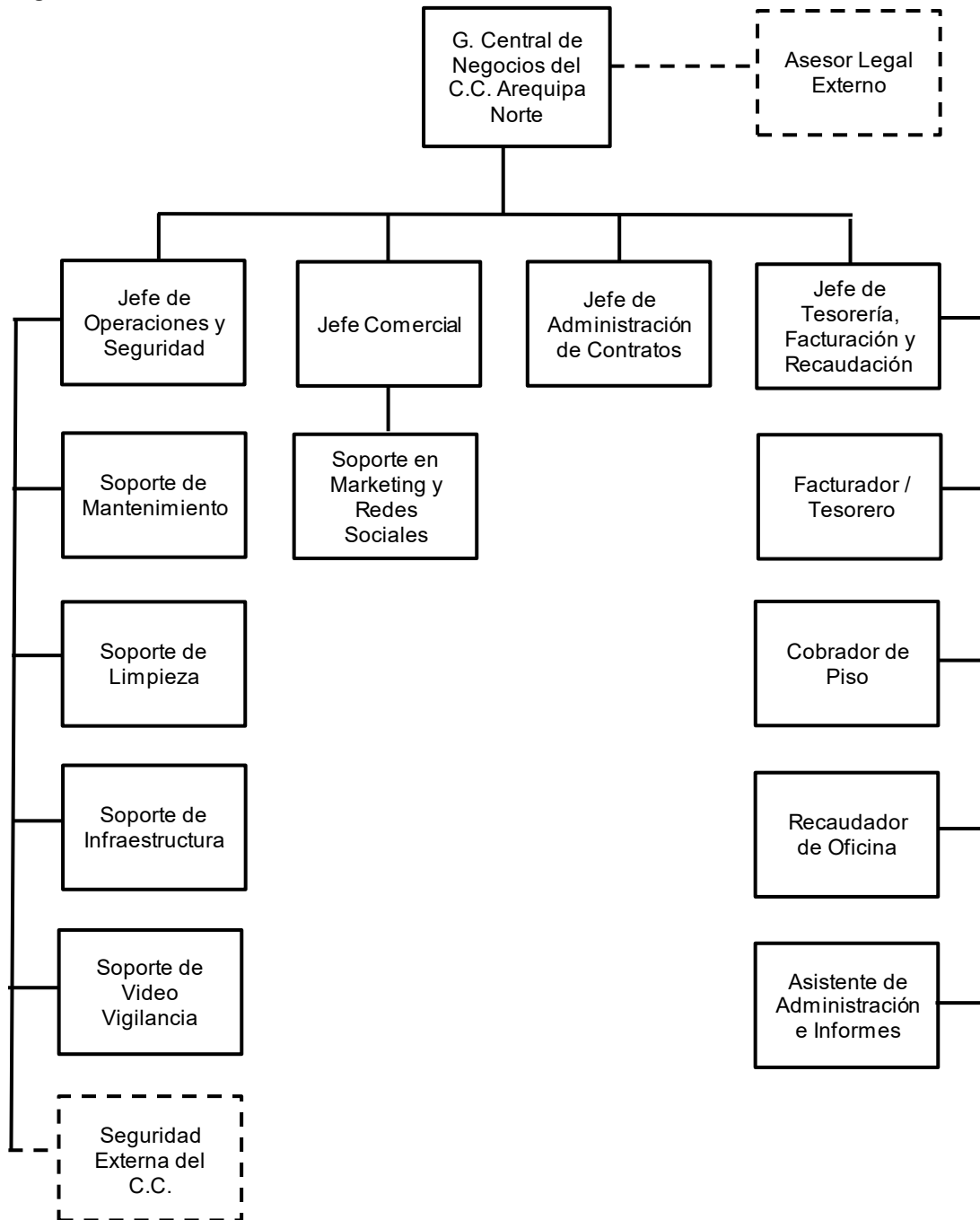
A nivel local (Arequipa), la la estructura del Centro Comercial Arequipa Norte tiene la siguiente organización: Un Gerente Central de Negocios (o de Unidad de Negocios), quien tiene a su cargo cuatro Jefaturas (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022):

- Operaciones y Seguridad.
- Comercialización.
- Administración de Contratos.
- Tesorería, Facturación y Recaudación.

A su vez, cada Jefatura tiene a su cargo su propia distribución de funciones.

Por último, la Gerencia Central de Negocios cuanto con Asesor Legal Externo. El detalle de la organización se muestra en la Figura 03.

Figura 3:
Organigrama local



Nota: La figura muestra la estructura del organigrama local a nivel Arequipa – Perú de la empresa Red-Megacentro (Centro Comercial Arequipa Norte). Tomado de <https://www.redmegacentro.cl>. Elaborado por los autores de la presente investigación.

3.4 Productos y servicios

La operación y gestión de negocios del Centro Comercial Arequipa Norte tiene particularmente un producto (arriendo de locales para operadores comerciales), clasificados hasta en nueve categorías (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022):

- **Anclas:** Espacios con un área entre 1,500 m² y 2,200 m² enfocados a operadores representativos como supermercados y tiendas por departamentos.
- **Multipropósito:** Espacios con un área entre 100 m² y 200 m² enfocados a operadores intermedios.
- **Strips:** Espacios con un área entre 25 m² y 90 m² enfocados a operadores menores o pequeños.
- **Minkas:** Espacios con un área entre 7 m² y 15 m² enfocados a comerciantes independientes.
- **Góndolas:** Espacios con un área entre 4 m² y 9 m² enfocados a micro comerciantes.
- **Espacios de comida:** Espacios de 70 m² enfocados exclusivamente a restaurantes.
- **Estacionamientos:** Espacios de 25 m² a 75 m² enfocados a la exhibición de vehículos o activaciones comerciales.
- **Paneles publicitarios:** Espacios distribuidos en todo el centro comercial para el desarrollo de acciones de posicionamiento y publicidad de operadores del centro comercial o externos.

- **Pantalla gigante y pantallas inteligentes:** Arequipa Norte cuenta con una pantalla gigante en el patio de comidas y dos pantallas inteligentes distribuidas dentro del centro comercial; todas empleadas como espacios publicitarios para operadores de Arequipa Norte o para clientes externos.

3.5 Diagnóstico organizacional

A continuación se presenta el análisis organizacional a través de la Matriz FODA y un análisis crítico de la situación de la empresa (Figura 04).

Figura 4:

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Único centro comercial en el Cono Norte de Arequipa (250 mil habitantes). • Adecuada oferta comercial de productos. • Precios competitivos en áreas arrendables. • Respaldo económico de grupo empresarial transnacional (Red-Megacentro – Chile). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de operadores importantes en el patio de comidas. • Falta de un atractivo que genere mayor tráfico de público. • Nivel medio de afluencia de público. • Tiempo de permanencia del público en el centro comercial, menor al promedio de los malls locales.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de un nuevo mall en la zona de influencia de Arequipa Norte. • Resurgimiento del Terminal Pesquero, conglomerado comercial que aglutina a más de 3.500 comerciantes. • Salida de operadores del centro comercial por baja afluencia de público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reapertura de cines. • Reinicio de conversaciones con operadores de cines. • Facilidades del gobierno local municipal para la apertura de cines. • Capacidad económica para implementar un proyecto de cines.

Nota: La figura muestra el análisis de fortalezas – debilidades y amenazas – oportunidades del Centro Comercial Arequipa Norte. Elaborado por los autores de la presente investigación.

3.6 Revisión crítica

A partir de la matriz FODA, se puede afirmar que la principal debilidad que tiene el Centro Comercial Arequipa Norte es la falta de un atractivo o centro de espacimientocomo lo sería la instalación de un Cine con cinco o seis salas, lo que permitiría la generación de mayor tráfico de público y con un promedio de permanencia

de tiempo mayor, lo que a su vez también generaría mayores ventas en los operadores actuales del centro comercial.

Con la presencia de cines, el patio de comidas se potenciaría con la instalación de mejores operadores nacionales o franquicias internacionales.

Además, la generación de mayor tráfico de público, con mayor demanda de consumo, generaría mayores ventas a las tiendas lo que permitiría elevar el valor rentable por metro cuadrado y a futuro, las tarifas de arrendamiento se elevarían por una mayor demanda de otros operadores que buscarían tener presencia en Arequipa Norte.

Ahora bien, como se ha establecido en el primer capítulo en el apartado referido a la definición del problema, que da origen a esta investigación es el nivel de afluencia de público que visita el centro comercial y cuya demanda de bienes y servicios resulta siendo insuficiente en respuesta a la oferta que actualmente tiene Arequipa Norte.

La principal causa que esta ocasionado este problema es la falta de un centro de entretenimiento que se constituya en un foco de atención y atracción para el Centro Comercial Arequipa Norte especialmente dentro de su zona de influencia del Cono Norte de Arequipa.

Al respecto, Juan Aguado en su libro “Introducción a las teorías de la información y comunicación” señala que “los focos de entretenimiento y/o atracción, no sólo deben serlo sino también parecerlo, es decir, la estrategia de comunicación es clave para transferir o comunicar el mensaje adecuado en relación al concepto que, desde el punto de vista de marketing, se desea trasladar al consumidor actual o potencial” (Aguado, 2014).

Esta causa ha sido validada en estudios de mercado desarrollados por Arequipa Norte en donde busca evaluar el nivel de satisfacción de los clientes que visitan el centro comercial y por otro lado busca comprender la razones por las cuales el público de la zona no visita Arequipa Norte o si lo hace es por poco tiempo y por razones específicas de compra lo que reduce su tiempo promedio de permanencia.

Según los resultados obtenidos en estas investigaciones, la principal razón de la no visita a Arequipa Norte es la falta de un centro de entretenimiento familiar (más del 75.5% del total de menciones de los encuestados señalan esta razón).

Al respecto, Arturo López, en su artículo “El cine: la clave de un centro comercial completo”, señala que “los centros comerciales han dejado de ser un simple destino de compras y han evolucionado a un nivel en donde el principal factor de atracción son los cines” (López, 2022).

López señala que, dentro de un centro comercial, luego de las compras (40%), el consumo en espacios de entretenimiento representa el 29% del tenant mix ideal y si a este valor se le agrega el porcentaje de las personas que buscan un espacio para encontrarse con amigos (12%), el valor total se incrementa a 41% del total de la oferta de un centro comercial, tal como se aprecia en la Figura 05 (López, 2022).

Figura 5:
Principales razones de visita a un centro comercial

COMPRAS		40%
CONSUMO EN ESPACIOS DE ENTRETENIMIENTO		29%
CONSUMO EN ESPACIOS GASTRONÓMICOS		15%
ESPACIO DE REUNIÓN CON AMIGOS		12%
DESARROLLO DE EVENTOS	2%	
OTROS	2%	

Nota: La figura muestra las principales razones de visita a un centro comercial. Tomado de “Cines: la clave de un centro comercial completo”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Ahora bien, los efectos causados por este problema, es que los negocios ubicados en Arequipa Norte enfrentan dificultades con insuficientes niveles de venta por falta de público principalmente, salvo el caso de los operadores grandes como Metro, Bata, Carsa, La Curacao y Tiendas Efe, entre los más destacados.

El resto de los negocios, más de 450 tiendas pequeñas, no llegan a alcanzar las ventas esperadas (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

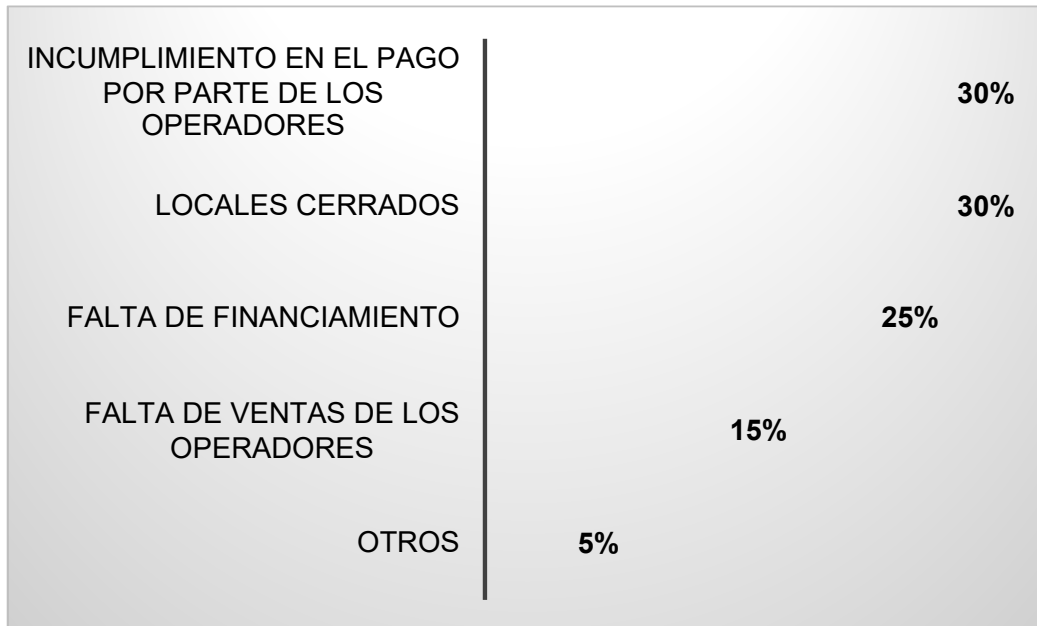
De no darse solución al problema, en el corto y mediano plazo se seguirá sintiendo una disminución en la afluencia de público al Centro Comercial Arequipa Norte, además del reducido tiempo de permanencia del público que llegue a visitarlo, ya que lo hará específicamente por motivos específicos de compra. Esta disminución en la afluencia de público seguirá perjudicando las ventas de los pequeños negocios; algunos cerrarán, otros harán reducciones en sus costos y otro continuarán.

Al respecto, Jairo Linares señala en “Análisis del desarrollo de centros comerciales y las principales razones por las cuales fracasan en el mercado”, que dentro de la imagen y desarrollo de un centro comercial, uno de los principales factores de cierre o fracaso, es la imagen negativa que se muestra cuando un determinado porcentaje de locales están cerrados por falta de operadores o porque los establecimientos no abren por falta de clientes; además al generarse esta imagen se crea un círculo vicioso entre una disminución de visitantes que genera un mayor cierre de locales y viceversa (Linares, 2019).

Lo señalado se aprecia mejor en las Figuras 06, 07 y 08, donde se muestran las principales razones por las cuales deja de funcionar un centro comercial o no puede desarrollar un centro comercial o pierde atractivo frente a los clientes actuales o potenciales respectivamente.

Figura 6:

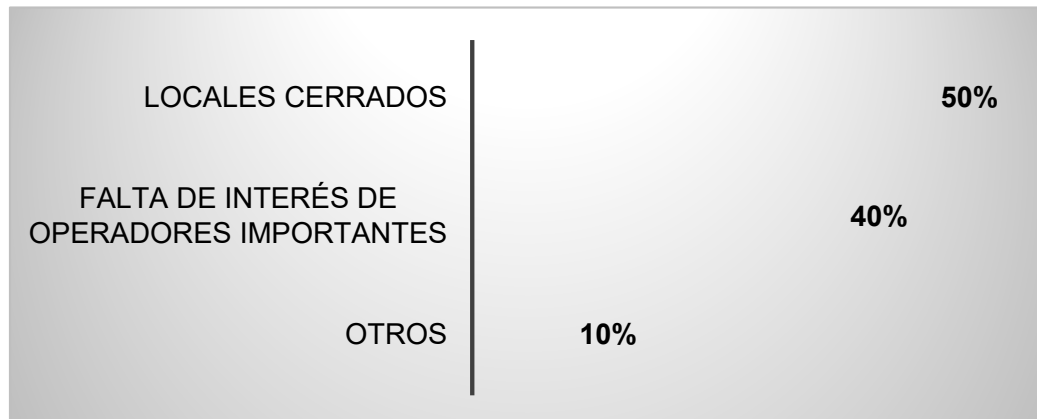
Razones por las que un centro comercial deja de funcionar



Nota: La figura muestra las principales razones por las cuales deja de funcionar u operar un centro comercial. Tomado de "Análisis del desarrollo de centros comerciales y las principales razones por las cuales fracasan en el mercado". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 7:

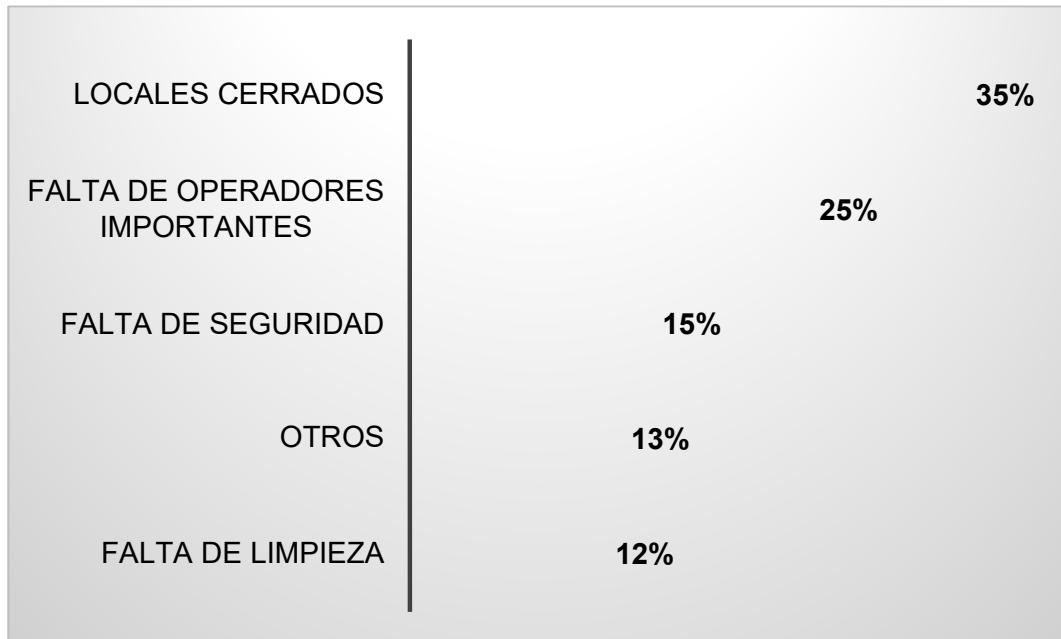
Razones por las que un centro comercial pierde atraktividad



Nota: La figura muestra las principales razones por las cuales un centro comercial pierde atraktividad frente a sus clientes. Tomado de "Análisis del desarrollo de centros comerciales y las principales razones por las cuales fracasan en el mercado". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 8:

Razones por las que un centro comercial no puede desarrollar



Nota: La figura muestra las principales razones por las cuales no puede desarrollar un centro comercial. Tomado de “Análisis del desarrollo de centros comerciales y las principales razones por las cuales fracasan en el mercado”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Finalmente, existe la amenaza latente que en el corto plazo desarrollen en la zona un proyecto inmobiliario comercial, similar a Arequipa Norte, en donde podrían instalar un proyecto de cines, lo que se constituirá en una amenaza directa para el centro comercial, pues lo expondría a enfrentar serios problemas de afluencia de público y bajos niveles de ventas, principalmente de los pequeños negocios (General, Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021, 2022).

3.7 El sector

Conforme a la estructura comercial de Arequipa Norte y el producto que oferta y sus categorías, el centro comercial compite en dos segmentos de mercado: Malls y Mercadillos Tradicionales.

3.7.1 Malls

En Arequipa existen seis malls con un área total arrendable de 221,000 m², conforme al detalle que se muestra en la Figura 09.

Figura 9:

Malls en Arequipa – Área arrendable

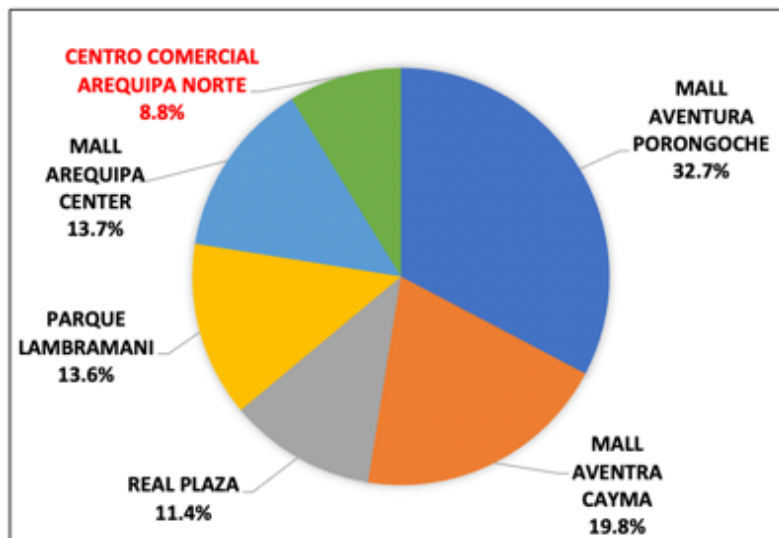
CENTRO COMERCIAL	M2
MALL AVENTURA PORONGOCHÉ	72,300
MALL AVENTURA CAYMA	43,800
REAL PLAZA	25,200
PARQUE LAMBRAMANI	30,000
MALL AREQUIPA CENTER	30,300
CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE	19,400
TOTAL	221,000

Nota: La figura muestra la estructura del mercado de malls en la ciudad de Arequipa, en relación a los metros cuadrados arrendables. Tomado de “Informe Colliers – Consultores Inmobiliarios 2021”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Considerando los 19,400 m² de área arrendable que tiene Arequipa Norte, tiene una participación total en la oferta de 8.8% tal como se aprecia en la Figura 10:

Figura 10:

Malls en Arequipa – Participación porcentual por área arrendable



Nota: La figura muestra la participación porcentual por área arrendable en el mercado de malls en la ciudad de Arequipa, en relación a los metros cuadrados arrendables. Tomado de “Informe Colliers – Consultores Inmobiliarios 2021”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

3.7.2 Mercadillos tradicionales

Según la Sociedad Nacional de Industrias – Sede Arequipa, conforme a su registro oficial, para finales del año 2019, en Arequipa existían alrededor de 120 Mercadillos Tradicionales con una población aproximada de 25,000 comerciantes.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Estudio de mercado

En relación al mercado, el proyecto de cines exige ciertos requerimientos específicos, cuyos indicadores forman parte de la toma de decisiones estratégicas al respecto.

En ese sentido la empresa coordinó la realización de seis estudios de mercado específicos:

- i)** Percepciones del público visitante al centro comercial.
- ii)** Percepciones de los residentes cercanos al centro comercial.
- iii)** Vehículos que utilizan el estacionamiento del centro comercial y su tiempo de permanencia en el estacionamiento.
- iv)** Vehículos que transitan por la avenida principal del centro comercial.
- v)** Conteo de público visitante al centro comercial.
- vi)** Puntos generadores de tráfico cercanos al centro comercial.

4.1.1. Percepciones del público visitante al centro comercial

Esta investigación tiene el propósito de evaluar sus hábitos y actitudes de compra en general, además de evaluar la alternativa de instalar cines en el centro comercial, midiendo al respecto el grado de atractividad de este proyecto frente a la actual oferta del centro comercial.

A continuación, las conclusiones de esta investigación (en el Anexo 01 se muestran los resultados relevantes).

- a.** El Centro Comercial Arequipa Norte se encuentra en el primer lugar del Top of Mind de centros comerciales (55%).
- b.** El 90% de los encuestados visita este lugar de manera frecuente.
- c.** Asimismo, el 46% de ellos asiste a este centro comercial una vez a la semana.

- d. Más del 80% de encuestados tiene una opinión buena / muy buena de este centro comercial.
- e. El 77% de encuestados afirmaron que el centro comercial Arequipa Norte sí se adecúa a sus necesidades y expectativas.
- f. El 23% restante considera que el centro comercial no se adecúa a sus necesidades y expectativas, principalmente:
 - Por la poca variedad de tiendas (34.8%).
 - Poca variedad de productos (26.1%).
 - Falta de seguridad en el establecimiento (17.4%).
- g. El 74% de los encuestados indicaron que es probable / muy probable que en su próxima visita a un centro comercial decidan visitar Arequipa Norte.
- h. Además, el 64% de visitantes señalaron que es probable / muy probable que recomienden a sus familiares / amigos / conocidos visitar este centro comercial.
- i. Los encuestados consideran que para que su probabilidad de visita a este centro comercial se incremente, Arequipa Norte debería ofrecer:
 - Variedad de tiendas.
 - Mejorar el orden y limpieza.
 - Incrementar la variedad de productos.
- j. Los visitantes al centro comercial Arequipa Norte señalan que, en una escala del 1 al 5 (donde 5 es muy interesado), los servicios / atracciones que más les interesan que se ofrezcan en este lugar son:
 - Cine (4.50).
 - Banco de la Nación (4.17).
 - Sedapar (3.98).
- k. Los medios de comunicación a través de los cuales los encuestados preferirían enterarse de la oferta de centros comerciales modernos en la ciudad de Arequipa son:
 - Televisión (de preferencia en los canales América Televisión y Latina).
 - Internet/ redes sociales (principalmente Facebook y WhatsApp).

