

# “ Los centros comerciales formales somos los espacios más controlados”.

Juan José Calle,

CEO del Jockey Plaza, nos cuenta un poco sobre la situación de la industria en esta entrevista.

La crisis producida por la pandemia ha llevado a las empresas a repensar sus modelos de negocio y adaptarse para volver a operar. En caso de los centros comerciales, esto no solo implica seguir los protocolos para mantener a los consumidores seguros, sino también implica enfrentar el cierre de algunas tiendas y una renegociación en los contratos de arrendamiento, solo por mencionar algunos de sus desafíos.

## Considerando la dinámica del sector, ¿qué relevancia tienen los centros comerciales en la reactivación económica del país?

Los centros comerciales son una industria muy integradora, que agrupa una cantidad de actividades importante. Además, es una generadora de empleo y de recaudación de tributos muy relevante para la economía nacional. Empleamos a más de 180 mil personas en los centros comerciales formales, de la Asociación de Centros Comerciales (ACCEP); y damos cabida a cerca de 9 mil locales a nivel nacional. Algunos son empresas grandes, pero la gran mayoría son pequeños y medianos empresarios. Muchos de ellos son productores, por lo que a su vez activan cadenas de producción, como la textil o de zapatería, por ejemplo. Por otro lado, al desarrollar los proyectos, la construcción implica gran inversión y generación de empleo. Estamos hablando de una actividad que involucra muchas otras, integra mucho hacia atrás y permite dinamismo en la economía.

Por otro lado, todos los proyectos son inversiones de largo plazo. Nadie construye un centro comercial pensando en un negocio de entrar y salir, como pueden ser los servicios. Los centros comerciales soportan, conviven y aportan al desarrollo de la economía durante muchas décadas, más allá de las coyunturas. Por ello, las principales fuentes de financiamiento de centros comerciales en el mundo son quienes buscan rentabilidad de largo plazo, como las compañías de seguros o fondos de pensión. En Estados Unidos, más del 80% de centros comerciales son propiedad de fondos de pensión, porque es el vehículo ideal para invertir, tener un activo grande de respaldo y una rentabilidad por muchísimas décadas.

## Respecto a los proyectos, en Perú tenemos menos malls por millón de habitantes que otros países de la región. ¿Cómo ha afectado la pandemia las proyecciones de crecimiento?

Hubo una época donde se paralizaron todos los proyectos, pero aquellos que estaban en marcha van a seguir, porque ya están avanzados y hay que terminarlos. Al ser proyectos de largo plazo, hay espacio para crecer. Lo que cambiará, sin duda, será el interior de los proyectos. La industria ya venía siendo impactada por ciertas tendencias, como la venta online o la necesidad de

## “ Empleamos a más de 180 mil personas en los centros comerciales formales, y damos cabida a cerca de 9 mil locales a nivel nacional”.

construir experiencias y espacios más urbanos; y los malls, en el mundo, estaban en ese proceso de transformación. La pandemia ha acelerado estas tendencias y hoy los nuevos proyectos deben ajustarse a eso. Seguramente habrá ofertas más cercanas al ciudadano, relacionadas con experiencia urbana, cultura, arte, gastronomía y aquellas categorías que difícilmente pueden ser reemplazadas por el comercio electrónico.

## ¿Cómo adaptar los centros comerciales al crecimiento del comercio electrónico?

Por el lado del comercio electrónico, convocaremos a marcas que tengan más enganche con el consumidor. Las marcas venderán cada vez más por internet, pero a la vez necesitan espacios para transmitir quiénes son, su estilo de vida, su propuesta, cómo sienten, su storytelling. En el caso del Jockey Plaza, marcas muy importantes han aumentado sus metros cuadrados porque necesitan un espacio para transmitir al consumidor quiénes son. El consumidor comprará donde quiera y por el medio que quiera; pero en algún momento del proceso de compra debes tener la posibilidad de sentir la marca, enamorarte y entenderla. Por ejemplo, al entrar a la tienda de Nike, que en el Jockey ha ampliado de 400 a 600 m<sup>2</sup>, el espacio se convierte en una especie de museo, de donde sales queriendo hacer deporte. Esa sensación solo la puede transmitir el espacio físico. Ahí van a exponer la última zapatilla como una pieza de museo, bien iluminada y presentada, y seguramente, como en otras tiendas, te podrán: más colores, más tallas, Nike.com.

En algún momento del circuito necesitas conversar con la marca y eso no te lo da la pantalla fría de un computador. Entonces, el trabajo de los centros comerciales actualmente es convocar a las marcas que generan enganche con los consumidores, por lo que la forma de contratación no tendrá que ver mucho con la venta, sino con el contacto que le provees a esa marca al estar en tu espacio.



“

Somos los espacios más seguros de la ciudad, porque hay autoridad, protocolos, fiscalización y elementos para controlar en tiempo real el aforo”.

“

La empresa privada es el actor que genera la riqueza y aporta los recursos para superar situaciones como esta”.