4.1.2 Percepciones de los residentes cercanos al centro comercial

Esta investigación busca evaluar las razones por las cuales no visitan el centro comercial y además evaluar el nivel de atractividad que la implementación del

proyecto de cines le daría a Arequipa Norte y si ello influyera en su intención de visitar el centro comercial en el futuro.

A continuación, las conclusiones de esta investigación (en el Anexo 02 se muestran los resultados relevantes).

- a.** El 67.3% de encuestados afirmaron que cuando tienen la necesidad de visitar/comprar en algún centro comercial de la ciudad de Arequipa, prefieren asistir a un centro comercial moderno (mall).
- b.** Entre los principales motivos por los que prefieren visitar este tipo de lugares están:
 - Ubicación.
 - Ofertas.
 - Promociones.
 - Variedad de productos/ servicios.
- c.** Un poco más del 30% de los encuestados señalaron que visitan los centros comerciales modernos de la ciudad una vez cada quince días.
- d.** Arequipa Center ocupa el primer lugar en el Top of Mind de centros comerciales modernos en la ciudad de Arequipa (38.6%).
- e.** Por su parte, Arequipa Norte se ubica en el tercer lugar en el ranking (17.8%).
- f.** El centro comercial moderno más conocido por los encuestados es Real Plaza (82.2% de menciones espontáneas).
- g.** Por otra parte, el Centro Comercial Arequipa Norte es conocido por el 58.4% de hogares encuestados (respuesta espontánea), ocupando la cuarta posición en el ranking general.
- h.** Cuando se preguntó de manera asistida por el conocimiento de centros comerciales modernos, el 90.1% de encuestados señalaron conocer o haber oído hablar sobre el Centro Comercial Arequipa Norte.
- i.** El mall más visitado por los hogares encuestados es Arequipa Center (57.4%), en segundo lugar se ubica el centro comercial Arequipa Norte (52.5%).
- j.** Menos de la mitad de los encuestados (42.9%) tiene una opinión buena/ muy buena del Centro Comercial Arequipa Norte.
- k.** El 61.5% de los encuestados afirmaron visitar o haber visitado alguna vez el Centro Comercial Arequipa Norte, principalmente por:
 - Ofertas/ promociones de productos/ servicios.

- Ubicación/ cercanía de este lugar.
- l. Sin embargo, un poco más del 50% de ellos considera que este mall sí se adecúa a sus necesidades y expectativas.
- m. Quienes no han visitado este centro comercial (38.5%) indicaron que esto se debe a que Arequipa Norte no ofrece los productos de su interés.
- n. El 32.7% de hogares aledaños al centro comercial Arequipa Norte afirmaron que es probable/ muy probable que en su próxima visita a un centro comercial decidan asistir a este establecimiento.
- o. Asimismo, solo el 25.7% de encuestados indicaron que es probable que recomienden a sus familiares/ amigos/ conocidos visitar este lugar.
- p. Los encuestados consideran que para que su probabilidad de visita a este centro comercial se incremente, Arequipa Norte debería:
 - Ofrecer variedad de tiendas.
 - Incrementar la publicidad del establecimiento.
- q. Los encuestados señalan que, en una escala del 1 al 5 (donde 5 es muy interesado), los servicios/ atracciones que más les interesan que se ofrezcan en este lugar son:
 - Cine (4.13).
 - Sedapar (3.90).
 - Banco de la Nación (3.87).
- r. Finalmente, los medios de comunicación a través de los cuales los encuestados preferirían enterarse de la oferta de centros comerciales modernos en la ciudad de Arequipa:
 - Televisión (de preferencia en los canales América Televisión y Latina).
 - Internet/ redes sociales (principalmente Facebook y WhatsApp).

4.1.3 Vehículos que utilizan el estacionamiento y su tiempo de permanencia

Esta investigación permite validar el grado o nivel de uso de la playa de estacionamiento del centro comercial, estableciendo los tiempos críticos de uso, además de categorizar el tipo de vehículos que ingresa.

Además, de forma complementaria al estudio anterior, esta investigación busca determinar el tiempo de permanencia promedio de los vehículos en la plata de estacionamiento del centro comercial.

A continuación, las conclusiones de esta investigación (en el Anexo 03 se muestran los resultados relevantes).

- a. Más de 800 vehículos transitan a diario por el estacionamiento del centro comercial Arequipa Norte.
- b. El mayor flujo de vehículos proviene de los vehículos livianos, principalmente taxis (40%).
- c. El segundo grupo de vehículos que más transitan por el estacionamiento del centro comercial corresponde a los vehículos particulares de tipo Sedán.
- d. En un día de semana, se observa mayor presencia de vehículos en el estacionamiento del centro comercial entre las 4:00 y 5:00 pm.
- e. En los fines de semana hay un mayor flujo vehicular entre las 6:00 y 7:00 pm.
- f. En promedio, un vehículo permanece en el estacionamiento del centro comercial durante 21 minutos en días de semana y 27 minutos en fines de semana.
- g. Los vehículos livianos permanecen durante más tiempo en el estacionamiento del centro comercial.

4.1.4 Vehículos que transitan por la avenida principal frente al centro comercial

Esta investigación es realizada a pedido del potencial operador, busca determinar la frecuencia de vehículos que transitan por la avenida, categorizando el resultado por horas y tipología de vehículos, buscando especialmente el tránsito de vehículos de transporte público y taxis.

A continuación, las conclusiones de esta investigación (en el Anexo 04 se muestran los resultados relevantes).

- a. El Centro Comercial Arequipa Norte se ubica en una zona de alto tránsito vehicular; alrededor de 14,000 vehículos transitan a diario por los carriles de ida y vuelta de la carretera a Yura.

- b. El mayor flujo de vehículos en esta zona es generado por los vehículos livianos, principalmente aquellos de uso particular (40%).
- c. Sin embargo también se observa un elevado flujo de taxis.
- d. En un día de semana, se observa mayor presencia de vehículos entre las 9:00 y 11:00 am.
- e. En los fines de semana hay un mayor flujo vehicular entre las 12:00 y la 1:00 pm.

4.1.5 Cuento de público visitante al centro comercial

Esta investigación es realizada a pedido del potencial operador, busca validar los resultados del conteo de visita que de forma particular realiza el centro comercial, además de identificar las horas y días de la semana con mayor tráfico peatonal.

A continuación, las conclusiones de esta investigación (en el Anexo 05 se muestran los resultados relevantes).

- a. Más de 12,000 personas transitan a diario por los diferentes puntos de ingreso/ salida del centro comercial.
- b. Más de la mitad del público de este centro comercial son hombres.
- c. La puerta lateral izquierda (supermercado Metro) del centro comercial recibe el mayor flujo de personas; en promedio alrededor de 800 personas transitan por este lugar en una hora.
- d. Otro grupo de clientes prefiere ingresar/ salir del centro comercial por la puerta principal/ central.
- e. En general, tanto en un día de la semana como en fines de semana se observa mayor presencia de personas en el centro comercial entre las 5:00 y 6:00 pm.

4.1.6 Puntos generadores de tráfico cercanos al centro comercial

Esta investigación es realizada a pedido del potencial operador, busca determinar geográficamente los puntos más importantes que puedan generar tráfico peatonal en la zona de influencia del centro comercial, en dos radios, de uno y dos

kilómetros respectivamente. A continuación, las conclusiones de esta investigación (en el Anexo 06 se muestran los resultados relevantes).

- a. Los puntos que generan la mayor concentración de personas a 1 km de distancia del Centro Comercial Arequipa Norte son el mercado La Parada, el Terminal Pesquero y el cruce de la Av. Aviación con la Vía de Evitamiento.
- b. La mayoría de hogares a 5 y 10 minutos de distancia del centro comercial Arequipa Norte pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D, los cuales tienen un ingreso promedio mensual de S/ 4,061 y S/ 2,606, respectivamente.
- c. Los principales rubros de gasto en estos hogares son alimentación, alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda, y esparcimiento, diversión y servicios culturales/ enseñanza.
- d. El principal grupo etario que vive a una distancia de 5 y 10 minutos del centro comercial Arequipa Norte es aquel con edades entre 20 y 29 años.

4.1.7 Conclusiones estratégicas de mercado

En la Figura 11 se muestra el conocimiento y la intención de compra en el Centro Comercial Arequipa Norte:

Figura 11:

Visitantes: Conocimiento de tiendas e intención de compra

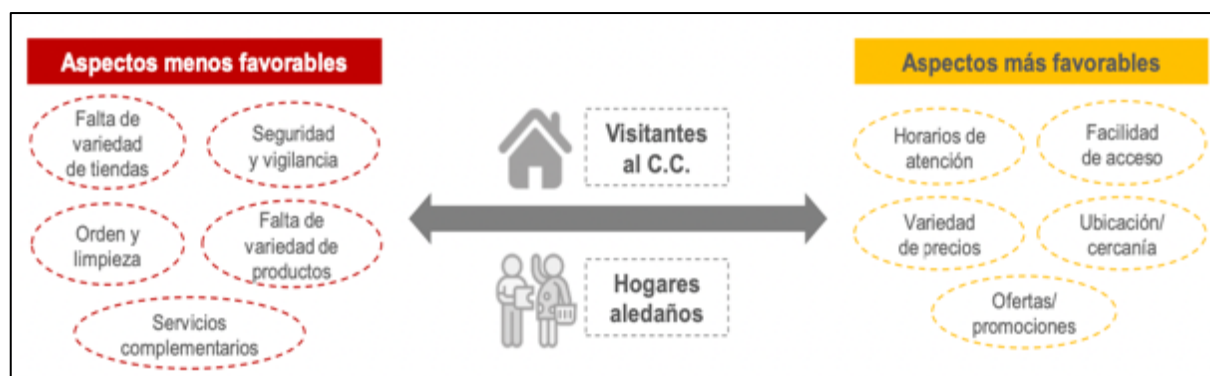
Tienda/ servicio	¿Qué tiendas/ servicios del centro comercial Arequipa Norte/ Plaza Norte conoce?	¿En qué tiendas/ servicios del centro comercial Arequipa Norte/ Plaza Norte ha comprado/ piensa comprar hoy?	¿En qué tiendas/ servicios del centro comercial Arequipa Norte/ Plaza Norte ha comprado en otras oportunidades?
Metro	98.0%	81.0%	54.0%
Estilos	97.0%	18.0%	31.0%
Patio de comidas	96.0%	76.0%	33.0%
Terminal Terrestre	87.0%	7.0%	45.0%
Carsa	75.0%	3.0%	20.0%
Bata	74.0%	8.0%	21.0%

Nota: La figura muestra el nivel de conocimiento de las tiendas o servicios que tiene el Centro Comercial Arequipa Norte, además de mostrar la intención de compra en cada una de ellas. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

En la Figura 12 se muestra el comparativo entre los aspectos más favorables y menos favorables en el Centro Comercial Arequipa Norte, apreciados por los encuestados:

Figura 12:

Visitantes y residentes aledaños: Aspectos más favorables y desfavorables



Nota: La figura muestra el nivel de apreciación respecto a los aspectos más favorables y desfavorables del Centro Comercial Arequipa Norte, desde el punto de vista de los visitantes al centro comercial y los residentes en las zonas aledañas. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

En la Figura 13 se muestra el potencial de desarrollo de otros servicios y/o atracciones en el Centro Comercial Arequipa Norte, apreciados por los encuestados:

Figura 13:

Visitantes al Centro Comercial Arequipa Norte y hogares aledaños: En una escala del 1 al 5, donde 5 es muy interesado y 1 es nada interesado; ¿qué tan interesado estaría en que Arequipa Norte ofrezca los siguientes servicios y/o atracciones?

Servicio/ atracción	Visitantes al centro comercial	Hogares aledaños
Cine	4.50	4.13
Gimnasio	3.13	3.28
Cancha de fútbol de pasto sintético	3.02	2.98

Nota: La figura muestra el nivel de atracción y/o interés que tienen los servicios de i) cines, ii) gimnasio y iii) cancha de fútbol de pasto sintético entre los visitantes al centro comercial y los residentes en las zonas aledañas. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye:

- a. "Los visitantes al centro comercial Arequipa Norte señalan que, en una escala del 1 al 5 (donde 5 es muy interesado), los servicios/ atracciones que más les interesan que se ofrezcan en este lugar son: cine (4.50), Banco de la Nación (4.17) y Sedapar (3.98)."
- b. "Los encuestados (hogares aledaños) señalan que, en una escala del 1 al 5 (donde 5 es muy interesado), los servicios/ atracciones que más les interesan

que se ofrezcan en este lugar son: cine (4.13), Sedapar (3.90) y Banco de la Nación (3.87).”

c. En consecuencia, se es recomendable:

- La implementación de salas de cine, al contar con una demanda potencial relevante, proveniente tanto de los clientes actuales como de los clientes potenciales.
- Cabe resaltar que el cine más cercano se encuentra a varios kilómetros de Arequipa Norte.
- Asimismo, se recomienda considerar la implementación de un gimnasio y cancha de fútbol.
- No obstante, al tener una mayor competencia cercana al centro comercial, se deberá contar con aspectos diferenciadores que permitan atraer a la mayor cantidad de público posible, así como campañas de marketing que alcancen de manera efectiva al público objetivo.

4.2 Estudio legal

Existen dos aspectos que han sido considerados al momento de la evaluación legal del proyecto del cines:

- La construcción de los cascos estructurales para las cinco salas de cines dentro del centro comercial, cuya inversión correrá por cuenta del propietario del inmueble.
- El contrato de arrendamiento específico que vinculará contractualmente al centro comercial con el operador de las salas de cine.

4.2.1 Construcción de las salas de cines a cargo del propietario del centro comercial

Desde el punto de vista legal, el proyecto de cines debe observar y cumplir fundamentalmente las siguientes normas (SPIJ, 2022):

- Reglamento Nacional de Edificaciones (R.N.E.) del Ministerio de Vivienda,

Construcción y Saneamiento, específicamente a través de la Norma A.100 “Recreación y Deportes”.

- Decreto Supremo N° 006-2011-Vivienda, que modifica las Normas Técnicas del Reglamento Nacional de Edificaciones.
- Reglamento del Plan Urbano de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.
- Reglamento del Plan de Desarrollo Metropolitano de la Región Arequipa.

Se precisa que el cumplimiento y/o adecuación a las normas mencionadas ha sido evaluado por el área legal de la empresa, concluyendo en el aseguramiento de la viabilidad legal de su cumplimiento.

4.2.2 Contrato de arrendamiento entre el centro comercial y el operador de cines

De acuerdo al manejo administrativo, contable y legal del Centro Comercial Arequipa Norte, se dará una vinculación comercial entre el centro comercial y el operador de cines, cuyas principales características son:

- **Plazo:** 25 años, forzoso para el operador por toda la duración del contrato y forzoso para el centro comercial pero sólo por los primeros 10 años y luego será voluntario.
- **Área arrendable:** Se precisa que el contrato de arrendamiento abarca un área total de 2,690 m².
- **Renta:** En relación a la renta, ésta será de USD 10.00 por m² para el primer año y luego tendrá un reajuste anual flat de 5%.
- **Garantía:** Se ha previsto que el contrato no tendrá garantía.

El formato del borrador del contrato de arrendamiento se encuentra detallado en el Anexo 07.

4.3 Estudio organizacional

Conforme a las negociaciones realizadas entre las partes, la gestión integral de las cinco salas de cine estará a cargo del propio operador, considerando que para ello tiene el know how suficiente y adecuado.

En ese sentido, la organización actual del centro comercial no se verá afectada por el ingreso de los cines en ninguno de sus lineamientos básicos:

- Administración.
- Limpieza.
- Mantenimiento.
- Desecho de desperdicios.
- Seguridad.
- Vigilancia.

4.4 Estudio técnico

El estudio técnico esta integrado por dos aspectos estratégicos:

- Normas técnicas generales.
- La propuesta técnica específica.

4.4.1 Normas técnicas generales

Conforme a lo dispuesto por el Reglamento Nacional de Edificaciones (R.N.E.) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, específicamente a través de la Norma A.100 “Recreación y Deportes” (SPIJ, 2022), la construcción de salas de cines deben observar las siguientes pautas generales:

- **Definición / clasificación:** Según el Artículo 02 de la mencionada norma, los cines se encuentran clasificados como “salas de espectáculos”, junto con los

teatros y salas de espectáculos.

- **Estudios complementarios:** Según el Artículo 03 de la mencionada norma, los cines requieren de los siguientes estudios complementarios:
 - Estudio de Impacto Vial, para edificaciones que concentren más de 1,000 ocupantes.
 - Estudio de Impacto Ambiental, para edificaciones que concentren más de 3,000 ocupantes.

Conclusión: Considerando que el proyecto de cines contempla la implementación de cinco salas de cines con un capacidad total de 775 usuarios:

- Sala 01: 116 usuarios.
- Sala 02: 125 usuarios.
- Sala 03: 102 usuarios.
- Sala 04: 143 usuarios.
- Sala 05: 143 usuarios;

El proyecto no se encuentra obligado a cumplir con ninguno de los requisitos.

- **Ubicación del proyecto:** Según el Artículo 04 de la mencionada norma, los cines deben ubicarse en el plano urbano y/o considerando lo siguiente:
 - Facilidad de acceso y evacuación de las personas provenientes de las circulaciones diferenciadas a espacios abiertos.
 - Factibilidad de los servicios de agua y energía.
 - Orientación del terreno, teniendo en cuenta el asoleamiento y los vientos predominantes.
 - Facilidad de acceso a los medios de transporte.

4.4.2 La propuesta técnica específica

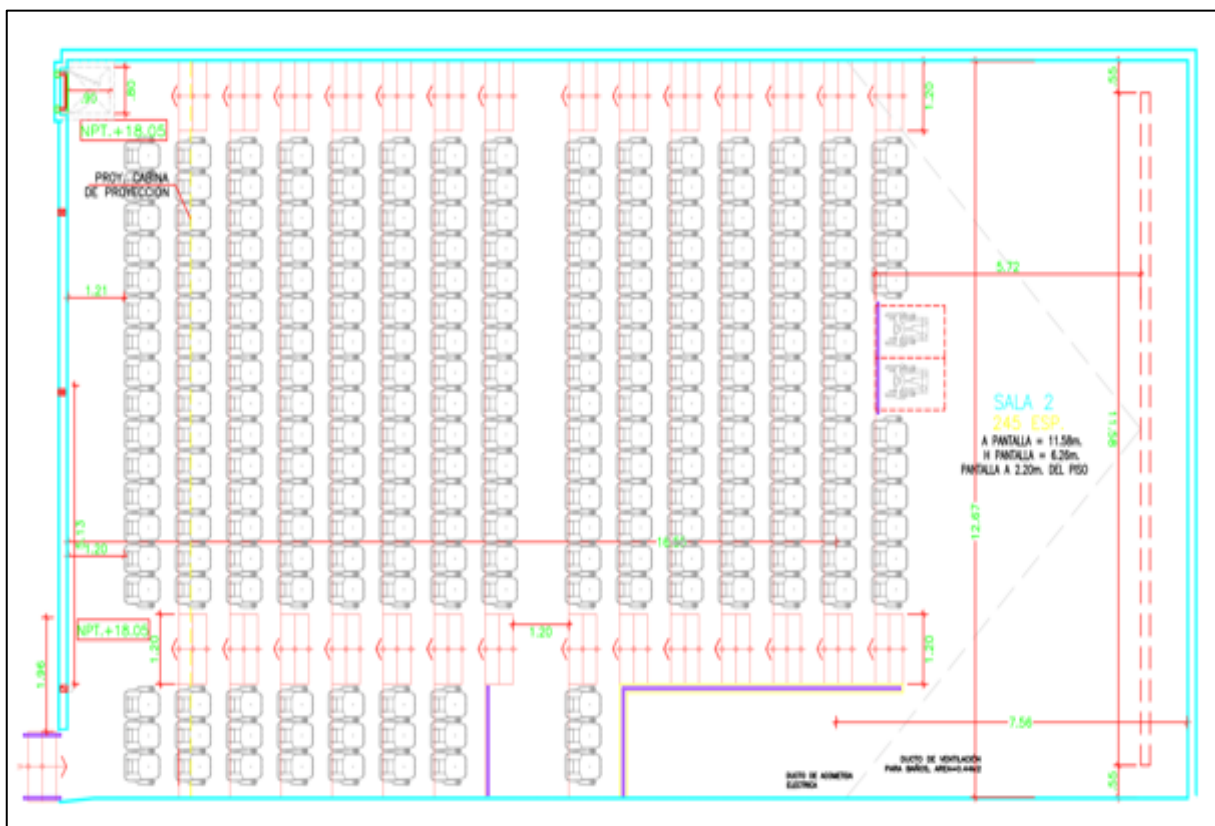
De acuerdo a la propuesta inicial presentada por el potencial operador de las salas de cine, el proyecto plantea la implementación de cinco salas convencionales de cine que se implementarían en la segunda planta del centro comercial, exactamente sobre la nave principal que implica la intervención del patio de comidas ubicado actualmente en la primera planta de la nave principal del centro comercial. Se prevé además que la implementación de las cinco salas de cine iniciales requerirá de una intervención aproximada de 2,690 m².

El modelo de negocio establece que el arrendador se encargue de la construcción de la “cajonería” y estructura básica para la implementación de las cinco salas. El arrendatario se encargará de la implementación y acabado del interior de las cinco salas de cine.

En las Figuras 14 y 15 se muestran los cortes referenciales de las plantas de las salas de cine que serán implementadas en el centro comercial.

Figura 14:

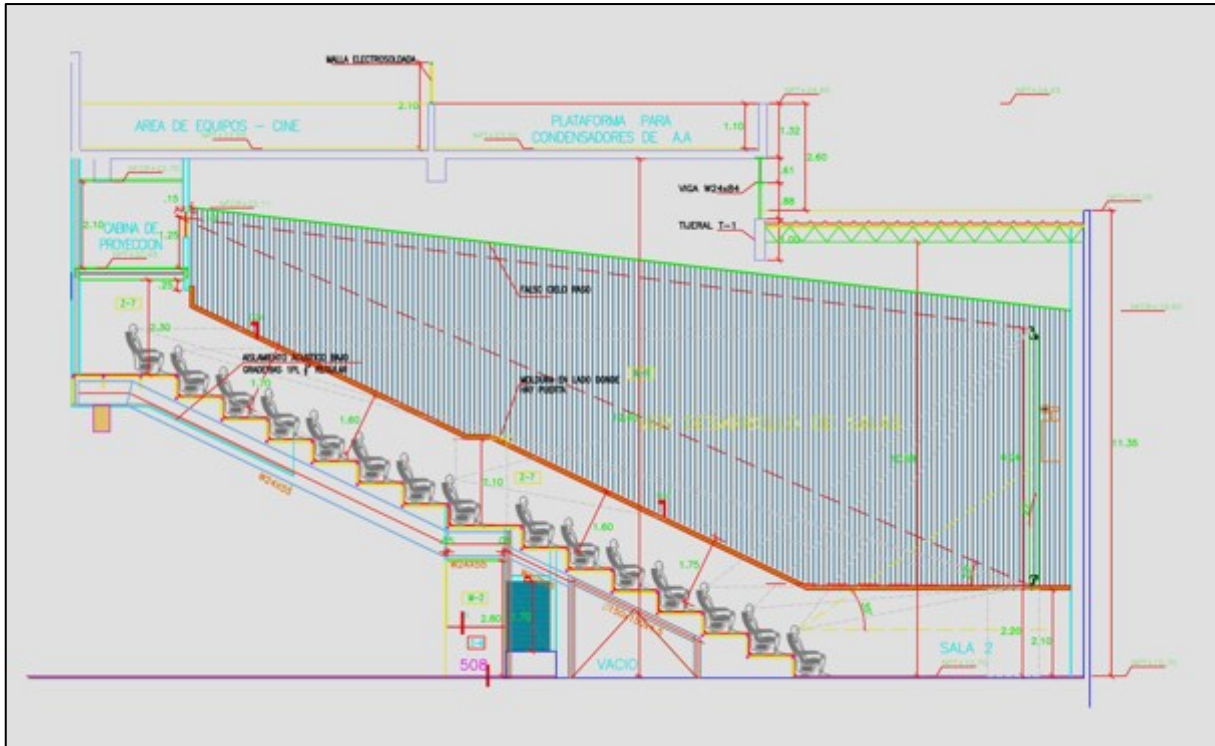
Planta referencial de sala de cine



Nota: La figura muestra la estructura de la planta referencial de una sala de cine modelo. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 15:

Corte referencial de sala de cine



Nota: La figura muestra la estructura del corte referencial de una sala de cine modelo. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte”.

En las Figuras 16 y 17 se muestran las vistas virtuales de la segunda y primera planta del proyecto de cines dentro de la actual estructura del centro comercial.

Figura 16:

Vista virtual de la segunda planta del centro comercial



Nota: La figura muestra una virtual del render del segundo nivel del centro comercial. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte”.

Figura 17:

Vista virtual de la primera planta del centro comercial



Nota: La figura muestra una virtual del render del primer nivel del centro comercial. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte”.

4.4.3 Propuesta de intervención

Se propone mantener la estructura existente en el primer nivel y sobre ella construir una losa de concreto nueva para cines y otros comercios complementarios.

Al lobby de los cines se accederá desde el primer nivel del centro comercial mediante escaleras pedestres y mecánicas.

- **Planta del segundo nivel:**
 - Se encuentra la boletería, con cuatro cajas de atención y una adicional para personas con discapacidad, con medidas reglamentarias.
 - Así mismo habrá siete máquinas de venta de boleto tipo autoservicio (módulos de exploración), dulcería, autoservicio de bebidas gaseosas (self-service), zona de filas, ingreso a cocina, espacios de estar, servicios higiénicos, ingreso a todas las salas (seis en total).
 - De igual manera se propone los servicios para el personal, oficinas, depósitos, lactario, cuarto de break, zonas técnicas y de servicio en general y cabinas de proyección.

- **Planta de tercer nivel:**
 - Se encuentran los corredores y escaleras de evacuación de los espectadores de la parte superior de las salas.
- **Plan de cuarto nivel:**
 - Se encuentran las cabinas proyección de las seis salas.
- **Acústica:**
 - Teniendo en cuenta las especificaciones de acústica, se propone muros de cine tanto perimetrales y entre las seis salas, además de tabiques en los techos de las salas.
- **Propuesta integral de planos para el proyecto:**
 - Los planos de la propuesta integral se encuentran adjuntos en los Anexos 08, 09 y 10.

4.5 Estudio financiero

4.5.1 La inversión

A partir de las consideraciones de los puntos 4.4.2 y 4.4.3 y de acuerdo a la proyección realizada por el área de proyectos del centro comercial, la inversión prevista para el arrendador es de S/ 11,320,854.61 (incluido IGV); monto que será invertido íntegramente con capital propio del centro comercial; el detalle se muestra en la Figura 18.

Figura 18:

Presupuesto de inversión para la construcción de las salas de cine

ITEM	DESCRIPCION DE LA PARTIDA	UND.	CANT.	P.U.	COSTO PARCIAL
01	CONSTRUCCION DE PLATAFORMA Y CAJA				
	FUNDACIONES COLUMNAS Y VIGAS METALICAS	M2	2,690.00	875.00	2,353,750.00
	LOSA COLABORANTE DE CONCRETO	M2	2,690.00	109.06	293,371.40
	AFECCION A PRIMER NIVEL	GLB	1.00	800,000.00	800,000.00
02	ESCALERAS Y ASCENSORES				
	ESCALERA ELECTRICA	UND	1.00	190,300.00	190,300.00
	ASCENSOR	UND	1.00	147,400.00	147,400.00
	BARANDAS DE CRISTAL TEMPLADO	GLB	1.00	180,000.00	180,000.00
03	ESTRUCTURAS METALICAS PARA CAJA Y TECHO				
	ESTRUCTURAS METALICAS DEL CINE	M2	2,690.00	1,358.00	3,653,020.00
	TECHO METALICO	M2	2,690.00	290.00	780,100.00
	ESCALERAS DE EMERGENCIA	UND	2.00	160,000.00	320,000.00
04	COBERTURA LATERAL FORRADO				
	COBERTURA LATERAL CON FIBROCEMENTO	M2	3,576.00	115.00	411,240.00
	PINTURA EN CONTORNO LATERAL	M2	3,576.00	40.00	143,040.00
05	INSTALACIONES SANITARIAS Y ACI				
	BAJADA DE LLUVIAS	UND	1.00	120,000.00	120,000.00
	LLEGADA DE LA ACOMETIDA DE ACI	UND	1.00	42,000.00	42,000.00
06	INSTALACIONES ELECTRICAS				
	SUBESTACION ELECTRICA	UND	1.00	85,000.00	85,000.00
	RECORRIDO DE MEDIA TENSION	ML	130.00	2,500.00	325,000.00
COSTO DIRECTO					S/ 9,844,221.40
GASTOS GENERALES				7.00%	S/ 689,095.50
UTILIDAD				8.00%	S/ 787,537.71
PRESUPUESTO PARCIAL					S/ 11,320,854.61

Nota: La figura muestra el presupuesto desagregado de inversión para la construcción de seis salas de cines en el centro comercial. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

4.5.2 Propuesta de arrendamiento

En compensación y partir de la evaluación realizada por el área de negocios del centro comercial, se ha previsto firmar un contrato de arrendamiento a 25 años, con un una renta inicial de USD 10.00 por m² + IGV a todo costo. Además se preve un incremento anual de 5%.

Para los 25 años, se proyecta un ingreso total en dólares de USD 18,179,442.85 incluido IGV. En soles, la proyección es de S/ 72,717,771.39 incluido IGV. Se debe precisar que para el cálculo en soles se ha previsto un tipo de cambio por cada dólar de S/ 4.00.

La proyección en dólares y soles se aprecian en las Figuras 19 y 20.

Figura 19: Pr

Proyección de renta por contrato de arrendamiento a 25 años (en USD)

Año	Renta mensual x m2 sin IGV	Total m2	Total renta mensual sin IGV	Total renta anual sin IGV	Total renta anual + IGV
1	10.00	2,690	26,900.00	322,800.00	380,904.00
2	10.50	2,690	28,245.00	338,940.00	399,949.20
3	11.03	2,690	29,657.25	355,887.00	419,946.66
4	11.58	2,690	31,140.11	373,681.35	440,943.99
5	12.16	2,690	32,697.12	392,365.42	462,991.19
6	12.76	2,690	34,331.97	411,983.69	486,140.75
7	13.40	2,690	36,048.57	432,582.87	510,447.79
8	14.07	2,690	37,851.00	454,212.02	535,970.18
9	14.77	2,690	39,743.55	476,922.62	562,768.69
10	15.51	2,690	41,730.73	500,768.75	590,907.12
11	16.29	2,690	43,817.27	525,807.19	620,452.48
12	17.10	2,690	46,008.13	552,097.54	651,475.10
13	17.96	2,690	48,308.54	579,702.42	684,048.86
14	18.86	2,690	50,723.96	608,687.54	718,251.30
15	19.80	2,690	53,260.16	639,121.92	754,163.87
16	20.79	2,690	55,923.17	671,078.02	791,872.06
17	21.83	2,690	58,719.33	704,631.92	831,465.66
18	22.92	2,690	61,655.29	739,863.51	873,038.95
19	24.07	2,690	64,738.06	776,856.69	916,690.89
20	25.27	2,690	67,974.96	815,699.52	962,525.44
21	26.53	2,690	71,373.71	856,484.50	1,010,651.71
22	27.86	2,690	74,942.39	899,308.72	1,061,184.29
23	29.25	2,690	78,689.51	944,274.16	1,114,243.51
24	30.72	2,690	82,623.99	991,487.87	1,169,955.68
25	32.25	2,690	86,755.19	1,041,062.26	1,228,453.47
Total 25 años en USD				15,406,307.50	18,179,442.85

Nota: La figura muestra la proyección de renta fija en dólares para los siguientes 25 años correspondiente al contrato de arrendamiento con el operador de cines. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 20:

Proyección de renta por contrato de arrendamiento a 25 años (en soles)

Año	Renta mensual x m2 sin IGV	Total m2	Total renta mensual sin IGV	Total renta anual sin IGV	Total renta anual + IGV
1	40.00	2,690	107,600.00	1,291,200.00	1,523,616.00
2	42.00	2,690	112,980.00	1,355,760.00	1,599,796.80
3	44.10	2,690	118,629.00	1,423,548.00	1,679,786.64
4	46.31	2,690	124,560.45	1,494,725.40	1,763,775.97
5	48.62	2,690	130,788.47	1,569,461.67	1,851,964.77
6	51.05	2,690	137,327.90	1,647,934.75	1,944,563.01
7	53.60	2,690	144,194.29	1,730,331.49	2,041,791.16
8	56.28	2,690	151,404.01	1,816,848.07	2,143,880.72
9	59.10	2,690	158,974.21	1,907,690.47	2,251,074.75
10	62.05	2,690	166,922.92	2,003,074.99	2,363,628.49
11	65.16	2,690	175,269.06	2,103,228.74	2,481,809.92
12	68.41	2,690	184,032.51	2,208,390.18	2,605,900.41
13	71.83	2,690	193,234.14	2,318,809.69	2,736,195.43
14	75.43	2,690	202,895.85	2,434,750.17	2,873,005.20
15	79.20	2,690	213,040.64	2,556,487.68	3,016,655.46
16	83.16	2,690	223,692.67	2,684,312.07	3,167,488.24
17	87.31	2,690	234,877.31	2,818,527.67	3,325,862.65
18	91.68	2,690	246,621.17	2,959,454.05	3,492,155.78
19	96.26	2,690	258,952.23	3,107,426.75	3,666,763.57
20	101.08	2,690	271,899.84	3,262,798.09	3,850,101.75
21	106.13	2,690	285,494.83	3,425,938.00	4,042,606.84
22	111.44	2,690	299,769.57	3,597,234.90	4,244,737.18
23	117.01	2,690	314,758.05	3,777,096.64	4,456,974.04
24	122.86	2,690	330,495.96	3,965,951.47	4,679,822.74
25	129.00	2,690	347,020.75	4,164,249.05	4,913,813.88
Total 25 años en S/ (TC S/ 4.00)				61,625,229.99	72,717,771.39

Nota: La figura muestra la proyección de renta fija en soles para los siguientes 25 años correspondiente al contrato de arrendamiento con el operador de cines. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

4.5.3 Propuesta de gastos comunes

Dentro del concepto de gastos comunes, se incluyen las partidas de mantenimiento, limpieza, orden, seguridad y vigilancia. La tarifa por este concepto es de USD 2.50 + IGV, con una reajustabilidad anual de 2%.

Dado que los cines tendrán su operación independizada al centro comercial, se la tarifa por este concepto se ha negociado y reducido en 65%, lo que significa que los cines pagarán USD 0.88 por m² + IGV; se mantiene la reajustabilidad anual de 2%.

Para los 25 años, se proyecta un ingreso total por gastos comunes en dólares de USD 1,384,447.53 incluido IGV. En soles, la proyección es de S/ 4,553,790.12 incluido IGV. Se debe precisar que para el cálculo en soles se ha previsto un tipo de cambio por cada dólar de S/ 4.00.

La proyección en dólares y soles se aprecian en las Figuras 21 y 22.

Figura 21:

Proyección de gastos comunes por contrato de arrendamiento a 25 años (en USD)

Año	GG CC x m2 sin IGV	Total m2	Total GG CC mensual sin IGV	Total GG CC anual sin IGV	Total GG CC anual + IGV
1	0.88	2,690	2,353.75	28,245.00	33,329.10
2	0.90	2,690	2,412.59	28,951.13	34,162.33
3	0.92	2,690	2,472.91	29,674.90	35,016.39
4	0.94	2,690	2,534.73	30,416.78	35,891.80
5	0.97	2,690	2,598.10	31,177.20	36,789.09
6	0.99	2,690	2,663.05	31,956.62	37,708.82
7	1.01	2,690	2,729.63	32,755.54	38,651.54
8	1.04	2,690	2,797.87	33,574.43	39,617.83
9	1.07	2,690	2,867.82	34,413.79	40,608.27
10	1.09	2,690	2,939.51	35,274.13	41,623.48
11	1.12	2,690	3,013.00	36,155.99	42,664.07
12	1.15	2,690	3,088.32	37,059.89	43,730.67
13	1.18	2,690	3,165.53	37,986.38	44,823.93
14	1.21	2,690	3,244.67	38,936.04	45,944.53
15	1.24	2,690	3,325.79	39,909.45	47,093.15
16	1.27	2,690	3,408.93	40,907.18	48,270.47
17	1.30	2,690	3,494.16	41,929.86	49,477.24
18	1.33	2,690	3,581.51	42,978.11	50,714.17
19	1.36	2,690	3,671.05	44,052.56	51,982.02
20	1.40	2,690	3,762.82	45,153.87	53,281.57
21	1.43	2,690	3,856.89	46,282.72	54,613.61
22	1.47	2,690	3,953.32	47,439.79	55,978.95
23	1.51	2,690	4,052.15	48,625.78	57,378.43
24	1.54	2,690	4,153.45	49,841.43	58,812.89
25	1.58	2,690	4,257.29	51,087.46	60,283.21
Total 25 años en USD				964,786.04	1,138,447.53

Nota: La figura muestra la proyección de gastos comunes en dólares para los siguientes 25 años correspondiente al contrato de arrendamiento con el operador de cines. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 22:

Proyección de gastos comunes por contrato de arrendamiento a 25 años (en soles)

Año	GG CC x m2 sin IGV	Total m2	Total GG CC mensual sin IGV	Total GG CC anual sin IGV	Total GG CC anual + IGV
1	3.50	2,690	9,415.00	112,980.00	133,316.40
2	3.59	2,690	9,650.38	115,804.50	136,649.31
3	3.68	2,690	9,891.63	118,699.61	140,065.54
4	3.77	2,690	10,138.93	121,667.10	143,567.18
5	3.86	2,690	10,392.40	124,708.78	147,156.36
6	3.96	2,690	10,652.21	127,826.50	150,835.27
7	4.06	2,690	10,918.51	131,022.16	154,606.15
8	4.16	2,690	11,191.48	134,297.72	158,471.31
9	4.26	2,690	11,471.26	137,655.16	162,433.09
10	4.37	2,690	11,758.04	141,096.54	166,493.92
11	4.48	2,690	12,052.00	144,623.95	170,656.26
12	4.59	2,690	12,353.30	148,239.55	174,922.67
13	4.71	2,690	12,662.13	151,945.54	179,295.74
14	4.82	2,690	12,978.68	155,744.18	183,778.13
15	4.95	2,690	13,303.15	159,637.78	188,372.58
16	5.07	2,690	13,635.73	163,628.73	193,081.90
17	5.20	2,690	13,976.62	167,719.45	197,908.95
18	5.33	2,690	14,326.04	171,912.43	202,856.67
19	5.46	2,690	14,684.19	176,210.24	207,928.09
20	5.60	2,690	15,051.29	180,615.50	213,126.29
21	5.74	2,690	15,427.57	185,130.89	218,454.44
22	5.88	2,690	15,813.26	189,759.16	223,915.81
23	6.03	2,690	16,208.59	194,503.14	229,513.70
24	6.18	2,690	16,613.81	199,365.71	235,251.54
25	6.33	2,690	17,029.15	204,349.86	241,132.83
Total 25 años en S/ (TC S/ 4.00)				3,859,144.17	4,553,790.12

Nota: La figura muestra la proyección de gastos comunes en soles para los siguientes 25 años correspondiente al contrato de arrendamiento con el operador de cines. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

4.5.4 Fondo de promoción

El fondo de promoción (FDP) es un concepto por el cual se cobra el 10% de la renta por m2 e incluye todas las acciones de marketing y posicionamiento que realiza el centro comercial anualmente.

Para los 25 años, se proyecta un ingreso total por concepto de FDP en dólares de USD 1,301,082.89 incluido IGV. En soles, la proyección es de S/ 5,204,331.57 incluido IGV. Se debe precisar que para el cálculo en soles se ha previsto un tipo de cambio por cada dólar de S/ 4.00.

La proyección en dólares y soles se aprecian en las Figuras 23 y 24.

Figura 23:**Proyección del fondo de promoción por contrato de arrendamiento a 25 años (en USD)**

Año	FDP x m2 sin IGV	Total m2	Total FDP mensual sin IGV	Total FDP anual sin IGV	Total FDP anual + IGV
1	1.00	2,690	2,690.00	32,280.00	38,090.40
2	1.03	2,690	2,757.25	33,087.00	39,042.66
3	1.05	2,690	2,826.18	33,914.18	40,018.73
4	1.08	2,690	2,896.84	34,762.03	41,019.19
5	1.10	2,690	2,969.26	35,631.08	42,044.67
6	1.13	2,690	3,043.49	36,521.86	43,095.79
7	1.16	2,690	3,119.58	37,434.90	44,173.19
8	1.19	2,690	3,197.56	38,370.78	45,277.52
9	1.22	2,690	3,277.50	39,330.05	46,409.45
10	1.25	2,690	3,359.44	40,313.30	47,569.69
11	1.28	2,690	3,443.43	41,321.13	48,758.93
12	1.31	2,690	3,529.51	42,354.16	49,977.91
13	1.34	2,690	3,617.75	43,413.01	51,227.35
14	1.38	2,690	3,708.19	44,498.34	52,508.04
15	1.41	2,690	3,800.90	45,610.79	53,820.74
16	1.45	2,690	3,895.92	46,751.06	55,166.26
17	1.48	2,690	3,993.32	47,919.84	56,545.41
18	1.52	2,690	4,093.15	49,117.84	57,959.05
19	1.56	2,690	4,195.48	50,345.78	59,408.02
20	1.60	2,690	4,300.37	51,604.43	60,893.23
21	1.64	2,690	4,407.88	52,894.54	62,415.56
22	1.68	2,690	4,518.08	54,216.90	63,975.94
23	1.72	2,690	4,631.03	55,572.32	65,575.34
24	1.76	2,690	4,746.80	56,961.63	67,214.73
25	1.81	2,690	4,865.47	58,385.67	68,895.09
Total 25 años en USD				1,102,612.62	1,301,082.89

Nota: La figura muestra la proyección del fondo de promoción en dólares para los siguientes 25 años correspondiente al contrato de arrendamiento con el operador de cines. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 24:**Proyección del fondo de promoción por contrato de arrendamiento a 25 años (en soles)**

Año	FDP x m2 sin IGV	Total m2	Total FDP mensual sin IGV	Total FDP anual sin IGV	Total FDP anual + IGV
1	4.00	2,690	10,760.00	129,120.00	152,361.60
2	4.10	2,690	11,029.00	132,348.00	156,170.64
3	4.20	2,690	11,304.73	135,656.70	160,074.91
4	4.31	2,690	11,587.34	139,048.12	164,076.78
5	4.42	2,690	11,877.03	142,524.32	168,178.70
6	4.53	2,690	12,173.95	146,087.43	172,383.17
7	4.64	2,690	12,478.30	149,739.61	176,692.74
8	4.75	2,690	12,790.26	153,483.10	181,110.06
9	4.87	2,690	13,110.02	157,320.18	185,637.81
10	5.00	2,690	13,437.77	161,253.19	190,278.76
11	5.12	2,690	13,773.71	165,284.52	195,035.73
12	5.25	2,690	14,118.05	169,416.63	199,911.62
13	5.38	2,690	14,471.00	173,652.04	204,909.41
14	5.51	2,690	14,832.78	177,993.35	210,032.15
15	5.65	2,690	15,203.60	182,443.18	215,282.95
16	5.79	2,690	15,583.69	187,004.26	220,665.03
17	5.94	2,690	15,973.28	191,679.37	226,181.65
18	6.09	2,690	16,372.61	196,471.35	231,836.19
19	6.24	2,690	16,781.93	201,383.13	237,632.10
20	6.39	2,690	17,201.48	206,417.71	243,572.90
21	6.55	2,690	17,631.51	211,578.15	249,662.22
22	6.72	2,690	18,072.30	216,867.61	255,903.78
23	6.89	2,690	18,524.11	222,289.30	262,301.37
24	7.06	2,690	18,987.21	227,846.53	268,858.91
25	7.23	2,690	19,461.89	233,542.69	275,580.38
Total 25 años en S/ (TC S/ 4.00)				4,410,450.48	5,204,331.57

Nota: La figura muestra la proyección del fondo de promoción en soles para los siguientes 25 años correspondiente al contrato de arrendamiento con el operador de cines. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

4.5.5 Flujo de caja

Para la evaluación financiera del proyecto de cines, se ha previsto la determinación de dos indicadores estratégicos; el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Para el efecto, se ha construido un flujo de caja para el proyecto, el sólo incluye la inversión inicial y los ingresos y egresos del proyecto.

En el caso de los ingresos, se han tomado en cuenta tres conceptos:

- Ingresos por renta.
- Ingresos por gastos comunes.
- Ingresos por fondo de promoción.

En el caso de los egresos, se han tomado en cuenta tres conceptos:

- Inversión inicial correspondiente al año 0.
- Egresos por gastos comunes, equivalente al 90% de los ingresos por el mismo concepto.
- Egresos por fondo de promoción, equivalente al 95% de los ingresos por el mismo concepto.

El detalle del flujo de caja se muestra en la Figura 25:

Figura 25:
Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21	Año 22	Año 23	Año 24	Año 25				
Ingresos																														
Renta	1,523.62	1,599.80	1,679.79	1,763.78	1,851.96	1,944.56	2,041.79	2,143.88	2,251.07	2,363.63	2,481.81	2,605.90	2,736.20	2,873.01	3,016.66	3,167.49	3,325.86	3,492.16	3,666.76	3,850.10	4,042.61	4,244.74	4,456.97	4,679.82	4,913.81					
Gastos Comunes	133.32	136.65	140.07	143.57	147.16	150.84	154.61	158.47	162.43	166.49	170.66	174.92	179.30	183.78	188.37	193.08	197.91	202.86	207.93	213.13	218.45	223.92	229.51	235.25	241.13					
Fondo de Promoción	152.36	156.17	160.07	164.08	168.18	172.38	176.69	181.11	185.64	190.28	195.04	199.91	204.91	210.03	215.28	220.67	226.18	231.84	237.63	243.57	249.66	255.90	262.30	268.86	275.58					
Total Ingresos	0.00	1,809.29	1,892.62	1,979.93	2,071.42	2,167.30	2,267.78	2,373.09	2,483.46	2,599.15	2,720.40	2,847.50	2,980.73	3,120.40	3,266.82	3,420.31	3,581.24	3,749.95	3,926.85	4,112.32	4,306.80	4,510.72	4,724.56	4,948.79	5,183.93	5,430.53				
Egresos																														
Inversión																														
Gastos Comunes	119.98	122.98	126.06	129.21	132.44	135.75	139.15	142.62	146.19	149.84	153.59	157.43	161.37	165.40	169.54	173.77	178.12	182.57	187.14	191.81	196.61	201.52	206.56	211.73	217.02					
Fondo de Promoción	144.74	148.36	152.07	155.87	159.77	163.76	167.86	172.05	176.36	180.76	185.28	189.92	194.66	199.53	204.52	209.63	214.87	220.24	225.75	231.39	237.18	243.11	249.19	255.42	261.80					
Total Egresos	11,320.85	264.73	271.35	278.13	285.08	292.21	299.52	307.00	314.68	322.55	330.61	338.87	347.35	356.03	364.93	374.05	383.41	392.99	402.82	412.89	423.21	433.79	444.63	455.75	467.14	478.82				
Flujo Neto	-11,320.85	1,544.57	1,621.27	1,701.80	1,786.34	1,875.09	1,968.27	2,066.09	2,168.78	2,276.60	2,389.79	2,508.63	2,633.39	2,764.37	2,901.88	3,046.26	3,197.83	3,356.96	3,524.03	3,699.44	3,883.59	4,076.94	4,279.92	4,493.04	4,716.79	4,951.71				

Nota: La figura muestra la proyección del flujo de caja para los siguientes 25 años. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

4.5.6 Cálculo del VAN, TIR y Payback

Es importante realizar la evaluación financiera del proyecto con el propósito de validar su viabilidad y la conveniencia de su implementación. En ese sentido, se han determinado tres indicadores estratégicos para este propósito (Sapag, 2011):

Valor Actual Neto (VAN)

Se trata de un criterio de inversión que consiste en actualizarlo cobros o pagos de un proyecto a futuro para determinar el nivel de ganancia o pérdida que generará el proyecto.

- **VAN igual a 0.** La inversión no generará ganancias o pérdidas; en ese sentido el proyecto debería reevaluarse para buscar la generación de valor adicional superior a cero.
- **VAN mayor a 0.** La inversión generará beneficios, por lo que, en principio, el proyecto es viable.
- **VAN menor a 0.** La inversión generará pérdidas, por lo que no resulta conveniente llevar a cabo la inversión.
- Para su determinación se debe conocer:
 - Inversión inicial.
 - Inversiones durante el proyecto.
 - Flujo neto de efectivo.
 - Periodo de tiempo.
 - Tasa de descuento o de oportunidad.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Mide el porcentaje de beneficio o pérdida que se obtiene en una inversión.

Payback

Se trata del cálculo de tiempo que se requiere para la recuperación de la inversión total del proyecto.