**La OMS proyecta que la pandemia será superada en 2022, ¿cómo planean los centros comerciales convivir con el virus en el largo plazo?**

De hecho, ya estamos viviendo con el virus, aplicando protocolos, manteniendo controlado el aforo y respetando el distanciamiento social. En realidad, nosotros, me refiero a los centros comerciales formales miembros de ACCEP, somos los espacios que están más controlados. Diría que somos los espacios más seguros de la ciudad, porque hay autoridad, protocolos, fiscalización y elementos para controlar en tiempo real el aforo. Sin duda, esta coyuntura nos va a golpear. El 2020 y 2021 serán años muy duros para nuestro negocio. Los ingresos se han visto reducidos y hemos debido hacer ajustes para preservar la salud financiera de las operaciones, calzando ingresos y gastos para cumplir con nuestras obligaciones.

Los centros comerciales se financian en el mercado de capitales a través de emisiones de bonos o líneas bancarias, créditos o aportes de fondos de inversión. Hay obligaciones que atender. Nuestro trabajo en estos dos años es mantener las operaciones y ajustarnos a esta realidad de menores ingresos, sin poner en riesgo la salud financiera de nuestras empresas.

**¿Cuál ha sido el mayor desafío en este proceso?**

Yo diría que el desafío más importante, no solo para nuestra industria sino para la economía en general, es mantener la mayor cantidad de empleos posibles, porque en la medida que mantengamos los empleos la economía sigue girando. En este caso, la necesidad de reiniciar operaciones y abrir tiene que ver con estos 180 mil empleos que mueven a un número de familias similar; pero estamos convencidos que esto va a pasar, no va a ser eterno. Por lo tanto, se trata de pasar el bache, esta ola que nadie esperaba y que probablemente para muchos sea la primera gran crisis que les toca vivir. Hay gente que no recuerda la hiperinflación o el terrorismo; pero aquellos que pintamos canas hemos vivido otras crisis, aunque ninguna global. Creo que no hay un solo país o industria que no se haya afectado.

Nuestros clientes también han sido afectados y el consumo se va a ver reducido durante dos años. Creemos que esta situación se va a recuperar recién en 2022 y, mientras tanto, tendremos a un consumidor con ingresos golpeados y reducidos, más empobrecido y cauto también, porque ante la incertidumbre el consumo se contrae. Las empresas que forman parte de nuestro ecosistema, productores y tiendas, también han sido golpeadas y han reducido su operación. Tienen menos capital para echar a andar la rueda. Ahí el reto es que nuestros espacios sean los escogidos dentro de todas las posibilidades, y si alguien tiene que cerrar una tienda, ojalá no sea la nuestra.

**¿Cómo han trabajado el tema de arrendamientos?**

Hemos tenido la necesidad de negociar condiciones, primero para los meses de paralización y después para los siguientes. Nuestra decisión fue hacer acuerdos de corto plazo, para ir viendo la reactivación de actividades. Llegamos a acuerdos con el 95% de nuestros locatarios. Hay negocios que no han podido sobrevivir esta situación, por razones financieras o por la característica del negocio. Algunos son más impactados que otros y ni siquiera pueden operar hoy día, como todo lo relacionado a juegos infantiles o los cines; y cuando reanuden la gente tampoco va a estar muy dispuesta a ir, entonces les esperan años muy duros. Nosotros, en la medida de que sean buenos operadores, tenemos que acompañarlos en ese esfuerzo para ayudar a que pasen la ola, en la medida de nuestras posibilidades.

**¿Crees que el sector necesita algún apoyo adicional de parte del gobierno para superar el impacto de la pandemia?**

El gobierno ha hecho un gran esfuerzo y, a estas alturas, la sociedad se ha dado cuenta que es muy importante que todos sumemos los esfuerzos necesarios. Creo que el apoyo a la participación de la empresa privada se ha demorado; pero hoy en día ya lo entienden. La empresa privada es el actor que genera la riqueza y aporta los recursos para superar situaciones como esta. Sin los impuestos de las empresas formales y privadas no es posible

“

Lo mejor que puede hacer el Estado es, por un lado, facilitar que la inversión fluya, es decir, que se generen los recursos, y, por otro, convocar la capacidad de gestión del sector privado.”

pagarle a los médicos, comprar vacunas o tener camas UCI. Por lo tanto, lo mejor que puede hacer el Estado es, por un lado, facilitar que la inversión fluya, es decir, que se generen los recursos, y, por otro, convocar la capacidad de gestión del sector privado.

Hemos visto casos flagrantes del gasto público, de cómo no se pudo gastar más del 40% del presupuesto brindado al ministerio de salud para combatir la pandemia; o cómo no ha sido posible llegar a todos con la distribución de alimentos a los sectores más vulnerables porque, lamentablemente, nuestros gobiernos locales no tienen la capacidad para hacerlo. Aun así, se ha insistido en ello en vez de convocar a la empresa privada. Si vas a la zona más alejada del Perú vas a encontrar una cerveza, un tarro de leche o un helado. Eso es capacidad logística, una red con capacidad de distribución. El país es nuestro y la empresa privada está ahí para colaborar, porque todos queremos que esto se supere lo más rápido posible.