Calculando el VAN y el TIR:

- **Inversión inicial:** S/ 11,320,854.61. Tota la inversión se realizará con capital propio por lo que no se requiere de financiamiento.
- **Inversiones durante el proyecto:** S/ 0.00
- **Flujo neto de efectivo:** En la Figura 26 se muestra el flujo neto de efectivo para los 25 años, información que se obtiene del flujo de caja calculado para el proyecto:

Figura 26:

Flujo neto de efectivo

Año	Flujo Neto de Efectivo (en S/)
1	1,544,565.72
2	1,621,270.26
3	1,701,796.94
4	1,786,336.53
5	1,875,089.34
6	1,968,265.69
7	2,066,086.41
8	2,168,783.35
9	2,276,599.95
10	2,389,791.82
11	2,508,627.33
12	2,633,388.26
13	2,764,370.48
14	2,901,884.62
15	3,046,256.87
16	3,197,829.68
17	3,356,962.63
18	3,524,033.26
19	3,699,437.98
20	3,883,593.02
21	4,076,935.39
22	4,279,923.95
23	4,493,040.48
24	4,716,790.84
25	4,951,706.18

Nota: La figura muestra la proyección del flujo neto de efectivo en soles para los siguientes 25 años. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación

- **Periodo de tiempo:** 25 años.
- **Tasa de descuento o de oportunidad:** Se trata de emplear una tasa de descuento que debe ser superior a la tasa máxima bancaria o de mercado que le brinde rentabilidad al monto de la inversión por realizarse. En ese sentido, se ha evaluado hasta con seis tasas de descuento.
 - Tasa 1: 10%.
 - Tasa 2: 11%.
 - Tasa 3: 12%.
 - Tasa 4: 13%.
 - Tasa 5: 14%.
 - Tasa 6: 15%.

En la Figura 27 se aprecia el cálculo del VAN y del TIR.

Figura 27:

Cálculo del VAN y TIR

Tasa de descuento	10%	11%	12%	13%	14%	15%
VAN (en soles)	8,962,700.00	7,167,470.00	5,630,240.00	4,308,550.00	3,167,720.00	2,179,250.00
TIR	17.86%	17.86%	17.86%	17.86%	17.86%	17.86%

Nota: La figura muestra el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el proyecto de cines en seis escenarios escalonados de tasas de descuento: 10%, 11%, 12%, 13%, 14% y 15% respectivamente. Tomado del Proyecto de Cines para el Centro Comercial Arequipa Norte". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Como se aprecia, de la Figura 27, en los seis escenarios el proyecto es viable ya que tanto el VAN y el TIR son positivos y superiores a cero.

Calculando el Payback:

- Se trata de dividir el valor total de la inversión entre el número de periodos de tiempo (meses) suficientes para que el resultado sea cero.
- Calculando se obtiene un Payback equivalente a 6 años y 5 meses, lo que significa que la inversión se recuperará en el periodo señalado.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

Desde el punto de vista del análisis interno y externo:

- Se puede observar que Arequipa Norte cuenta con tarifas de arrendamiento competitivas para poder acoger el proyecto de cines; para poder validarlo existe ya el pre-acuerdo comercial y contractual entre la administración y el potencial operador de cines que ha aceptado la tarifa propuesta de arrendamiento por m², además de otros gastos involucrados como es el caso de los gastos comunes y el fondo de promoción.
- En respaldo de lo señalado, el mercado ofrece actualmente la gran oportunidad de la reapertura de los cines en el mercado nacional desde hace ya varios meses.
- Además, el centro comercial cuenta con el respaldo económico y financiero de Red-Megacentro de Chile, con la capacidad suficiente de realizar la inversión requerida para el proyecto.
- Se precisa también que tanto la Municipalidad Provincial de Arequipa como la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado ofrecen las facilidades del caso para la implementación del proyecto; ello debido a las excelentes relaciones de la administración de Arequipa Norte con ambos gobiernos locales a partir de convenios interinstitucionales con ambos y actualmente están vigentes.
- En ese sentido, se sugiere la implementación del proyecto, considerando además que, al concretarse, se podrá administrar y enfrentar mejor las amenazas emergentes como es el caso de la apertura de nuevos malls en la zona de influencia o el desarrollo del Terminal Pesquero, principal conglomerado comercial cercano a Arequipa Norte.

Desde el punto de vista de la factibilidad legal:

- El área legal de la empresa ha evaluado detalladamente los requisitos legales que deben cumplirse para implementar el proyecto, lo que incluye el Reglamento Nacional de Edificaciones, las Normas Técnicas vinculadas, el Reglamento de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado y el Reglamento del Plan de Desarrollo Metropolitano de la Región Arequipa.

- De la evaluación realizada no se advierte ningún impedimento que no pueda superarse legalmente.
- Sin embargo, se sugiere coordinar con el área legal del operador de cines para que, de forma pertinente, se pueda cumplir con todos los requisitos solicitados, evitando así cualquier contingencia legal, pero pudiera presentarse y que pudiera generar problemas posteriores.
- Desde el punto de vista de la relación contractual, se ha previsto un contrato de arrendamiento por un plazo de 25 años, forzoso en su totalidad para el arrendatario y forzoso para el arrendador por los primeros 10 años de vigencia y luego voluntario.
- En tal sentido, dada la naturaleza, importancia y duración del proyecto, se recomienda la supervisión de ambos aspectos legales, especialmente en lo referido al contrato de arrendamiento, el cual debe ser monitoreado permanentemente por el área legal de la empresa, para verificar el cumplimiento debido de sus condiciones específicamente en lo referido a la renta, gastos comunes, fondo de promoción, contratación de seguros, licencias necesarias y otros aspectos que por su naturaleza podrían poner en riesgo la operación del centro comercial.
- Se precisa que, para el efecto, el centro comercial cuenta con el programa Space Manager, que es un sistema creado específicamente para el control y seguimiento de contratos de arrendamiento del centro comercial.

Desde el punto de vista de la factibilidad económica y financiera:

- Se aprecia que el análisis del VAN y del TIR resultan siendo positivos para los seis niveles de análisis realizados teniendo en cuenta para el efecto las siguientes tasas de descuento: 10%, 11%, 12%, 13%, 14% y 15% respectivamente.
- Al respecto, se debe precisar que las tasas de descuento empleadas son todas superiores al costo de oportunidad de colocar el total de la inversión en un fondo o cuenta a plazos; considerando que las mejores tasas para depósitos a plazos no superan el 7.5% anual de rendimiento.

- En el caso del Payback, el retorno total de la inversión se debe dar en un plazo no mayor a 77 meses a partir del inicio del proyecto y de la aplicación de la inversión.
- Se sugiere establecer y detallar un plan de inversión con el propósito de llevar un control específico de cada una de las partidas que componen el presupuesto de inversión, cuando que éstas no se excedan.
- Además, es importante realizar un seguimiento al cumplimiento de los plazos establecidos para la inversión, con el propósito de que los presupuestos parciales no sufran imprevistos de incremento, a pesar de que la inversión total considera una partida de gastos generales (imprevistos) de hasta 7% del valor total de lo invertido.
- Además, el control del análisis económico y financiero pasa por monitorear los ingresos que se componen por las partidas de rentas o alquileres, gastos comunes y fondo de promoción.

Desde el punto de vista de la factibilidad técnica y operativa:

- De la mano con el seguimiento específico al plan de inversiones, para el caso de la construcción se sugiere también un seguimiento pormenorizado de la construcción y en este caso, ello se hace extensivo también al plan de construcción de parte del operador luego de que el centro comercial haya acabado con su parte de la construcción.
- Ello debido a que cualquier atraso en la construcción, ya sea en el componente del centro comercial o del operador, retrasará también los flujos de los ingresos lo que distorsionará los resultados previstos en el flujo de caja y repercutirá en los resultados iniciales del análisis económico y financiero.
- Además, cualquier demora en la construcción influirá en los propósitos comerciales y organizaciones del proyecto.

Desde el punto de vista de la factibilidad comercial:

- A partir de la completa batería de estudios de mercado realizados específicamente para validar la implementación del proyecto de cines, se puede evidenciar a todas luces que su puesta en práctica fortalecerá el

posicionamiento del Centro Comercial Arequipa Norte, lo que incluye la mejora sustancial del flujo de visitantes y el nivel de gasto promedio dentro del centro comercial.

- En ese sentido, se sugiere realizar la validación periódica de los resultados iniciales de la investigación a partir de la aplicación de estudios complementarios de satisfacción al cliente que deberán implementarse dentro del proceso de inversión y construcción de los cines.
- Ello con el propósito de evitar distorsiones que pudieran afectar los resultados esperados.

Desde el punto de vista de la factibilidad organizacional:

- El proyecto de los cines, el contrato de arrendamiento del espacio y los acuerdos alcanzados entre las partes establecen claramente que la organización comercial y operativa de los cines estará a cargo del operador.
- Ello significa que la apertura de los cines no debería afectar para nada la organización de la operación del centro comercial y su gestión operativa y comercial.
- A pesar de lo señalado, se sugiere controlar y monitorear que el operador implemente real y adecuadamente los acuerdo organizaciones establecidos inicialmente, ello con el propósito de no afectar la operación del centro comercial.

CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo específico: *Realizar un análisis interno y externo de Arequipa Norte:*

Primera conclusión:

El Centro Comercial Arequipa Norte cuenta con una oferta de productos y servicios que le ha permitido desarrollarse dentro de la zona del Cono Norte de Arequipa en sus primeros años; pero este desarrollo fue disminuyendo en intensidad lo que provocó que la gerencia central y el directorio de la empresa tomarán la decisión de implementar un punto fuerte de atracción, en este caso, un proyecto de cines lo que complementaría su oferta y fortalecer así su posicionamiento como el principal y único punto de atracción del Cono Norte.

Lamentablemente este proyecto se vio truncado como consecuencia de la Pandemia por Covid-19 en marzo de 2020.

Lo que ocurrió después de la reapertura del centro comercial a partir de septiembre de 2020, no permitió alcanzar los resultados esperados, situación que se ha mantenido hasta la fecha, impidiendo que no se pueda recuperar los niveles de pre-Pandemia.

Segunda conclusión:

La empresa tomó la decisión de llevar a cabo un paquete de estudios de mercado, que confirmaron lo señalado en la primera conclusión; la actual oferta del centro comercial en lo que se refiere a productos y servicios en general es la correcta y adecuada, pero Arequipa Norte adolece de un atractivo “fuerte” o de “impacto” que le permita distinguirse de la competencia de otros conglomerados comerciales con ubicación cercana.

El resultado fue contundente: la implementación de un proyecto de cines dentro del centro comercial permitirá su consolidación, ello a partir de las percepciones

recogidas tanto del público visitante al centro comercial como de aquellos que viven en zonas aledañas.

Respecto al segundo objetivo específico: Establecer la factibilidad económica y financiera del proyecto de cines:

Tercera conclusión

Los indicadores obtenidos a partir del análisis económico y financiero resultan siendo contundentes para justificar la implementación del proyecto de cines dentro del centro comercial.

- VAN: El análisis consideró hasta seis niveles de tasas de descuento entre 10% y 15%; en todos los casos el VAN fue positivo, desde de S/ 8,962,700.00 hasta S/ 2,179,250.00 respectivamente.
- TIR: En análisis realizado arrojó un TIR de 17.86%, superior en 2.86 puntos porcentuales por encima de la tasa de descuento.
- Respecto al periodo de recupero de la inversión total (S/ 11,320,854.61), llamado también Payback, se estima que será en un total de 65 meses.
- Se precisa también que la inversión total será realizada con capital propio, por lo que no se requerirá de una fuente de financiamiento externa, por lo que no es necesario calcular el VANF y el TIRF.
- Es importante precisar que los ingresos que sustentan el flujo de caja del proyecto están garantizados por las condiciones contractuales establecidas con el operador de los cines, que entre otros aspectos señalar que el plazo del contrato (25 años) es forzoso para el arrendatario, lo que garantizará el flujo de caja proyectado.
- Se precisa que el plazo forzoso del contrato de arrendamiento significa que, si el arrendatario (operador de cines) quisiera retirarse del centro comercial antes del vencimiento del contrato, tendría que realizar un resarcimiento al centro comercial equivalente a los arriendos dejados de pagar por todo el tiempo que faltase de devengar del contrato de arrendamiento.

Respecto al tercer objetivo específico: *Establecer la factibilidad técnica y operativa del proyecto de cines:*

Cuarta conclusión:

Desde el punto de vista técnico, Arequipa Norte cuenta con el respaldo de Red-Megacentro, corporación multinacional especializada en el ámbito inmobiliario, cuyo principal accionista es Ebcó-Chile, una de las de seis principales empresas constructoras del país del sur; ello garantiza en nivel de especialización en temas de construcción y aprovechamiento del layout logístico y operativo de espacios comerciales.

Para el caso específico del proyecto de cines, se conformará un pull de especialistas entre arquitectos e ingenieros que garantizarán el cumplimiento del proyecto en lo que compete al arrendador (Arequipa Norte) y posteriormente supervisarán el componente del proyecto que será de responsabilidad del arrendatario (operador de los cines).

Todo ello en función de cumplimiento de plazos, normas técnicas y especialmente en cumplimiento de los presupuestos de construcción en las dos etapas del proyecto.

Respecto al cuarto objetivo específico: *Establecer la factibilidad comercial del proyecto de cines:*

Quinta conclusión:

Los resultados obtenidos a partir del paquete de estudios de mercado realizados previos al desarrollo del proyecto de cines brindan la seguridad desde el punto de vista comercial, principalmente en relación a la imagen que tiene Arequipa Norte tanto para sus actuales clientes como para aquellos residentes en las zonas aledañas que se convierten en potenciales clientes.

Estos estudios muestran resultados que en conjunto indican que la atracción más relevante para el centro comercial son los cines en primer lugar, seguido de un gimnasio y finalmente una cancha de fútbol de pasto sintético:

Atracción	Cliente del CC	Residentes aledaños
Cines	4.50/5.00	4.13/5.00
Gimnasio	3.13/5.00	3.28/5.00
Cancha de fútbol	3.02/5.00	2.98/5.00

Respecto al quinto objetivo específico: *Identificar la factibilidad organizacional del proyecto de cines:*

Sexta conclusión:

El Centro Comercial Arequipa Norte cuenta con una estructura organizacional diseñada e implementada para atender las necesidades de la operación del centro comercial al 100% de su capacidad; esto significa que cuenta con el personal suficiente, equipos y materiales e insumos necesarios para el efecto.

El desarrollo del proyecto de cines incrementaría el área comercial útil en 2,690 m² más, equivalente al 11.4% del área actual de 23,500 m².

Si este incremento fuese producto de la implementación de nuevos locales comerciales, la capacidad organizacional actual debería modificarse, aumentando personal, equipos y materiales lo que se vería reflejado en el presupuesto general de la operación del centro comercial.

En este caso específico, el proyecto de cines y el contrato de arrendamiento con el operador, señala que la operación de los cines sería asumida al 100% por ellos, lo que significa que implementarán su propio personal de limpieza y vigilancia, así como los equipos y materiales necesarios para su funcionamiento.

Es por esta razón que, desde el punto de vista organizacional, el proyecto de cines no debería afectar la operación general de Arequipa Norte.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación:

De manera independiente al desarrollo del proyecto de cines para el centro comercial, de forma complementaria sería importante convocar a franquicias de comida rápida que regularmente se instalan a partir de la ubicación de cines.

Estas franquicias pueden ser locales (Pollo Real, La Alemana, Pizza Presto, entre otras), nacionales (Pardos Chicken, Bombos, entre otras) o internacionales (Burguer King, McDonald's, Pizza Hut, Domino's Pizza, Subway, entre otras).

La entrada de la franquicia de cines al centro comercial mejorará su atraktividad y su posicionamiento comercial para atraer a este tipo de franquicias que buscan tener un "ancla" (en este caso los cines) para instalarse en nuevas ubicaciones aprovechando la oportunidad de ampliar su mercado generado por la llegada de los cines.

Segunda recomendación:

De forma complementaria, la oferta de servicios del centro comercial puede incrementarse con la instalación de un gimnasio (de franquicia local o nacional) ya que se trata de un servicio actualmente inexistente en la zona del Cono Norte.

Además, un gimnasio es la segunda opción después de los cines como un atractivo importante para Arequipa Norte de acuerdo a los resultados obtenidos en los estudios de mercados aplicados tanto al público visitante al centro comercial como a los residentes en la zona de influencia.

Tercera recomendación:

Como ya se ha señalado en el presente documento, el Centro Comercial Arequipa Norte cuenta con el respaldo económico y financiero del grupo chileno Red-Megacentro-Ebco.

En ese sentido, la capacidad de invertir en nuevos proyectos dentro del centro comercial tiene una importante viabilidad siempre y cuando éstos resulten siendo rentables como puede suceder con la implementación de un gimnasio e inclusive la llegada de franquicias de comida rápida.

En lo que respecta al proyecto de cines, si bien es cierto que su viabilidad económica y financiera ha sido demostrada en el presente documento, se recomienda realizar un monitoreo no sólo en el cumplimiento de las inversiones de parte de Operador sino también en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, estipuladas en el contrato de arrendamiento suscrito entre las partes, lo que incluye el pago regular del valor de arrendamiento, los gastos comunes, el fondo de promoción y los servicios (agua, desagüe y energía eléctrica).

Cuarta recomendación:

Dado que la implementación del proyecto de cines tomará en promedio, 12 meses desde la firma del contrato de arrendamiento, es importante realizar un plan de comunicación previo al resto de operadores del centro comercial con el objetivo fundamental que éstos se preparen para la apertura de los cines.

Ello debido a que el flujo de público se incrementará de manera importante y además, tanto los antiguos como los nuevos clientes vendrán con nuevas expectativas, es decir, esperando encontrar una oferta de productos y servicios renovada y que llegue a cubrir sus expectativas.

Este periodo de tiempo permitirá también a la administración el poder renovar aquellos operadores que no se encuentren a la altura del nuevo estándar del centro comercial.

Para ello la administración deberá preparar un plan de reclutamiento de nuevos operadores, teniendo en lo posible, 2 o 3 alternativas en cartera para principalmente para aquellos servicios y/o productos que sean más demandados.

Además, este plan de reclutamiento supondrá el reajuste en las tarifas de arrendamiento y en las condiciones contractuales en general.

Quinta recomendación:

Dentro del plan anual de marketing del centro comercial, deberá incluirse una partida para la renovación del “visual”, es decir, la llegada y aperturas de los cines requerirá de una mejora importante de la imagen de Arequipa Norte para lo que incluirá pintura y renovación de facha además de otros elementos decorativos.

Cabe señalar que el presupuesto requerido para la renovación visual de Arequipa Norte será financiado por el Fondo de Promoción que actualmente se cobra a los operadores del centro comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2014). *Introducción a las teorías de de la información y comunicación*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Albuquerque, M. (2021). *Cambios en los patrones de consumo de los peruanos en el contexto de la pandemia por el coronavirus*. Piura, Peru: Repositorio de la Universidad de Piura.
- Amadeo, J. (2021). Efecto de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento de la economía del Perú, 2020. *Undefined 2021 in Economía y Negocios*.
- Ander-Egg, E. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen - Humanitas.
- Arellano, R. (2012). *Marketing: Enfoque americano*. Lima: Planeta.
- Armstrong, G. (2013). *Introducción al marketing*. New Jersey, EE UU: Prentice Hall.
- Arotoma, S. (2011). *Marketing básico: Un enfoque estratégico y de competitividad*. Ayacucho, Perú: Mercantil Ayacucho.
- Azqueta, D. (2014). *Valoración económica de la calidad de los proyectos*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Baca, G. (2012). *Fundamentos de ingeniería económica*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Barney, W. (2016). *In strategic management and competitive advantage*. Londres, Inglaterra: New Adventure.
- Basile, D. (2018). *Desarrollo de proyectos comerciales*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Bernal, K. (2021). *Plan de comunicación externa para Cine Planet*. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Bilancio, G. (2009). *El valor del consumidor en el marketing moderno*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Butler, A. (2014). *Business planning for new ventures*. Florida, EE UU: Taylor & Francis Group.
- Calet, J. (2014). *Marketing directo integrado*. Madrid, España: Ediciones Gestión.
- Caravedo, B. (2009). *Perú: Empresas responsables*. Lima, Perú: Perú 2021, SASE.
- Castro, R. (2004). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Facultad de Economía, Universidad de los Andes.
- Cedrus, H. (2012). *Diseño y gestión de proyectos*. Salta, Argentina: Centro de Desarrollo Económico.
- Chopra, S. (2014). *Administración de negocios*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
- Córdoba, G. (12 de 06 de 2016). *Áreas de influencia, tipos y aplicaciones en geomarketing*. Obtenido de Unicam 360 - Inteligencia de clientes: <https://www.unica360.com/areas-de-influencia-tipos-y-aplicaciones-en-geomarketing>
- Comejo, C. (2020). *Negocios inmobiliarios*. Lina, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Cultura. (2021). *¿Cómo vamos en el consumo de cine y audiovisual en el Perú? - Análisis de indicadores de asistencia al cine y adquisición de contenidos de videl entre los años 2016 y 2019*. Lima : Ministerio de Cultura.
- Franco, P. (2013). *Evaluación de estados financieros*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Franco, P. (2017). *Plan de negocio: Una metodología alternativa*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Fred, D. (2015). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
- Gambles, I. (2019). *Making the business case*. Carolina del Norte, EE UU: Gower Publishing Company.
- González, A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de elección de compra, el nuevo camino de consumidor. *Gestión en el tercer milenio*, 101 - 112.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Grawe Hill, VI Edición.
- Iniesta, G. (2017). *Desarrollo de estrategias de marketing*. Madrid, España: Ediciones Gestión.
- Keidel, R. (2013). *Geometry of strategy*. Florida, EE UU: Taylor & Francis.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Liberti, C. (2006). *Análisis Financiero de Proyectos de Inversión*. Buenos Aires, Argentina: Fondo Editorial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Linaires, J. (2019). *Análisis del desarrollo de centros comerciales y las principales razones por las cuales fracasan en el mercado*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá.
- López, A. (13 de Octubre de 2022). *Real Estate - Market & Lifestyle*. Obtenido de El cine: la clave de un centro comercial completo: <https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/16520-el-cine-la-clave-de-un-centro-comercial-completo>
- McIlveen, C. (21 de 09 de 2017). *Perfiles de clientes, personalización y estrategias de marketing*. Obtenido de Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/perfiles-de-clientes/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (20 de Agosto de 2022). Obtenido de Sistema Peruano de Información Jurídica: <https://spijweb.minjus.gob.pe>
- Nielsen-IQ. (2020). *Nielsen IQ*. Obtenido de Nielsen IQ: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2014/como-es-el-consumidor-peruano/>
- Ortega-Vivanco, M. (01 de Octubre de 2020). *Universidad Politécnica Salesiana - Ecuador*. Obtenido de Retos: Artículos destinados a la monografía: <https://www.redalyc.org/journal/5045/504564380003/html/>
- Paredes, A. (16 de 10 de 2018). *Qué es layout?* Obtenido de ESAN - Business - Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-layout-de-un-almacen>
- Pipoli, G. (2012). *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Pizarro, R. (28 de Setiembre de 2020). *Los 12 KPIS que todo centro comercial debe medir*. Obtenido de Flame Analytics: <https://flameanalytics.com/sector-retail/los-10-kpis-que-todo-centro-comercial-debe-medir/>
- Porter, M. E. (2012). *Las Cinco Fuerzas Que Le Dan Forma A La Estrategia*. USA: Harvard Business Review.
- Rivera, J. (22 de 03 de 2019). *La optimización del tenant mix como estrategia de crecimiento*. Obtenido de Font Consulting Group: <https://www.frontconsulting.com/desarrollo-del-tenant-mix>
- Romero, O. (2008). *Gerencia de proyectos inmobiliarios*. Bogotá, Colombia: Editorial San Juan .
- Ross, W. (2010). *Finanzas corporativas*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ryan, W. (2016). *Guía para la actividad de marketing*. Ciudad de México, México: Editorial Deusto.
- Salas, B. (2014). *Construcción de un proyecto de inversión*. Lima, Perú: Editorial Gestión.
- Santesmases, M. (2018). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Bogotá, Colombia: Editorial Piramide.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Santiago de Chile, Chile: Pearson.
- Scott, N. (2014). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: Editorial Learning.
- SPIJ. (22 de Agosto de 2022). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. Obtenido de Sistema Peruano de Información Jurídica: <https://spijweb.minjus.gob.pe>
- Stettinius, W. (2009). *Plan de negocio: Diseño e implementación*. Asunción, Paraguay : Editorial Profit.
- Taylor, S. (2011). *The business plan*. Manchester, Inglaterra: Films Media Group.
- Tong, J. (2010). *Finanzas corporativas, la decisión de inversión*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Velasco, F. (2019). *Aprender a elaborar un plan de negocios*. Madrid, España: Editorial Paidós.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

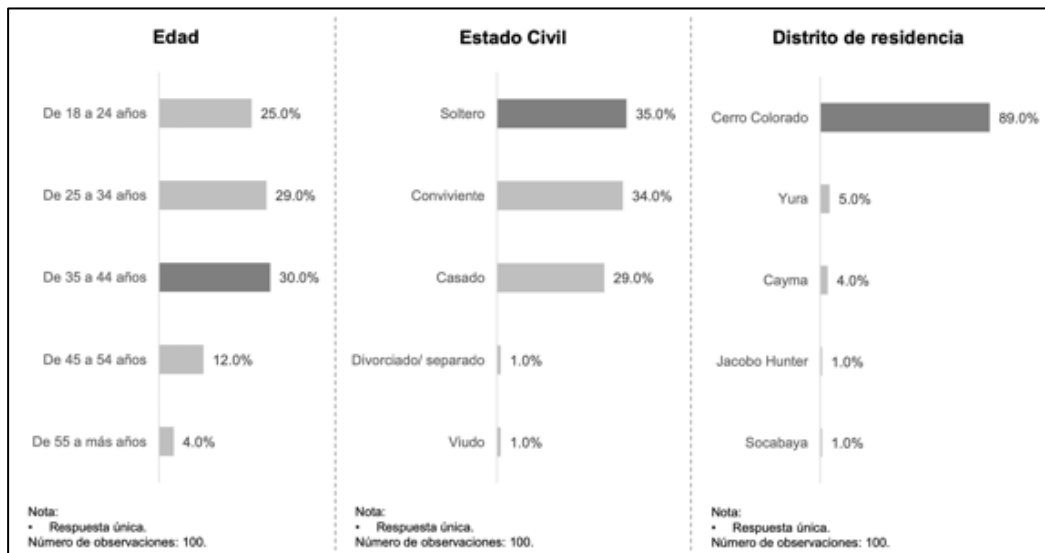
- Comercial, G. (2018). *CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2017*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2018). *CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2017*. Arequipa : CCAN.
- Comercial, G. (2019). *CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2018*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2019). *CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2018*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2020). *CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2019*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2020). *CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2019*. Arequipa : CCAN.
- Comercial, G. (2021). *CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2020*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2021). *CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2020*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2022). *CCAN: Informe de gestión comercial y operativa 2021*. Arequipa: CCAN.
- Comercial, G. (2022). *CCAN: Reporte Anual de Monitoreo de Índice de Satisfacción al Cliente 2021*. Arequipa: CCAN.
- General, G. (2018). *Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2017*. Arequipa: CCAN.
- General, G. (2019). *Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2018*. Arequipa: CCAN.
- General, G. (2020). *Centro Comercial Arequipa Norte: Mwmoria Anual 2019*. Arequipa: CCAN.
- General, G. (2021). *Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2020*. Arequipa : CCAN.
- General, G. (2022). *Centro Comercial Arequipa Norte: Memoria Anual 2021*. Arequipa: CCAN.
- Mercado, A. C. (2019). *Conclusiones y Recomendaciones - CC Arequipa Norte*. Arequipa: AURUM.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Conteo de Ingreso de Vehículos en Playa de Estacionamiento - CC Arequipa Norte*. Arequipa : Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Conteo de Personas en Centro Comercial - CC Arequipa Norte*. Arequipa: Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Conteo de Vehículos en Carretera a Yura - CC Arequipa Norte*. Arequipa : Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Encuesta a Hogares Aledaños al Centro Comercial - CC Arequipa Borte*. Arequipa: Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Encuesta a Visitantes del Centro Comercial - CC Arequipa Norte*. Arequipa: Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Estudio de Cono de Sonido - CC Arequipa Norte*. Arequipa: Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Puntos Generadores de Tráfico y Mapa Radial - CC Arequipa Norte*. Arequipa: Aurum.
- Mercado, A. C. (2019). *Informe de Tiempo de Permanencia en Playa de estacionamiento - CC Arequipa Norte*. Arequipa: Aurum.

ANEXOS

Anexo 01: Percepciones del público visitante al centro comercial

Figura 28:

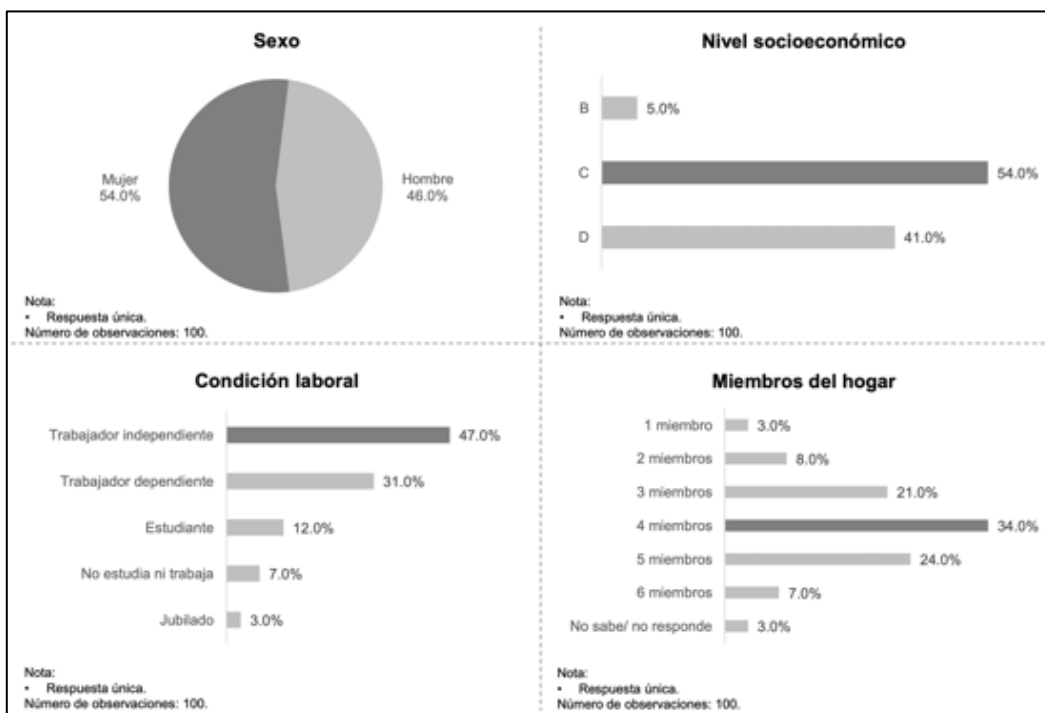
Edad, estado civil y distrito de residencia de la persona entrevistada



Nota: La figura muestra la edad, el estado civil y el distrito de residencia del visitante al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 29:

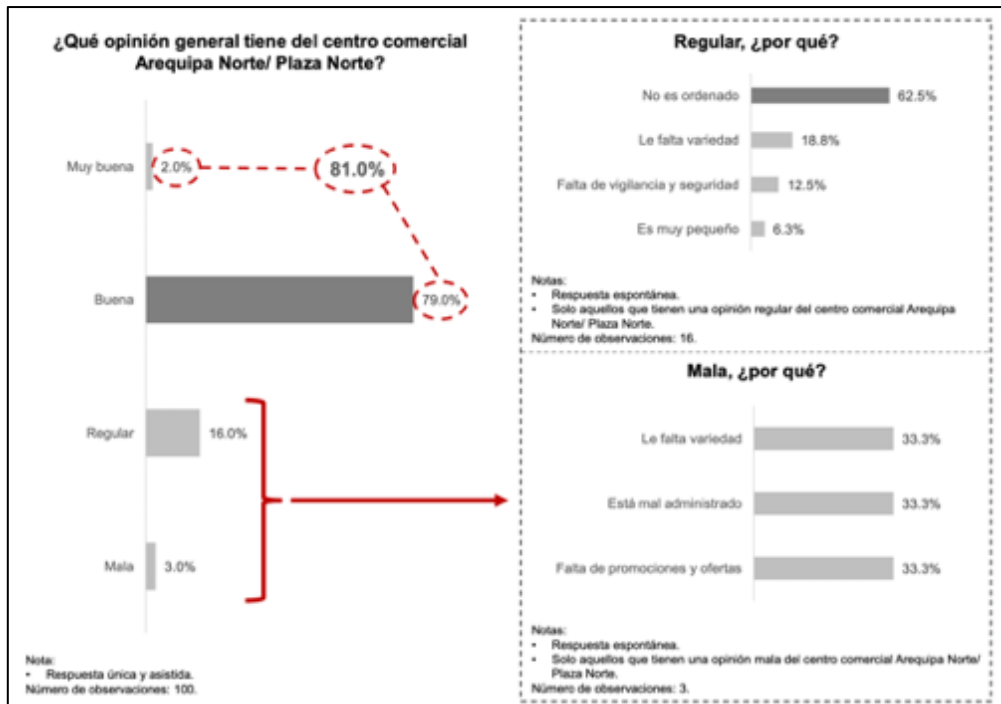
Sexo, NSE, condición laboral y miembros del hogar de la persona entrevistada



Nota: La figura muestra el sexo, el nivel socio económico, la condición laboral y el número de miembros del hogar del visitante al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 30:

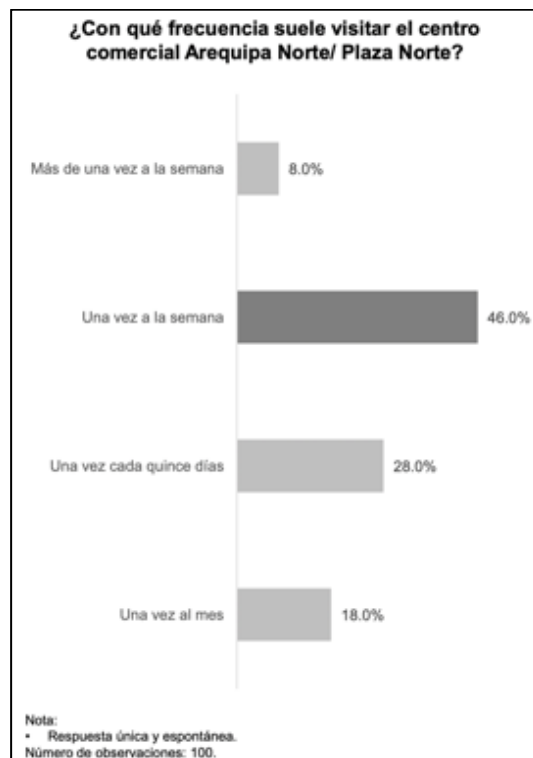
¿Qué opinión general tiene del C.C. Arequipa Norte?



Nota: La figura muestra la opinión general del visitante respecto al Centro Comercial Arequipa Norte. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 31:

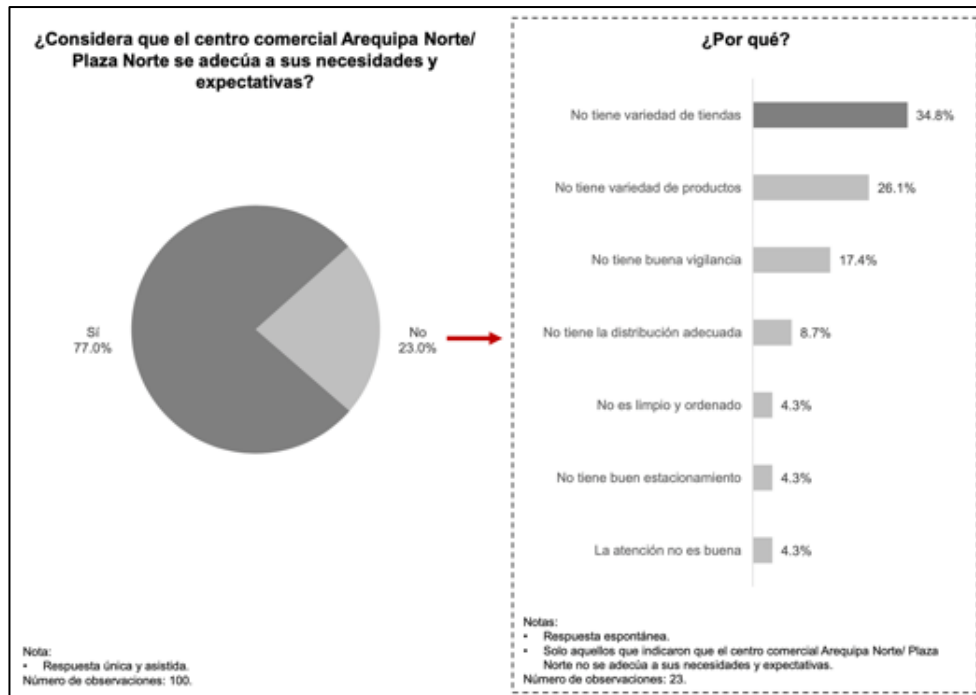
¿Con qué frecuencia suele visitar el C.C. Arequipa Norte?



Nota: La figura muestra la frecuencia de visita al Centro Comercial Arequipa Norte del visitante. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 32:

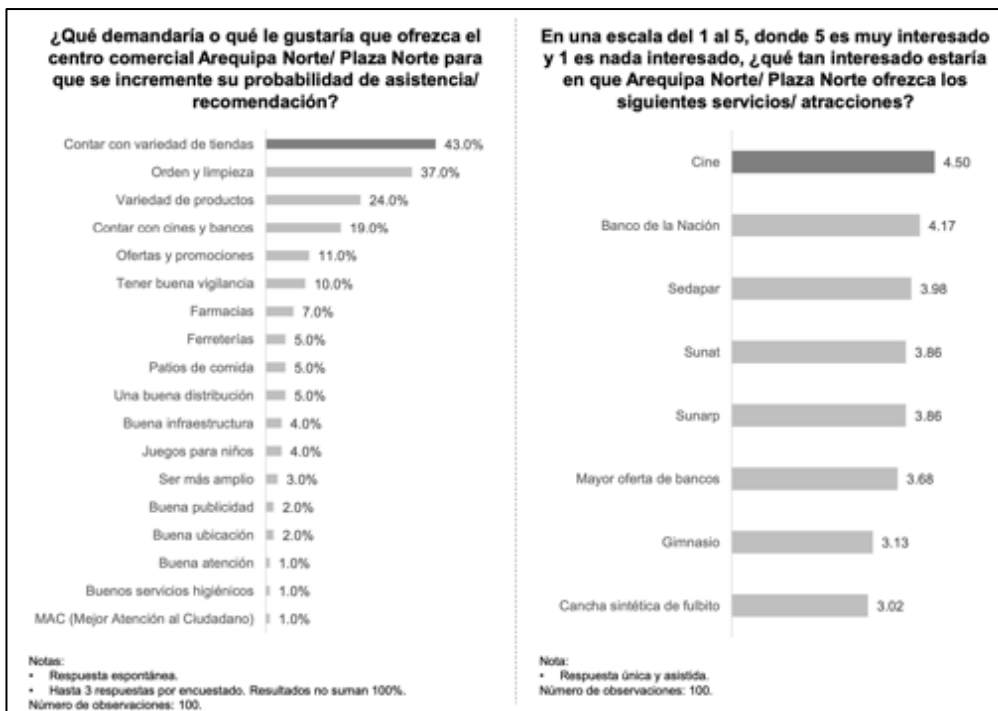
¿Considera que el C.C. Arequipa Norte se adecua a sus necesidades?



Nota: La figura muestra el nivel de adecuación del Centro Comercial Arequipa Norte respecto a las necesidades del visitante al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 33:

¿Qué le gustaría que ofrezca Arequipa Norte para incrementar su probabilidad de asistencia?

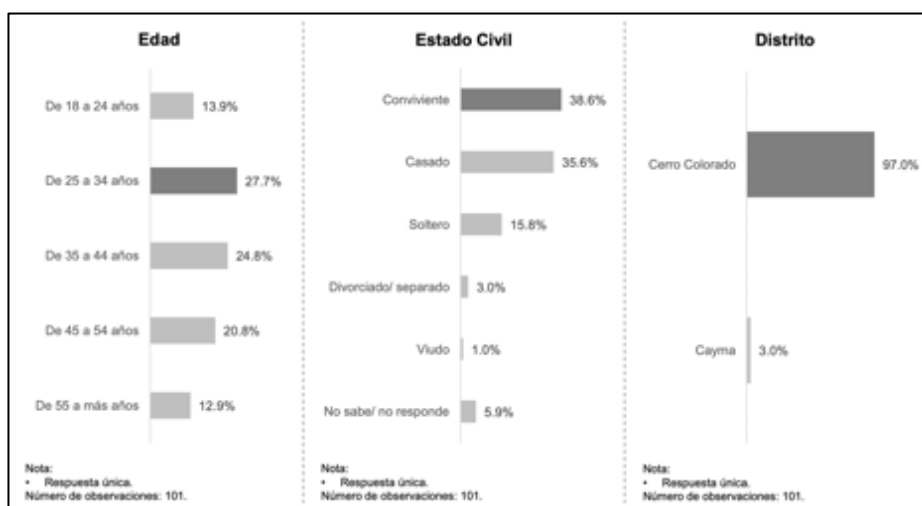


Nota: La figura muestra el detalle de los elementos o factores que debería tener el Centro Comercial Arequipa Norte para aumentar las probabilidades de visita de parte del visitante. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Anexo 02: Percepciones de los residentes cercanos al centro comercial

Figura 34:

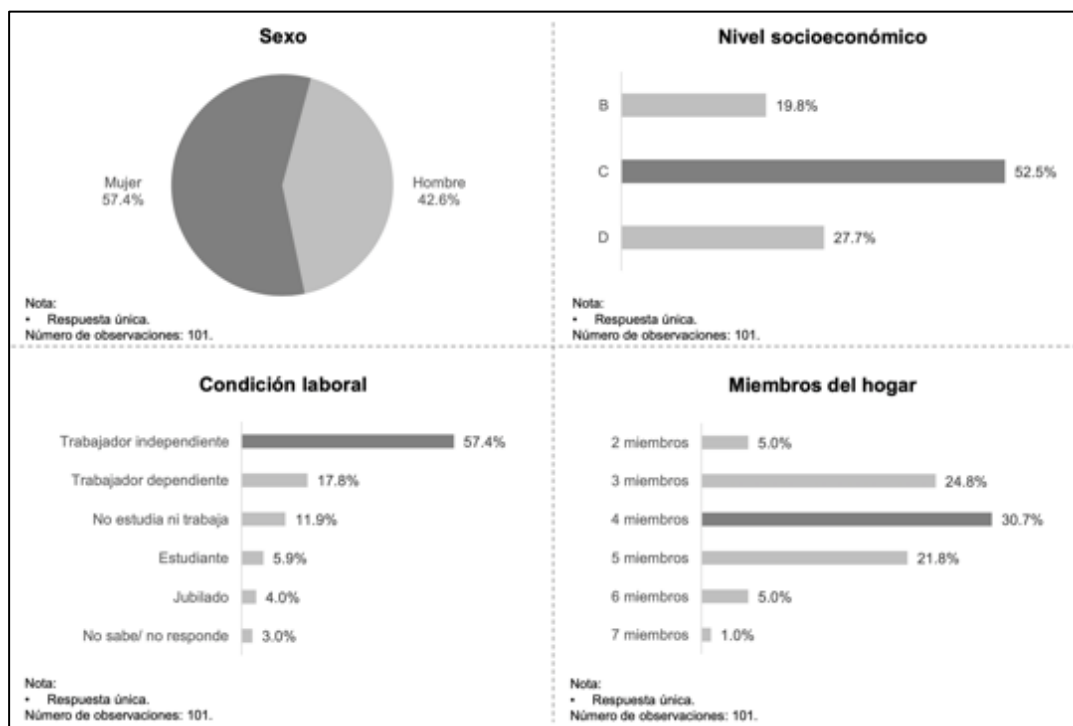
Edad, estado civil y distrito de residencia de la persona entrevistada



Nota: La figura muestra la edad, el estado civil y el distrito de residencia del residente cercano al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 35:

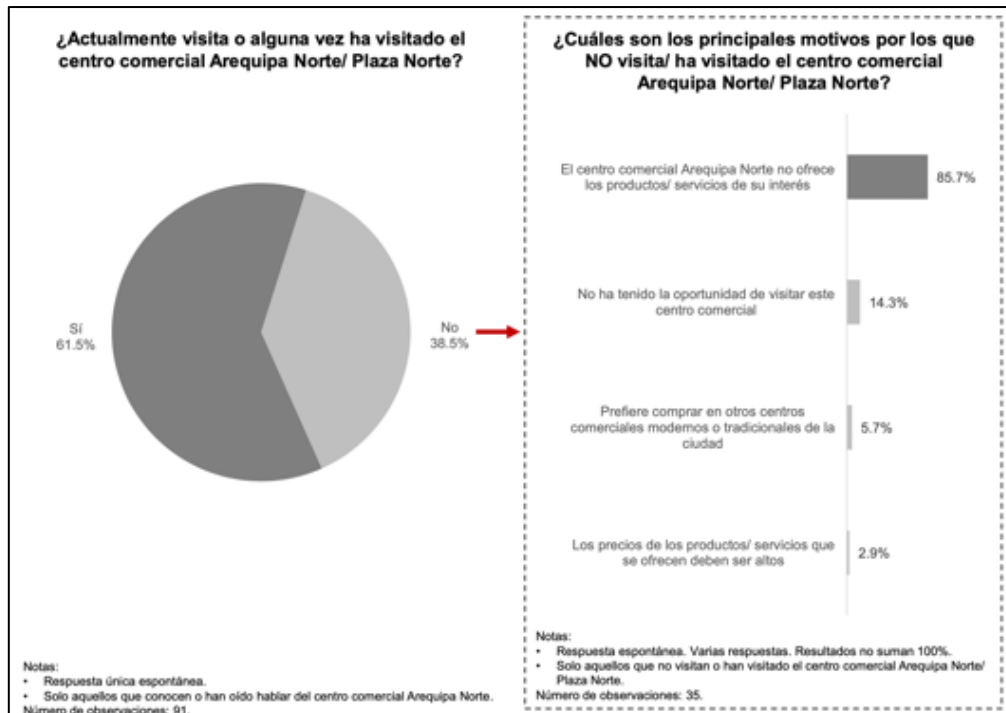
Sexo, NSE, condición laboral y miembros del hogar de la persona entrevistada



Nota: La figura muestra el sexo, el nivel socio económico, la condición laboral y el número de miembros del hogar del residente cercano al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 36:

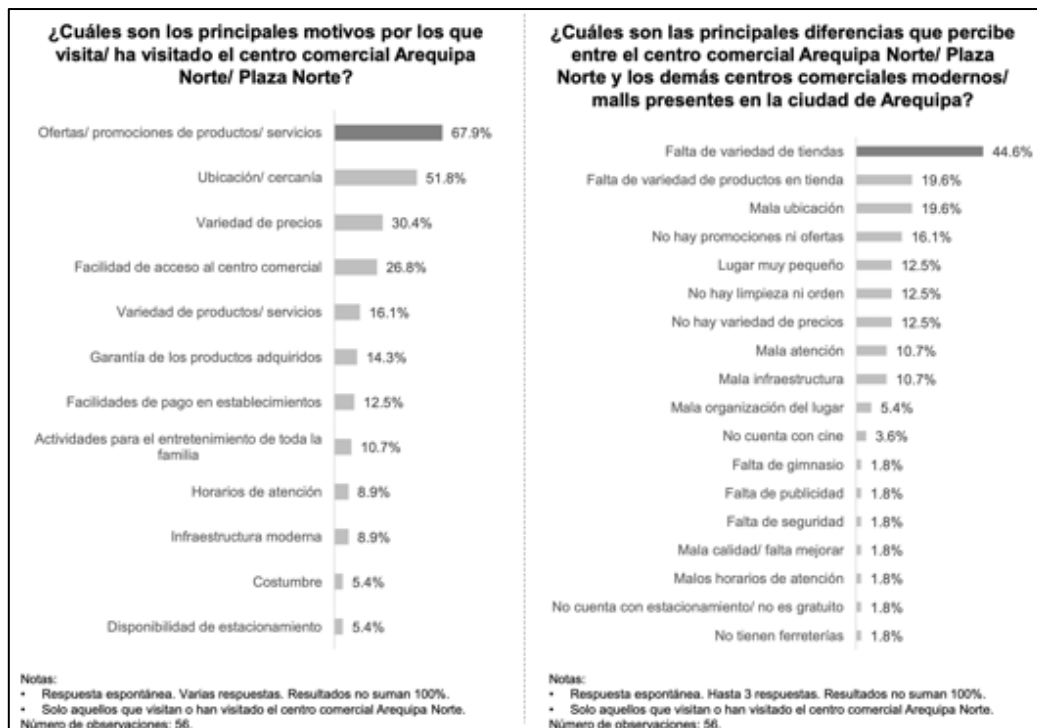
¿Ha visitado el C.C. Arequipa Norte?



Nota: La figura muestra la intención de visita al Centro Comercial Arequipa Norte del residente cercano al centro comercial. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 37:

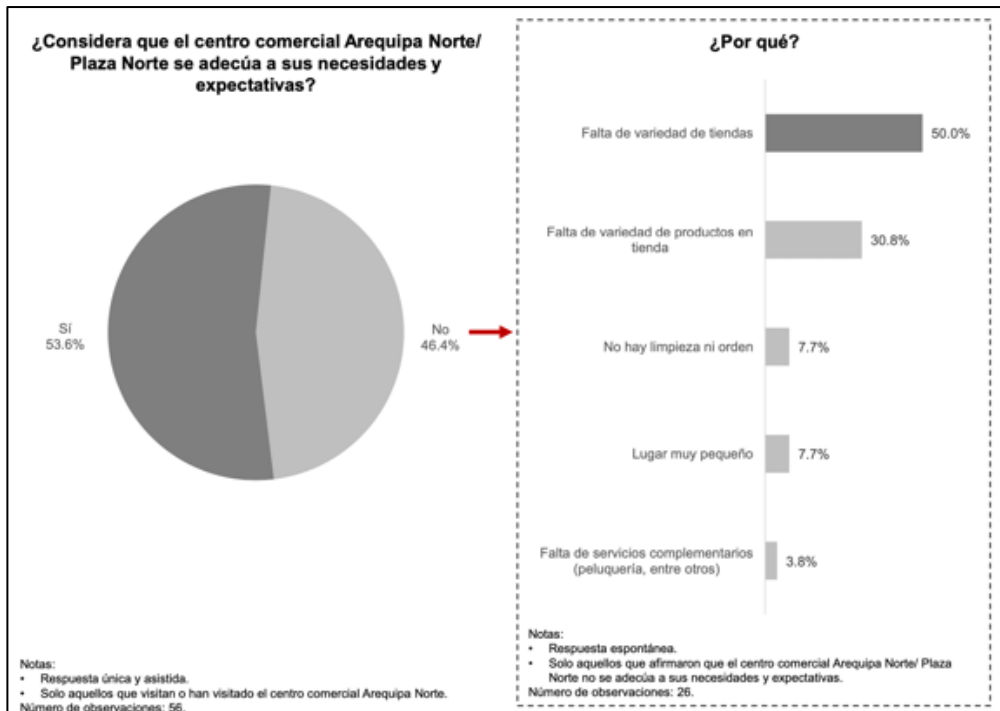
¿Cuáles son los motivos por los que visita Arequipa Norte? - ¿Cuáles son las diferencias con otros Malls?



Nota: La figura muestra los principales motivos y/o razones de visita al Centro Comercial Arequipa Norte del residente cercano al centro comercial. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 38:

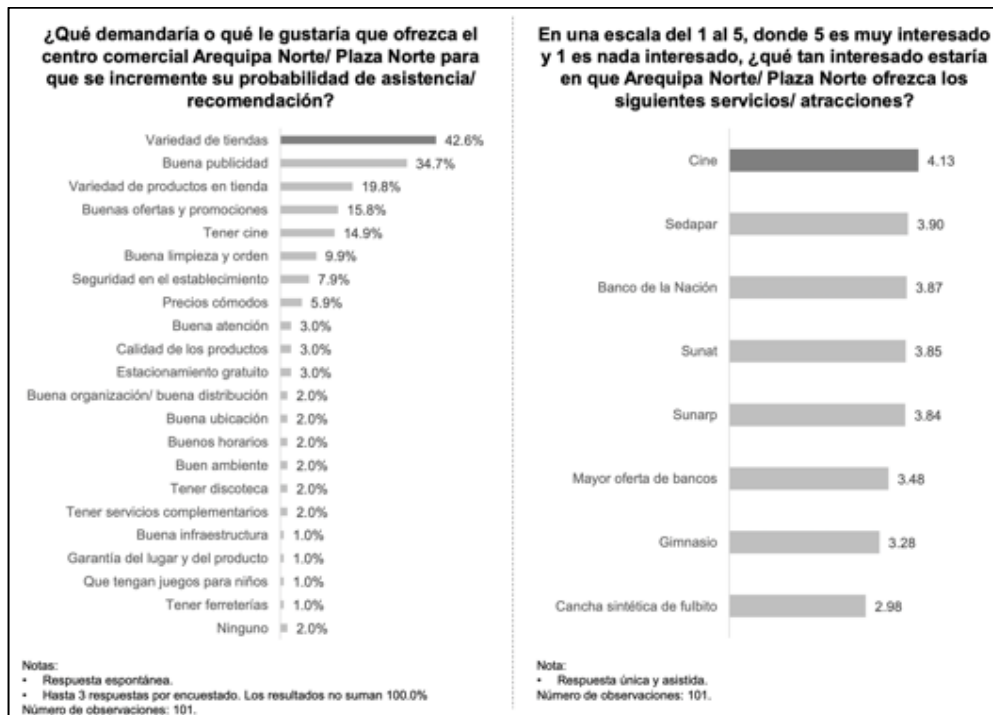
¿Considera que Arequipa Norte se adecua a sus necesidades y expectativas?



Nota: La figura muestra el nivel de adecuación de Arequipa Norte a las necesidades del residente cercano al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 39:

¿Qué le gustaría que ofrezca Arequipa Norte para aumentar su asistencia?

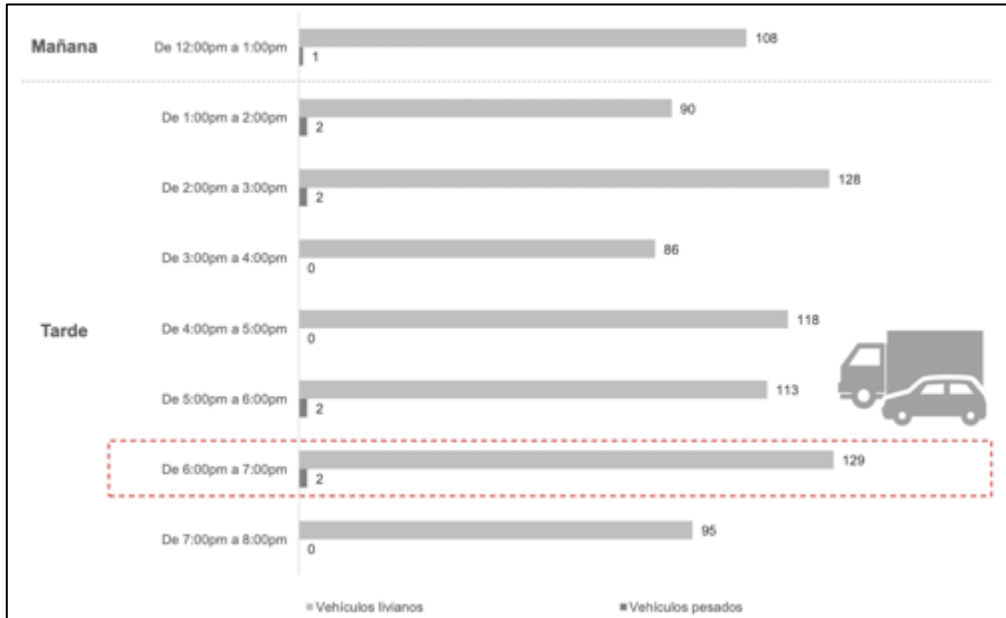


Nota: La figura muestra los factores que mejorarían la atracción de Arequipa Norte a las necesidades del residente cercano al centro comercial. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Anexo 03: Vehículos que utilizan el estacionamiento y su tiempo de permanencia

Figura 40:

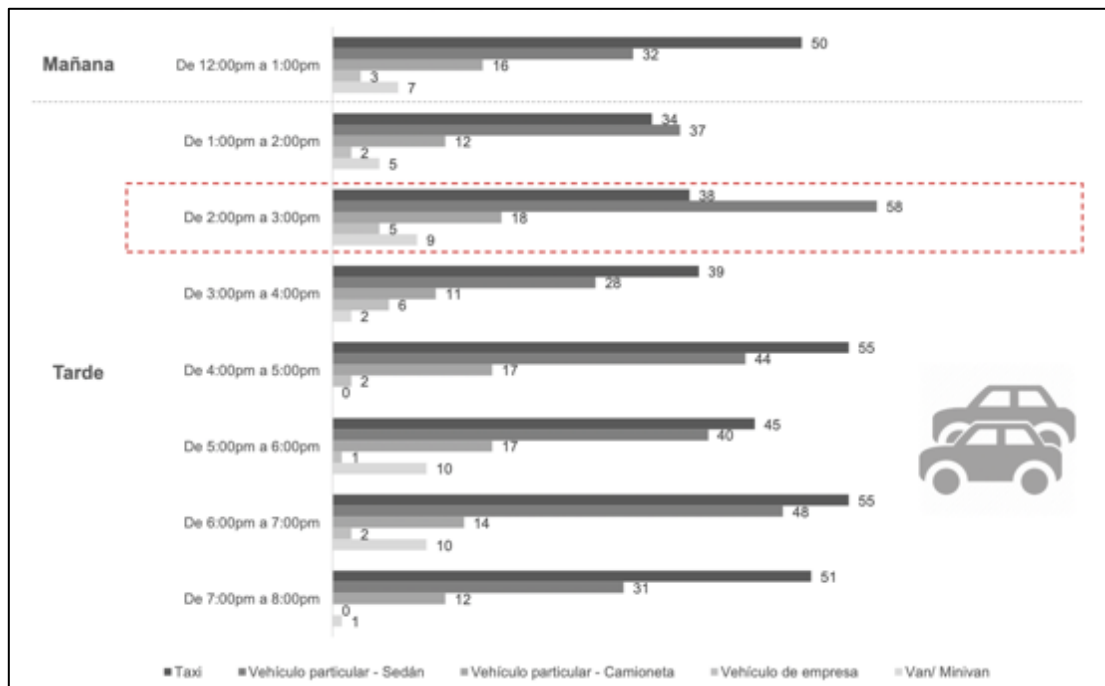
Vehículos livianos y pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte



Nota: La figura muestra la frecuencia de uso de vehículos livianos y pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 41:

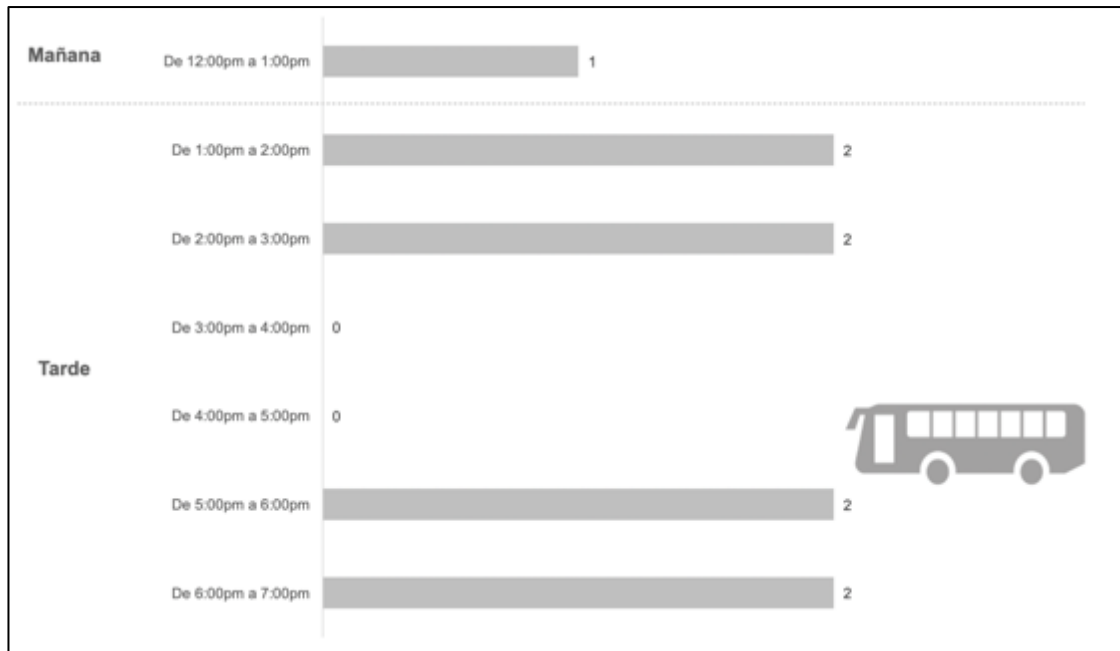
Detalle de vehículos livianos que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte



Nota: La figura muestra el detalle de los vehículos livianos que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 42:

Detalle de vehículos pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte



Nota: La figura muestra el detalle de los vehículos pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 43:

Vehículos livianos – Principales estadísticos respecto a la permanencia

Vehículos livianos	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:02:13	00:00:29	00:00:05	00:10:22	00:03:02
De 10:00am a 11:00am	00:21:19	00:07:54	00:00:21	04:08:00	00:46:46
De 11:00am a 12:00pm	00:24:09	00:13:14	00:00:18	02:49:50	00:32:56
De 12:00pm a 1:00pm	00:27:08	00:12:03	00:00:09	02:52:17	00:35:09
De 1:00pm a 2:00pm	00:33:32	00:17:20	00:00:09	02:44:11	00:37:36
De 2:00pm a 3:00pm	00:33:57	00:14:56	00:00:09	05:40:45	00:48:05
De 3:00pm a 4:00pm	00:23:51	00:11:12	00:00:10	03:06:02	00:30:30
De 4:00pm a 5:00pm	00:15:12	00:05:30	00:00:02	02:05:19	00:22:26
De 5:00pm a 6:00pm	00:27:57	00:19:44	00:00:49	02:22:50	00:28:54
De 6:00pm a 7:00pm	00:25:54	00:17:23	00:00:12	01:20:28	00:23:22
De 7:00pm a 8:00pm	00:11:59	00:05:54	00:00:26	00:54:01	00:14:43

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de vehículos livianos que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 44:

Taxis – Principales estadísticos respecto a la permanencia

Taxis	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:02:47	00:00:55	00:00:05	00:10:22	00:03:22
De 10:00am a 11:00am	00:18:45	00:04:20	00:00:21	03:31:28	00:46:22
De 11:00am a 12:00pm	00:22:11	00:06:13	00:00:27	02:49:50	00:41:31
De 12:00pm a 1:00pm	00:12:30	00:03:00	00:00:13	01:37:22	00:19:54
De 1:00pm a 2:00pm	00:22:52	00:06:47	00:00:09	02:44:11	00:35:11
De 2:00pm a 3:00pm	00:19:56	00:03:10	00:00:22	02:12:00	00:32:22
De 3:00pm a 4:00pm	00:14:51	00:03:28	00:00:10	02:08:38	00:25:52
De 4:00pm a 5:00pm	00:09:08	00:02:39	00:00:02	01:34:46	00:15:12
De 5:00pm a 6:00pm	00:22:37	00:15:09	00:00:51	01:43:40	00:26:39
De 6:00pm a 7:00pm	00:20:33	00:13:03	00:00:12	01:06:19	00:19:26
De 7:00pm a 8:00pm	00:08:23	00:04:23	00:00:26	00:26:23	00:08:38

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de taxis que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 45:

Particulares sedán - Principales estadísticos respecto a la permanencia

Particulares - sedán	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:01:41	00:00:28	00:00:05	00:10:00	00:02:37
De 10:00am a 11:00am	00:14:12	00:08:49	00:00:43	01:46:31	00:22:04
De 11:00am a 12:00pm	00:26:37	00:18:08	00:00:18	01:32:40	00:25:03
De 12:00pm a 1:00pm	00:36:53	00:18:56	00:00:09	02:52:17	00:41:04
De 1:00pm a 2:00pm	00:39:14	00:32:39	00:00:49	02:37:23	00:37:54
De 2:00pm a 3:00pm	00:37:27	00:19:35	00:00:11	02:48:07	00:39:21
De 3:00pm a 4:00pm	00:31:12	00:18:10	00:00:25	03:06:02	00:36:20
De 4:00pm a 5:00pm	00:22:21	00:13:32	00:00:42	01:52:23	00:23:52
De 5:00pm a 6:00pm	00:26:59	00:15:57	00:00:49	01:35:41	00:27:01
De 6:00pm a 7:00pm	00:30:54	00:23:09	00:00:56	01:20:28	00:25:26
De 7:00pm a 8:00pm	00:16:14	00:06:29	00:00:35	00:54:01	00:20:02

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de vehículos particulares sedán que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 46:

Particulares camionetas - Principales estadísticos respecto a la permanencia

Particulares - camioneta	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:01:34	00:00:21	00:00:07	00:08:18	00:02:32
De 10:00am a 11:00am	00:46:41	00:08:32	00:01:41	04:08:00	01:38:40
De 11:00am a 12:00pm	00:28:51	00:16:30	00:00:35	01:46:09	00:32:46
De 12:00pm a 1:00pm	00:36:17	00:22:54	00:00:28	02:08:48	00:35:18
De 1:00pm a 2:00pm	00:35:01	00:24:05	00:02:05	02:26:02	00:32:26
De 2:00pm a 3:00pm	00:38:31	00:16:11	00:00:09	03:52:35	00:51:47
De 3:00pm a 4:00pm	00:34:17	00:32:37	00:01:47	01:11:29	00:21:17
De 4:00pm a 5:00pm	00:21:45	00:08:01	00:00:21	02:05:19	00:32:44
De 5:00pm a 6:00pm	00:41:43	00:29:20	00:01:32	02:22:50	00:39:59
De 6:00pm a 7:00pm	00:25:19	00:13:27	00:01:13	01:09:38	00:25:50
De 7:00pm a 8:00pm	00:16:18	00:08:44	00:00:51	00:47:32	00:18:40

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de vehículos particulares tipo camionetas que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 47:

Vehículos de empresas - Principales estadísticos respecto a la permanencia

Vehículos de empresas	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:03:30	00:03:30	00:03:30	00:03:30	-
De 10:00am a 11:00am					
De 11:00am a 12:00pm	00:00:27	00:00:27	00:00:27	00:00:27	-
De 12:00pm a 1:00pm	01:15:19	01:15:19	00:47:41	01:42:57	00:39:05
De 1:00pm a 2:00pm	01:11:58	01:28:02	00:03:35	02:04:17	01:01:56
De 2:00pm a 3:00pm	00:30:53	00:23:02	00:01:08	01:03:11	00:21:37
De 3:00pm a 4:00pm	00:24:52	00:15:38	00:02:25	01:23:55	00:30:29
De 4:00pm a 5:00pm	00:20:45	00:20:45	00:20:45	00:20:45	-
De 5:00pm a 6:00pm					
De 6:00pm a 7:00pm	00:21:26	00:21:26	00:21:26	00:21:26	-
De 7:00pm a 8:00pm					

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de vehículos de empresas que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 48:

Vehículos de empresas - Principales estadísticos respecto a la permanencia

Vans/ Minivans	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:03:33	00:01:50	00:00:11	00:10:22	00:04:47
De 10:00am a 11:00am	00:37:18	00:09:33	00:07:58	02:16:50	00:56:02
De 11:00am a 12:00pm	00:18:31	00:18:37	00:06:25	00:34:22	00:10:46
De 12:00pm a 1:00pm	00:39:54	00:26:44	00:01:02	02:32:45	00:43:09
De 1:00pm a 2:00pm	00:53:49	00:59:34	00:01:17	01:50:17	00:39:35
De 2:00pm a 3:00pm	01:26:32	00:28:15	00:04:18	05:40:45	01:57:32
De 3:00pm a 4:00pm	00:24:18	00:20:04	00:00:46	00:51:03	00:19:27
De 4:00pm a 5:00pm	00:01:09	00:01:09	00:01:09	00:01:09	-
De 5:00pm a 6:00pm	00:36:46	00:30:59	00:08:08	01:36:56	00:26:25
De 6:00pm a 7:00pm	00:24:02	00:17:46	00:02:17	01:00:03	00:23:58
De 7:00pm a 8:00pm					

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de vehículos de empresas (vans y minivans) que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 49:

Vehículos pesados - Principales estadísticos respecto a la permanencia

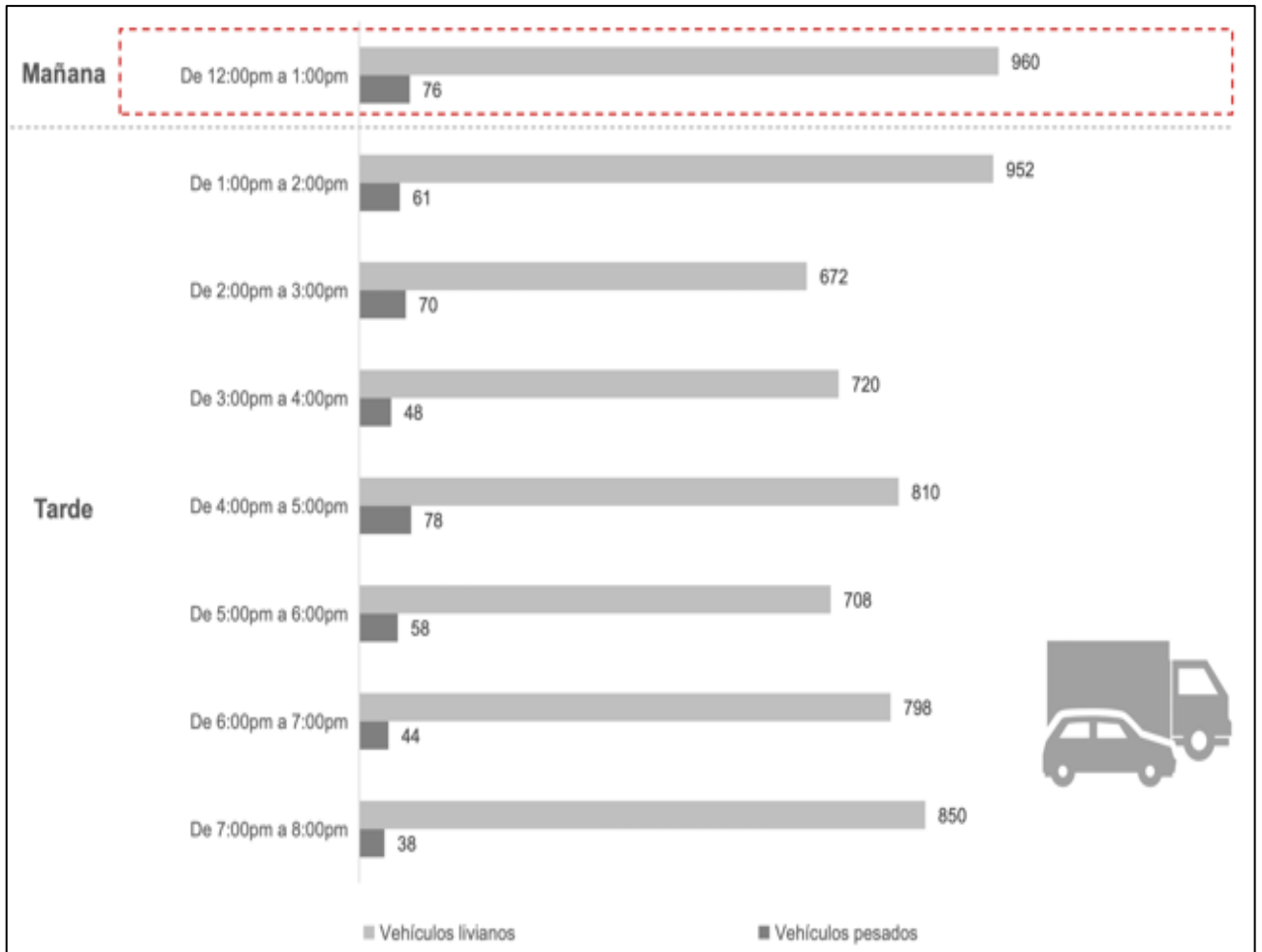
Vehículos pesados	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
De 9:00am a 10:00am	00:06:00	00:06:00	00:06:00	00:06:00	-
De 10:00am a 11:00am					
De 11:00am a 12:00pm					
De 12:00pm a 1:00pm					
De 1:00pm a 2:00pm	00:04:00	00:04:00	00:03:42	00:04:18	00:00:25
De 2:00pm a 3:00pm	00:21:53	00:21:53	00:21:53	00:21:53	-
De 3:00pm a 4:00pm					
De 4:00pm a 5:00pm					
De 5:00pm a 6:00pm	00:22:46	00:22:46	00:02:11	00:43:20	00:29:06
De 6:00pm a 7:00pm	00:05:00	00:05:00	00:03:01	00:06:59	00:02:48
De 7:00pm a 8:00pm					

Nota: La figura muestra el detalle de tiempos de permanencia de vehículos pesados que ingresan al estacionamiento de Arequipa Norte. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Anexo 04: Vehículos que transitan por la avenida principal del centro comercial

Figura 50:

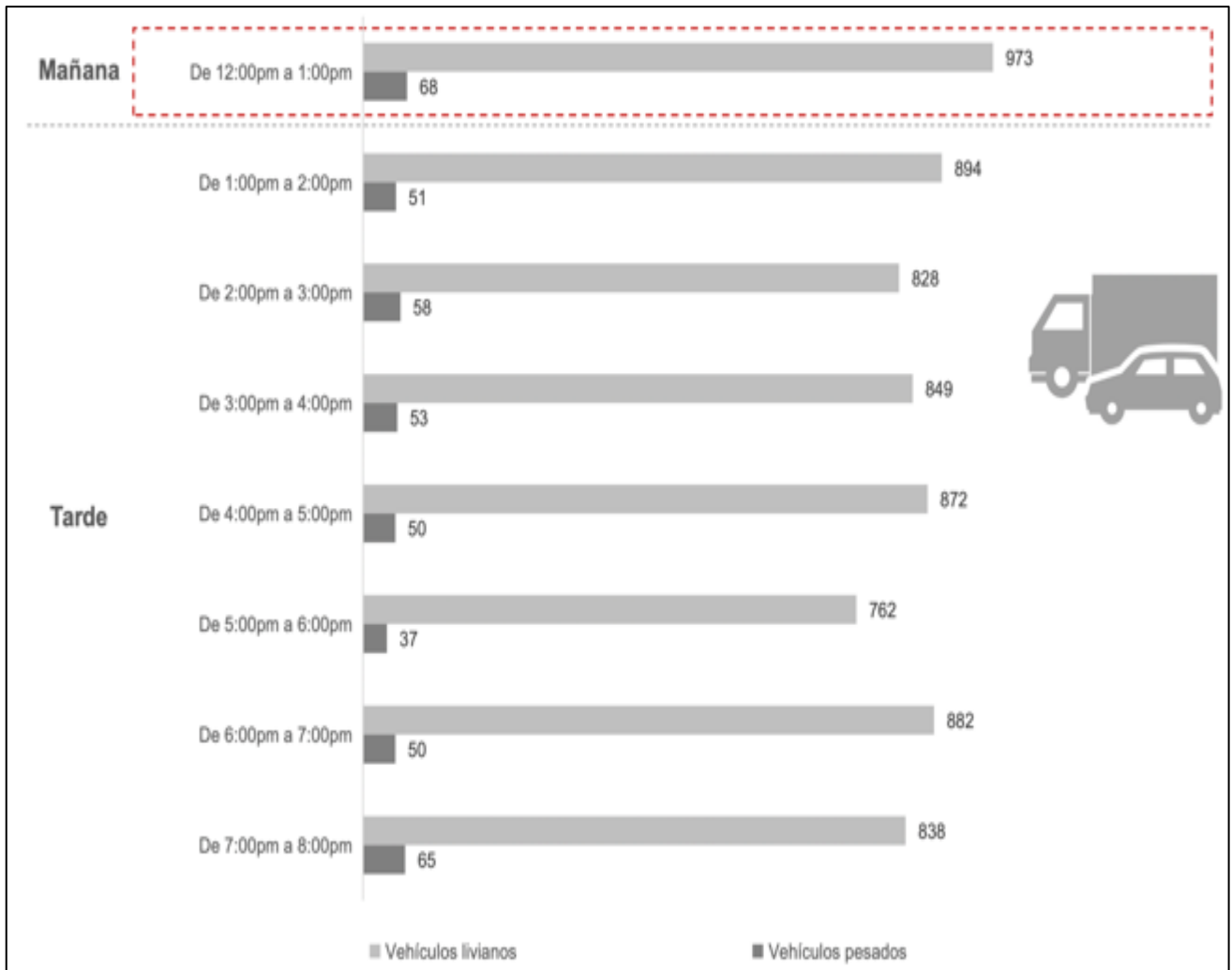
Carril de ida – Número de vehículos livianos y pesados



Nota: La figura muestra el detalle de los vehículos livianos y pesados que circulan por el carril de ida de la avenida principal frente al Centro Comercial Arequipa Norte en los turnos de mañana y tarde. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 51:

Carril de vuelta – Número de vehículos livianos y pesados

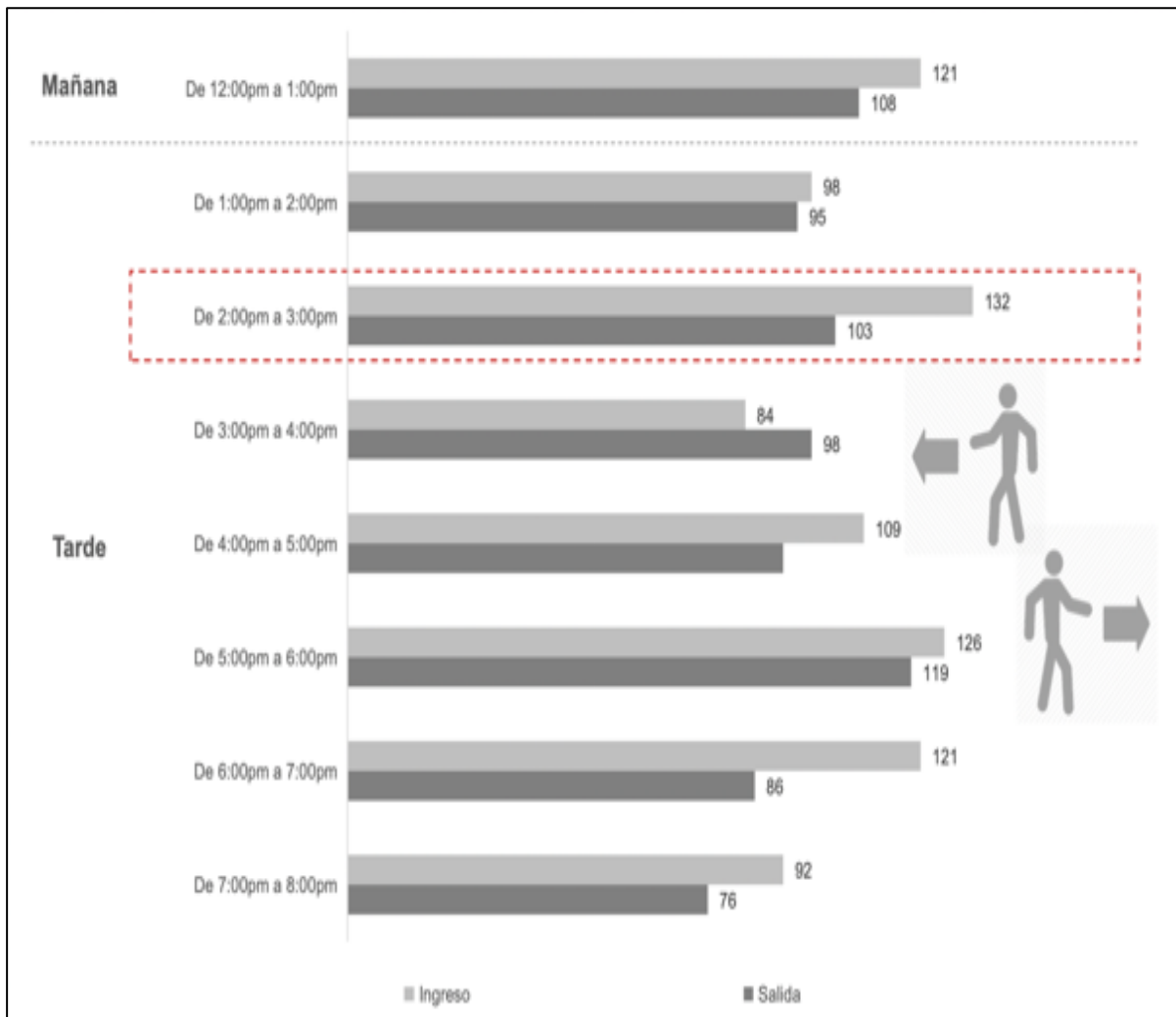


Nota: La figura muestra el detalle de los vehículos livianos y pesados que circulan por el carril de vuelta de la avenida principal frente al Centro Comercial Arequipa Norte en los turnos de mañana y tarde. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Anexo 05: Conteo de público visitante al centro comercial

Figura 52:

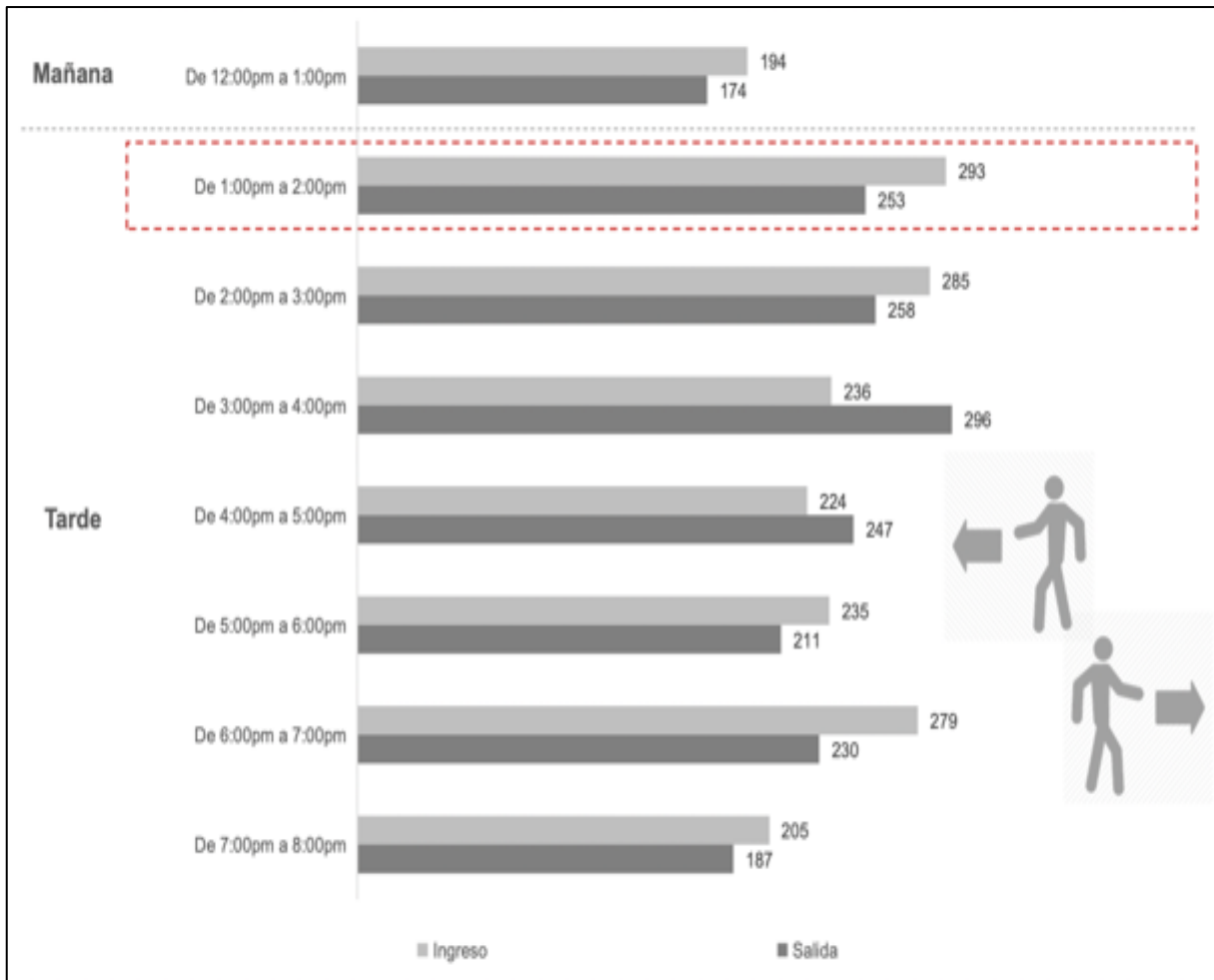
Puerta Estilos – Personas que ingresan y salen del centro comercial



Nota: La figura muestra el número de personas que entran y salen del Centro Comercial Arequipa Norte por la Puerta Lateral de la Tienda Ancla 02: Tienda por Departamentos Estilos. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 53:

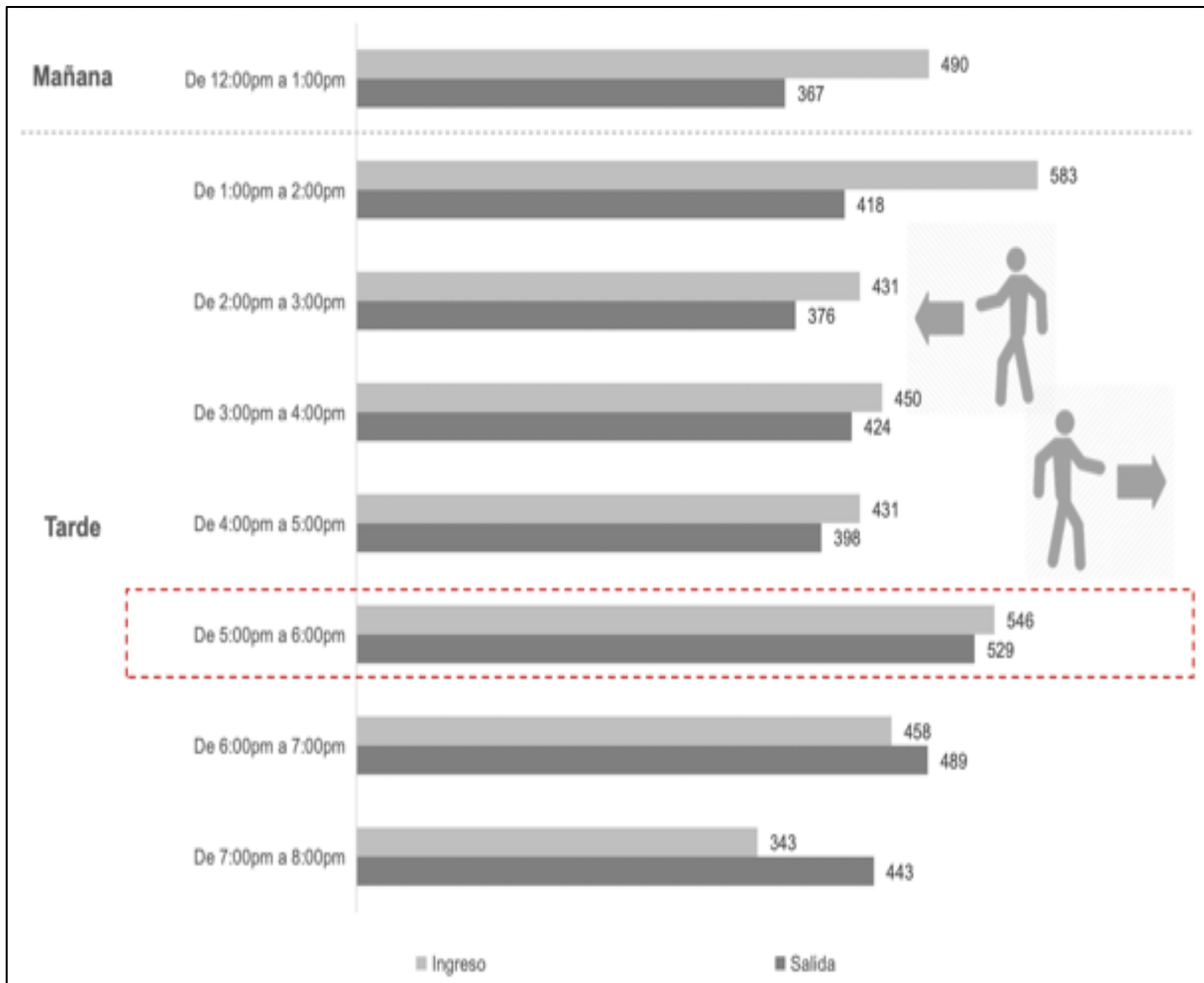
Puerta Principal – Personas que ingresan y salen del centro comercial



Nota: La figura muestra el número de personas que entran y salen del Centro Comercial Arequipa Norte por la Puerta Principal. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Figura 54:

Puerta Metro – Personas que ingresan y salen del centro comercial



Nota: La figura muestra el número de personas que entran y salen del Centro Comercial Arequipa Norte por la Puerta Lateral de la Tienda Ancla 01: Supermercado Metro. Tomado de “Estudio de mercado ad hoc”. Elaborado por los autores de la presente investigación.

Anexo 06: Puntos generadores de tráfico cercanos al centro comercial

Figura 55:

Puntos generadores de tráfico – 1 Km del C.C. Arequipa Norte



Nota: La figura muestra los principales puntos generadores de tráfico alrededor del Centro Comercial Arequipa Norte en un radio de 1 Km. Tomado de "Estudio de mercado ad hoc". Elaborado por los autores de la presente investigación.

Anexo 07: Contrato de arrendamiento entre el centro comercial y el operador de cines

Conste por el presente documento un Contrato de Arrendamiento de Bien Inmueble que celebran de una parte:

- XXX, con R.U.C. XXX, con domicilio para cualquier acto o efecto que se derive del presente contrato en XXX, distrito de Arequipa, provincia y departamento de Arequipa, debidamente representada por XXX, identificado con DNI N° XXX y XXX, identificado con DNI N° XXX, según poderes inscritos en la Partida Registral N° XXX del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral XII - Sede Arequipa, a quien, en adelante, se le denominará simplemente "XXX".
- YYY, con R.U.C. YYY, con domicilio para cualquier acto o efecto que se derive del presente contrato en YYY, distrito, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por YYY, identificado con DNI N° YYY y YYY, identificado con DNI N° YYY, según poderes inscritos en la Partida Registral N° YYY del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral IX - Sede Lima, a quien, en adelante, se le denominará simplemente "ARRENDATARIO".

En los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1. XXX es propietaria del local signado como XXX, el cual será denominado en adelante como el "Local", inscrito en la Partida Electrónica N° XXX del Registro de Predios de Arequipa, ubicado en el Centro Comercial Arequipa Norte, en adelante el "Centro Comercial", ubicado en el Km 9 de la Carretera Arequipa- Yura, distrito de Cerro Colorado, provincia y departamento de Arequipa. La ubicación exacta, así como los linderos y medidas perimétricas el área del Local se encuentran descritos en el plano que, una vez suscrito por las partes formará parte integrante del presente documento como Anexo A, "Plano del Local".
- 1.2. Por su parte el ARRENDATARIO se encuentra interesada en arrendar el Local para desarrollar el negocio que se describe en detalle en el documento que adjunto como Anexo B. "Descripción del Negocio", el cual forma parte integrante del presente contrato.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

- 2.1. Mediante el presente Contrato, XXX da en arrendamiento al ARRENDATARIO el Local al que se hace referencia en el numeral 1.1 de la cláusula Primera del presente documento, por su parte el ARRENDATARIO se obliga a pagar a XXX el monto de renta pactado en la cláusula Cuarta, en la forma y oportunidad convenidos.

CLÁUSULA TERCERA: PLAZO

- 3.1. El plazo del presente contrato será de XXX meses, contado desde el XXX de XXX de XXX hasta el XXX de XXX de XXX.
- 3.2. A su vez, las partes acuerdan que XXX puede resolver o dar por terminado anticipadamente el presente contrato de manera unilateral y sin expresión de causa, para lo cual deberá comunicar al ARRENDATARIO con una anticipación no menor a 30 días calendario y sin lugar a pago, compensación, indemnización o resarcimiento alguna.

CLÁUSULA CUARTA: RENTA

- 4.1. En contraprestación por el arrendamiento del Local, el ARRENDATARIO deberá abonar a XXX la suma mensual de S/ XXX (XXX con 00/100 Solidario) incluido I.G.V. y en general cualquier otro impuesto que corresponda (en adelante la "Renta Mensual"), mediante depósito en la cuenta en moneda nacional del Banco BCP N° XXX ó CCI XXX, entre de los primeros cinco (05) días hábiles del mes siguiente (mes vencido).
- 4.2. Se deja plenamente establecido que la cuenta de detracción de XXX para los efectos del presente contrato es la cuenta N° XXX del Banco de la Nación, cuenta en la que EL ARRENDATARIO deberá de realizar los depósitos correspondientes conforme a ley.
- 4.3. Las partes dejan constancia que la obligación de pago de la Renta Mensual y Gastos Comunes se generará a partir del día XXX de XXX de XXX.
- 4.4. Mediante carta notarial XXX podrá en cualquiera momento modificar el Banco y número de cuenta en que deba realizarse dichos pagos.

CLÁUSULA QUINTA: ADMINISTRACIÓN - GASTOS COMUNES

- 5.1. Corresponderá a la Administración del Centro Comercial, la supervisión de las operaciones y funcionamiento del Centro Comercial, de conformidad con lo previsto en el presente Contrato y Reglamento Interno, que consta como Anexo C del presente Contrato. En tal sentido, la Administración del Centro Comercial estará facultada para aplicar y ejecutar en su integridad las disposiciones del Reglamento Interno; organizar el régimen de utilización de los Locales comerciales y áreas comunes del Centro Comercial; velar por el mantenimiento, buen estado de conservación y operatividad del Centro Comercial; para tal fin el ARRENDATARIO se obliga a pagar cuotas mensuales de gastos comunes.
Al pago de las cuotas mensuales de gastos comunes se le agregará el Impuesto General a las Ventas, o cualquier otro impuesto que señale la ley y estará sujeto además a todas las regulaciones sobre mora automática e intereses moratorios.
La Administración del Centro Comercial estará a cargo de una empresa administradora que desde ya el ARRENDATARIO declara aceptar.
- 5.2. Por concepto de Cuota mensual de gastos comunes, en proporción al Local materia de arrendamiento, el ARRENDATARIO se obliga a pagar de forma mensual a XXX la suma mensual de S/ XXX (XXX con 00/100 soles) incluido I.G.V.
- 5.3. El ARRENDATARIO deberá cancelar los Gastos Comunes, así como cualquier otra contribución que le corresponda de acuerdo a lo pactado anteriormente, dentro de los cinco (5) días calendarios de recibida la factura/recibo.
- 5.4. De la misma forma, el ARRENDATARIO deberá cancelar de ser el caso íntegramente las tarifas mensuales de energía eléctrica, agua y desagüe y en general de todos los servicios correspondientes al Local. El pago de las tarifas por la prestación de tales servicios deberá ser realizado de manera completa y puntual por el ARRENDATARIO a la Administración del Centro Comercial.

CLÁUSULA SEXTA: ENTREGA DEL LOCAL

- 6.1. Mediante el presente documento LA ARRENDATARIA declara estar en posesión del Local de manera conforme, asimismo, declara que el Local a su entrega se encontraba en perfecto estado de conservación, obligándose a mantenerlo en dicho estado.

CLÁUSULA SÉTIMA: USO

- 7.1. El Local será utilizado para las actividades a las que se hace referencia en el Anexo B, por lo que las partes establecen que sin la autorización previa y por escrito de XXX, el ARRENDATARIO no podrá desarrollar, ni permitir que en el Local se desarrollen actividades distintas.
- 7.2. Queda claramente establecido que el ARRENDATARIO no tendrá exclusividad para ejercer en el Centro Comercial una actividad comercial específica, motivo por el cual no podrá reclamar la existencia en otros Locales, de actividad igual o similar a la que realiza.

CLÁUSULA OCTAVA: HABILITACION Y EQUIPAMIENTO DEL LOCAL

- 8.1. Se deja expresa constancia que el ARRENDATARIO ha sido debidamente informado y declara conocer el estado del Local y lo acepta sin más constancia que la suscripción del presente documento en señal de conformidad. En este punto, el ARRENDATARIO declara haber revisado en detalle el Local y el Centro Comercial y estar conforme con estos.
- 8.2. Queda establecido que el ARRENDATARIO gestionará, obtendrá y asumirá todos y cada uno de los costos que demanden: (i) la realización de los trámites correspondientes a la construcción, acabados de obra del Local, mejoras, acabados, implementación y equipamientos ; (ii) la licencia de funcionamiento del Local; y, (iii) cualquier otro permiso, licencia o autorización necesaria para el desarrollo de sus actividades; quedando obligada XXX a prestar su colaboración a través del otorgamiento de los documentos o contratos que le correspondan en su condición de propietaria del Local. El ARRENDATARIO gestionará por su cuenta y costo, la licencia de obra de los acabados y la licencia de funcionamiento, a partir de la entrega del Local, debiendo quedar ambos trámites concluidos como máximo en el plazo señalado en el numeral siguiente.
 - 8.2.1. En caso corresponda a tramitar y obtener todos los permisos, licencias, aprobaciones, estudios de factibilidad, aprobación de Defensa Civil y demás documentos que sean necesarios para poder iniciar y continuar ininterrumpidamente hasta su culminación todos los Trabajos Iniciales de Habilitación del Local.
 - 8.2.2. Pagar todas las tasas, derechos o contribuciones necesarias para llevar a cabo los Trabajos Iniciales de Habilitación del Local, así como deberá asumir todos los gastos que se originen por concepto de supervisión de obra, licencias municipales, permisos municipales, trámites ante entidades del estado en General, tramites de replanteo de planos y pago a las personas

o empresas tramitadoras correspondientes, así como todo otro gasto en el que sea necesario incurrir a efectos de poder llevar adelante los Trabajos Iniciales de Habilitación del Local.

- 8.2.3.** Asumir en forma directa y por su propia cuenta y costo cualquier multa o sanción que se le pudiera imponer a la propia ARRENDATARIA y/o XXX, como consecuencia de cualquier incumplimiento en la obtención de los Permisos.

CLÁUSULA NOVENA: GARANTIA

- 9.1 El presente contrato de arrendamiento no tiene garantía.

CLÁUSULA DÉCIMA: OBLIGACIONES DE EL ARRENDATARIO

Además de lo establecido en el presente Contrato, el ARRENDATARIO se obliga a:

- 10.1. Realizar en el Local por cuenta y costo propio, las obras e instalaciones necesarias de acabados, acondicionamiento y periódica renovación y decoración.
- 10.2. Obtener y mantener vigentes las licencias y autorizaciones de los Gobiernos Locales, la Administración y dependencias respectivas, que fueran necesarias para el funcionamiento del Local y a mantener una copia en el Local para ser exhibida en caso de requerirlo las autoridades respectivas.
- 10.3. Cumplir y hacer cumplir por su personal dependiente y proveedores los horarios de atención y todas las demás disposiciones señaladas en este Contrato, el Reglamento Interno y los Anexos de ambos documentos.
- 10.4. Mantener el Local en buen estado, cuidando de no darle un uso que atente contra la moral y las buenas costumbres ni uno distinto al acordado en el presente Contrato.
- 10.5. No introducir modificaciones en el Local sin autorización expresa y escrita de XXX. Las mejoras introducidas por el ARRENDATARIO en el Local con autorización expresa de XXX quedarán en beneficio de ésta, al finalizar el Contrato, sin que por ello se deba pagar monto alguno al ARRENDATARIO. En el caso de mejoras removibles de recreo, éstas sólo podrán ser retiradas siempre que no se dañe o deteriore el Local.
- 10.6. Permitir a XXX, la inspección del Local y sus instalaciones, constatando el estado de los mismos y proceder a su arreglo, de ser necesario.
- 10.7. Desarrollar sus actividades comerciales y ventas en el Local en estricta observancia del marco legal vigente, así como pagar los arbitrios, tasas y otras contribuciones derivadas del funcionamiento y/o de la posesión del Local. Asimismo, responderá por los impuestos y cargos generados por la suscripción del presente Contrato y sus Anexos.
- 10.8. Conocer y observar las disposiciones legales vigentes en materia de comercialización de bienes y/o prestación de servicios, asumiendo la exclusiva y total responsabilidad por las consecuencias derivadas de su incumplimiento, incluyendo la completa responsabilidad por cualquier multa, tributo o contribución municipal o fiscal que grave, directa o indirectamente, las actividades que realiza. El ARRENDATARIO liberará a XXX y sus funcionarios de toda responsabilidad civil, penal, administrativa o comercial, e indicará en todo momento que su condición en el Local es la de arrendataria.
- 10.9. Conocer y acatar las normas, disposiciones y procedimientos establecidos para el Centro Comercial para el ingreso o retiro de la mercadería, especialmente las relativas a la carga y descarga de mercaderías y el recojo de la basura, teniendo en cuenta que la carga y descarga es de 7:00 am a 09:00am y el horario de recojo de basura es de 7:00pm a 10:00pm. Asimismo, y a fin de que su personal y proveedores no compitan por los espacios de estacionamiento con los del Centro Comercial, el ARRENDATARIO se obliga a informar adecuadamente y a velar por que su personal y proveedores no utilicen los espacios de estacionamiento del Centro Comercial destinados para clientes,
- 10.10. Es responsabilidad del ARRENDATARIO contar con personal de vigilancia debidamente capacitado que salvaguarde la seguridad en el interior del Local, siendo completa responsabilidad de este cualquier disturbio o incidente ocasionado por sus clientes o personal en dicho Local.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: SEGUROS

- 11.1 Será de cargo, riesgo, responsabilidad y costo del ARRENDATARIO, durante toda la vigencia de su respectivo contrato de arrendamiento y eventuales prórrogas, el contratar y mantener los seguros correspondientes para la protección de los bienes que se encuentren en el Local así como para amparar su responsabilidad civil respecto de XXX y terceros, liberando desde ya a XXX de toda responsabilidad a causa de la no contratación de dichos seguros. Será también obligación del ARRENDATARIO contratar seguros suficientes en favor de sus empleados, clientes, terceros y usuarios, respecto de perjuicios o daños a su persona o bienes,

- siendo el ARRENDATARIO el único responsable ante ellos.
- 11.2 Los seguros que deberá contratar el ARRENDATARIO, deberán cubrir todos los riesgos por cualquier accidente o evento producido, derivado o causado por los bienes, materias u objetos guardados en el Local, que ocasione daños o lesiones, incluida la muerte, perjuicios en las personas o daños o perjuicios en los bienes de terceros, incluyendo el caso fortuito o fuerza mayor; siendo que la responsabilidad del ARRENDATARIO, se extiende a todos los actos u omisiones ejecutados por sus agentes, empleados o dependientes.
 - 11.3 En caso de ocurrir un siniestro, daño o pérdida, cualquiera sea su causa o gravedad, el ARRENDATARIO deberá informar a XXX dentro del plazo de 48 horas, el accidente, evento u otro hecho sobrevenido, indicando su fecha, lugar y circunstancias así como la naturaleza y el monto estimado de los daños, obligándose además a formular en tiempo y forma, la correspondiente denuncia a la compañía de seguros respectiva, cuando ello resulte aplicable conforme a lo aquí estipulado.
 - 11.4 En el evento que el ARRENDATARIO no haya cumplido con su obligación de contratar y mantener vigentes las pólizas de seguros requeridas en virtud de ésta cláusula o su monto fuera insuficiente y se produjese algún siniestros que debiese haber estado cubierto por las mismas, el ARRENDATARIO deberá asumir los daños, perjuicios y demás como si el seguro hubiera existido, fuera vigente y suficiente.
 - 11.5 SOLIDAR queda obligado a solicitar a EL ARRENDATARIO la póliza de seguro, obligándose este último a entregársela en un plazo no mayor a 15 días hábiles.

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA: CESIÓN

- 12.1. El ARRENDATARIO sólo podrá ceder su posición contractual, así como ceder los derechos y facultades conferidos en virtud del presente Contrato, previa autorización escrita de XXX.
- 12.2. Por su parte, XXX queda expresamente autorizada y facultada para ceder, transferir y/o traspasar total o parcialmente su posición contractual en el presente Contrato y/o los derechos y obligaciones derivadas del presente Contrato, sin necesidad de autorización expresa del ARRENDATARIO.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA: RESPONSABILIDAD

- 13.1. Será de cargo, responsabilidad y costo del ARRENDATARIO el cumplir con las exigencias tributarias, municipales, laborales, sanitarias y demás pertinentes que correspondan para la utilización y destino de La Unidad y los trabajos que en ella se realicen, así como también para la entrada y salida de mercadería.
- 13.2. El ARRENDATARIO mantendrá indemne a XXX de todo daño o perjuicio y en ese sentido es responsable por todos los daños y perjuicios que por su acción u omisión propia, de sus dependientes, representantes y funcionarios, sean causados al Local, a las personas y terceros en general, y serán también responsables por los clientes dentro de su respectivo Local, corriendo por su cuenta, la obligación XXX de responder íntegra y exclusivamente por todo daño causado a bienes de , o de otros arrendatarios o a terceras personas y sus bienes.
- 13.3. SOLIDAR no responderá, por robos, hurtos, mermas, pérdidas o extravíos que puedan afectar u ocurrir en La Unidad y/o en los medios de transporte, apilamiento y/o traslado, ni por perjuicios que puedan producirse, directa o indirectamente, por o a causa de, incendios, sismos, inundaciones, filtraciones, rotura de cañerías, roturas o voladuras de techos, roturas de cristales, efectos de humedad, calor y, en general, por cualquier caso fortuito o fuerza mayor; accidentes personales que afecten a sus empleados, a los de XXX o a terceros, que puedan ocurrir en el Local, a no ser que se demuestre su responsabilidad en estos actos. Asimismo, XXX no responderá por los daños que sean causados por otros arrendatarios o por algún tercero, ni por problemas de cualquier tipo, causa o naturaleza, originados o derivados, directa o indirectamente de las empresas que proporcionen servicios al centro comercial, tales como electricidad, agua, teléfono, electricidad, etcétera.
- 13.4. Si por cualquier causa atribuible al ARRENDATARIO, XXX fuera sancionado, multado o responsabilizado, el ARRENDATARIO se obliga a asumir todo los montos en que hubiera incurrido XXX incluso los gastos que para esta última hubiera tenido que incurrir para su defensa
- 13.5. Las partes establecen que, en virtud del presente Contrato y sus Anexos, se crea entre ellas un vínculo comercial y civil; no existiendo vínculo laboral alguno entre las partes, ni entre alguna de ellas y el personal dependiente o de servicio de la otra, por lo que dicho personal no podrá

reclamar y/o accionar contra XXX para obtener el pago de algún beneficio de carácter laboral o previsional.

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA: DEVOLUCIÓN

- 14.1. El Local deberá devolverse en las mismas condiciones en que haya sido puesto a disposición del ARRENDATARIO, salvo por el desgaste causado por el uso normal y adecuado según lo expresado en el presente Contrato.
- 14.2. Por cada día de atraso en la devolución del Local, el ARRENDATARIO deberá pagar a XXX una multa diaria cuyo monto será equivalente a 1.5 del valor diario de Renta, sin perjuicio del derecho de XXX de iniciar las acciones legales correspondientes.
- 14.3. En caso que el ARRENDATARIO haya hecho dejación o abandono del Local, XXX tendrá el derecho de ingresar a la misma, con presencia de un notario, procediendo a depositar en consignación los materiales abandonados por el ARRENDATARIO, a costa de ésta última, habilitando el Local para su nuevo uso. Asimismo XXX queda facultada para depositar los bienes que se mantuvieron en el Local luego de la desocupación en el depósito que libremente escoja, obligándose el ARRENDATARIO a pagar los costos que el transporte al depósito y que el depósito mismo genere, liberando a XXX del pago de cualquier gasto y de toda responsabilidad que pudiera generarse.
- 14.4. Con ocasión de la devolución del Local se levantará un Acta de Devolución suscrita por XXX y por el ARRENDATARIO, haciendo constar las condiciones de entrega y las reservas de derechos que las partes estimaren convenientes.

CLÁUSULA DÉCIMO QUINTA: RESOLUCIÓN

Las partes acuerdan que XXX podrá resolver el presente Contrato mediante carta notarial remitida al domicilio del ARRENDATARIO, según lo previsto en el Artículo 1429º del Código Civil, en caso se produzca cualquiera de los siguientes eventos:

- 15.1. Que el ARRENDATARIO incumpla las obligaciones a su cargo previstas en la Cláusula Décima del presente Contrato.
- 15.2. Que el ARRENDATARIO incumpla con las obligaciones a su cargo relativas a la implementación, acondicionamiento y apertura del Local a las que se hace referencia en la cláusula Octava del presente Contrato.
- 15.3. Que el ARRENDATARIO no cumpla con el pago completo y oportuno de la renta mensual prevista en el presente contrato.
- 15.4. Que el ARRENDATARIO subarriende el Local, ceda a terceros su posición contractual en el presente Contrato o los derechos y/o facultades conferidas por el mismo, de forma parcial o total, sin contar con el consentimiento previo y por escrito de SOLIDAR, según lo previsto el presente Contrato.
- 15.5. Que el ARRENDATARIO no cumpla con el pago completo y oportuno de los Gastos Comunes y, demás contribuciones y/o con las multas y penalidades impuestas por la Administración del Centro Comercial, circunstancia que deberá ser comunicada a XXX por la Administración del Centro Comercial y/o con cualquier otra obligación de pago a su cargo en virtud del presente Contrato y sus Anexos.
- 15.6. Que el ARRENDATARIO no cumpla con contratar los seguros a los que se hace referencia en la cláusula Décimo Primera del presente Contrato.

Las partes acuerdan que en caso se produzca alguno de los eventos de resolución previstos en la presente Cláusula, o en caso el ARRENDATARIO decidiera resolver el Contrato de forma unilateral y anticipada el ARRENDATARIO deberá: (i) devolver a XXX el Local bajo los términos y condiciones establecidos en el presente instrumento; y, (ii) pagar a XXX una penalidad equivalente al importe total de renta fijada por el plazo restante del Contrato. A lo anterior, se agrega la cancelación de toda suma adeudada, todas las cuentas al día, así como la entrega del Local en el mismo estado que fue recibida. En caso XXX opte por resolver el Contrato por alguna de las causales a las que se hace referencia en la presente cláusula, el ARRENDATARIO autoriza previa y expresamente a XXX, para:

- a) Tomar posesión inmediata del Local, ingresando a ella, y retirar los bienes de propiedad o posesión del ARRENDATARIO que se encontrasen en el Local y enviárselas al domicilio señalado en el presente contrato, con cargo a descontar los gastos incurridos de la garantía, o;
- b) Ingresar al Local, con presencia de un notario, procediendo a depositar en consignación los materiales abandonados por el ARRENDATARIO, a costa de ésta última, habilitando el Local para su nuevo uso. Asimismo, XXX queda facultada para depositar los bienes que se mantuvieron en el Local luego de la desocupación en el depósito que libremente escoja, obligándose el ARRENDATARIO a pagar los costos que el transporte al depósito y que el

depósito mismo genere, liberando a XXX del pago de cualquier gasto y de toda responsabilidad que pudiera generarse.

Las partes acuerdan que XXX tendrá los mismos derechos en caso que este contrato de arrendamiento finalice por cumplimiento del plazo establecido o por cualquier otra causa de terminación, incluyendo la resolución por parte del ARRENDATARIO.

CLÁUSULA DÉCIMO SEXTA: ALLANAMIENTO VOLUNTARIO

- 16.1. De conformidad con lo establecido en el artículo 5 de la Ley N° 30201, el ARRENDATARIO se allana a la futura pretensión de desalojo, en el supuesto que XXX inicie un proceso de desalojo en su contra a efectos de que se le restituya el Local del inmueble objeto del presente contrato y únicamente en caso la referida pretensión se sustente en: (i) la conclusión o terminación del presente contrato, por cualquier causa; o, (ii) la resolución del contrato por incumplimiento en los pagos de la renta conforme a lo establecido en el artículo 1697 del Código Civil.
- 16.2. A efectos de lo anterior, las partes cumplen con legalizar sus firmas en el presente documento. Las partes dejan claramente establecido que el allanamiento a la futura pretensión de desalojo regulado en la presente cláusula no excluye ni limita, en manera alguna, los demás derechos que le asisten a SOLIDAR en el presente contrato.

CLÁUSULA DÉCIMO SÉTIMA: DOMICILIO

- 17.1. El domicilio de las partes a los que se dirigirán todas las comunicaciones relativas al presente contrato, sean comunicaciones judiciales o extrajudiciales, serán aquellos consignados en la introducción del presente contrato. Cualquier cambio de domicilio para que resulte eficaz deberá ser comunicado necesariamente por escrito a la otra parte.

CLÁUSULA DÉCIMO OCTAVA: LEY APLICABLE / JURISDICCIÓN

- 18.1. Las partes contratantes acuerdan que cualquier litigio, pleito, controversia, discrepancia o reclamación resultante de la ejecución o interpretación de este contrato o relacionados con él, directa o indirectamente, así como cualquier caso de incumplimiento, terminación, resolución, nulidad o invalidez del mismo, será sometido a la Jurisdicción de los jueces del distrito judicial de Arequipa.

CLÁUSULA DÉCIMO NOVENA.-DECLARACIÓN DE LAS PARTES

- 19.1. El ARRENDATARIO reconoce que a la firma del presente Contrato existe una pandemia mundial generada por el SARS COV 2 – coronavirus – y conoce completamente los alcances de las leyes y regulaciones emitidas por las Autoridades Gubernamentales competentes en relación con dicha pandemia (la "Pandemia Covid 19 y sus Normas Aplicables"), por tanto, el ARRENDATARIO es completamente consciente de la existencia, alcances, gravedad y efectos de la Pandemia Covid 19 y sus Normas Aplicables en relación con sus operaciones y actividades actuales y futuras, y bajo dicho conocimiento ha suscrito libremente este Contrato. En tal sentido, reconoce el ARRENDATARIO en la mayor extensión permitida por las Leyes Aplicables que la Pandemia Covid 19 y sus Normas Aplicables no pueden ser consideradas bajo ningún supuesto como un evento imprevisible, extraordinario e irresistible que le impida o pueda impedir en modo alguno al ARRENDATARIO la ejecución completa, correcta y oportuna de una, algunas o todas sus obligaciones asumidas por medio del Contrato, en tal sentido, el ARRENDATARIO (i) renuncia de manera expresa e irrevocable a toda posibilidad de invocar a la Pandemia Covid 19 y sus Normas Aplicables como causa justificante de un eventual incumplimiento o cumplimiento parcial, tardío o defectuoso, de alguna de las referidas obligaciones; y, (ii) reconoce que al ser la Pandemia Covid 19 y sus Normas Aplicables un evento existente a la firma del Contrato, por tanto no es imprevisible o irresistible, no podría ser utilizado como causal para justificar un supuesto de excesiva onerosidad de la prestación en los términos del artículo 1440 del Código Civil. Adicionalmente, el ARRENDATARIO se obliga a asumir, sin ninguna responsabilidad para XXX, cualquier costo o gasto que tenga que realizar como consecuencia de la Pandemia Covid 19 y sus Normas Aplicables para efectos de cumplir de manera completa, correcta y oportuna con sus obligaciones del Contrato.

19.2. Por medio del presente el ARRENDATARIO autoriza de manera voluntaria, previa, expresa, informada e inequívoca a XXX, quien actuará como responsable de los datos personales de los cuales soy titular, a efectos de que los recopile, registre, organice, almacene, procese, transfiera y utilice para las finalidades que, a continuación, se establecen:

- (a) Gestionar listas de clientes.
- (b) Evaluar, controlar y atender las necesidades propias de la relación comercial.
- (c) Verificar la identidad de los clientes y la veracidad de la información que estos proporcionen a la Compañía.
- (d) Transferir esta información a sus distintas áreas cuando ello sea necesario para el desarrollo de sus operaciones.
- (e) Cualquier otra actividad de naturaleza similar a las antes descritas que sean necesarias para desarrollar el objeto de la relación contractual que mi persona mantiene con la Compañía.

De este modo, autorizo a que mis datos personales sean tratados y formen parte del banco de datos personales "Clientes" de titularidad de XXX, y reconozco que estos serán conservados por un periodo máximo de 2 años.

XXX podrá transferir los datos personales proporcionados a favor de terceros para que estos sean tratados para las finalidades antes mencionadas, conforme a los procedimientos que se determinen por XXX en el marco de sus operaciones habituales. Para dicho propósito, XXX cumple con: (i) garantizar que los posibles destinatarios de los datos personales de los que soy titular realizarán su tratamiento con un grado de protección adecuado; e, (ii) informar que dichos destinatarios podrán ser los siguientes:

Transferencia a nivel nacional

- XXX
- XXX
- XXX
- XXX
- XXX

Transferencia a nivel internacional

- XXX
- XXX
- XXX

Por otro lado, manifiesto que: (a) mis derechos son los previstos en la Constitución Política del Perú, la Ley de Protección de Datos Personales, aprobada mediante la Ley 29733 (en adelante, la "Ley"), y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo 003-2013-JUS (en adelante, el "Reglamento"), especialmente los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición (derechos "ARCO"), los cuales podré ejercer dirigiéndome a la siguiente dirección de correo electrónico: xxx@arequipanorte.pe o, en su defecto, enviando una comunicación al siguiente domicilio XXX, Arequipa, siempre que cumpla con los requisitos y procedimientos establecidos en la Ley, su Reglamento y la Política de Protección de Datos Personales de la XXX, la cual declaro conocer y aceptar; y, (b) que, de no aceptar el tratamiento de mis datos personales por parte de XXX, se podrá afectar el cumplimiento de los bienes o servicios.

En señal de conformidad y aprobación, las partes suscriben el presente Contrato en dos (2) ejemplares de igual tenor y valor en la ciudad de Arequipa a los XXX días del mes de XXX de XXX.

Anexo A: "Plano del Local"

Anexo B, "Descripción del Negocio"

Anexo C, "Reglamento Interno"

XXX
p. XXX

XXX
p. XXX

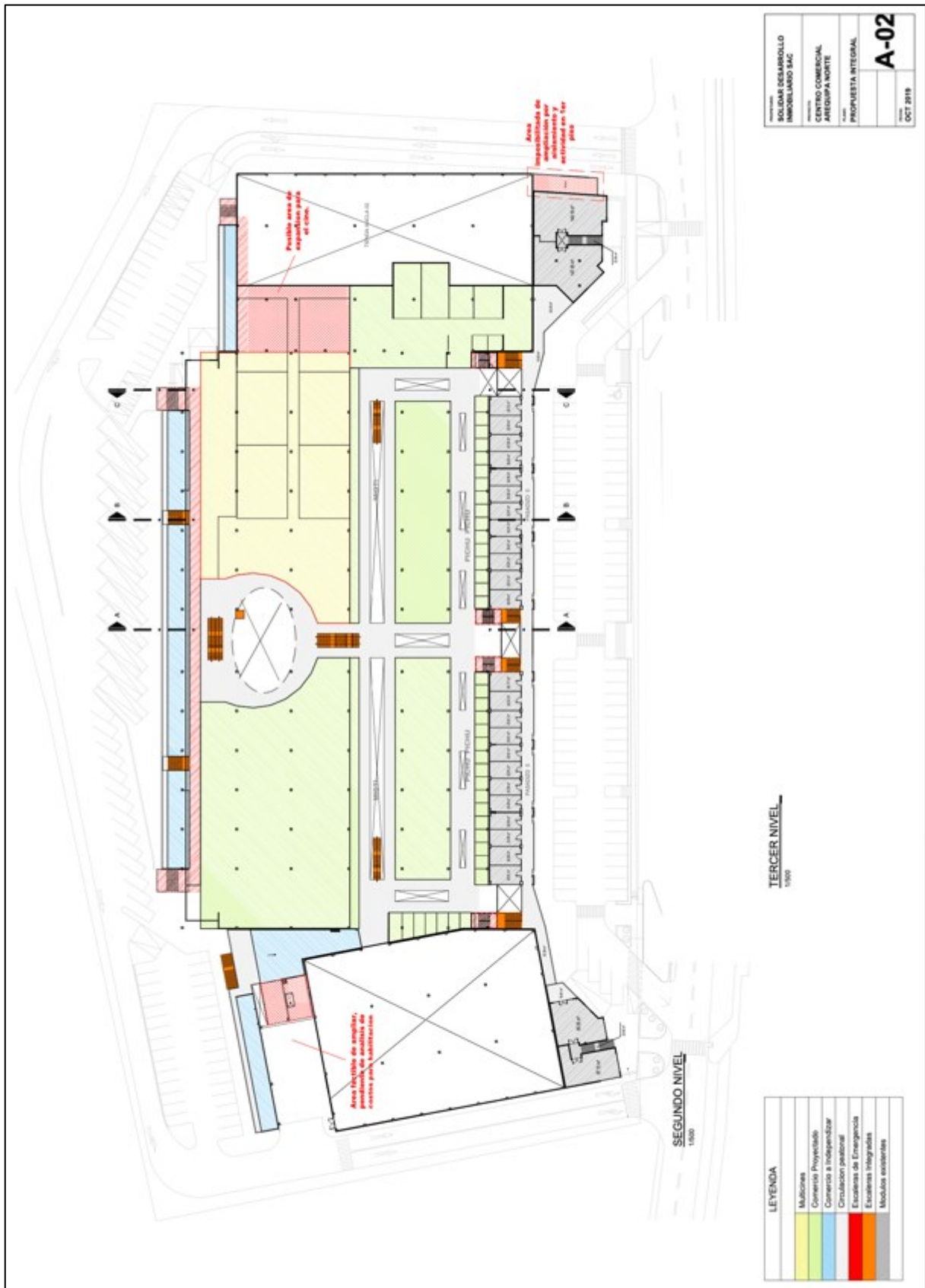
YYY
p. YYY

YYY
p. YYY

Anexo 08: Propuesta integral – Plano I



Anexo 09: Propuesta integral – Plano II



Anexo 10: Propuesta integral – Plano III

