



MAESTRÍA EN DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS INMOBILIARIOS

Centros comerciales abiertos de proximidad en ciudades
intermedias argentinas.

Hacia una metodología integrada de evaluación y generación
de valor económico, urbano y sociológico.

Prof. Titular: Guillermo Cristofani

Alumno: Matías Sebastián Moya ID 000201273 DNI 26.709.575

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6) Ciudad
Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533

Agradecimientos. A mis padres, Ricardo y Liliana, por haberme transmitido el valor del trabajo, del esfuerzo y la importancia de sembrar la semilla del progreso. De ellos aprendí a levantarme cada mañana con ganas de trabajar, de aprender y de buscar siempre un futuro mejor. Esos valores han guiado gran parte de mi vida y también este trabajo.

A mi esposa, María Agustina, por su enorme apoyo durante estos 27 años.-

A Fernando, por la pasión con la que vive su profesión. Ojalá hubiera podido ejercer mi profesión de base con la misma pasión que él demuestra por la suya.

Al profesor Guillermo Cristofani, por su paciencia, sus observaciones y el tiempo dedicado a orientar este trabajo.

A mis compañeros de la maestría. Disfruté mucho compartir este camino con ustedes y ojalá en el futuro podamos volver a encontrarnos, esta vez trabajando juntos.-

Resumen

La presente investigación analiza la viabilidad de adaptar el modelo de centros comerciales abiertos de proximidad, ampliamente consolidado en los Estados Unidos, al contexto urbano, económico y social de las ciudades intermedias argentinas. Si bien en el país existen antecedentes parciales de este tipo de desarrollos, su evolución ha sido fragmentaria y carente de criterios metodológicos homogéneos que permitan evaluar de manera sistemática su diseño, implantación y desempeño. A partir de esta problemática, la investigación procura determinar bajo qué condiciones urbanísticas, económicas y sociológicas estos emprendimientos pueden constituirse en desarrollos sustentables capaces de generar rentabilidad, consolidar nuevas centralidades urbanas y contribuir a la creación de valor territorial.

El trabajo posee carácter aplicado, exploratorio y proyectual. Desde el punto de vista metodológico se sustenta en la revisión bibliográfica especializada, el análisis documental y el

estudio comparativo de antecedentes nacionales e internacionales representativos del retail contemporáneo. Sobre esa base se identifican las principales variables que condicionan la viabilidad de estos desarrollos y se analiza su interacción dentro de un enfoque integrador que articula aportes provenientes de la economía inmobiliaria, el urbanismo, la arquitectura comercial y la sociología del consumo.

Como principal contribución, la investigación propone una metodología integrada de análisis, validación y desarrollo de centros comerciales abiertos de proximidad aplicable a ciudades intermedias argentinas. Una herramienta que se estructura sobre la teoría de la Triple Dimensión del Valor, según la cual la generación de valor en el desarrollo inmobiliario comercial depende de la interacción simultánea entre variables económicas, urbanísticas y sociológicas. En función de este enfoque se desarrollan herramientas metodológicas propias destinadas a facilitar la evaluación objetiva de proyectos, entre ellas el Índice de Aptitud Locacional (IAL), el Coeficiente de Oportunidad (CO), el Manual Operativo Catalina Center y el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial.

Los resultados de la investigación permiten sostener que la adaptación del modelo resulta viable cuando concurren simultáneamente condiciones de sustentabilidad económica, factibilidad urbanística y aceptación sociológica, superando los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la rentabilidad financiera. En consecuencia, la tesis aporta un marco conceptual y metodológico orientado a mejorar la evaluación, planificación y desarrollo de emprendimientos inmobiliarios comerciales de proximidad, ofreciendo herramientas susceptibles de aplicación tanto en el ámbito profesional como en futuras investigaciones sobre desarrollo urbano y comercial.

Palabras clave:

- Ciudades intermedias argentinas.
- Centros comerciales abiertos de proximidad.
- Triple dimensión del valor.
- Sistema integrado de validación territorial y comercial.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

- I.1. Presentación del tema y planteo del problema
- I.2. Estado del conocimiento y marco conceptual preliminar
- I.3. Metodología

CAPÍTULO II. EVOLUCIÓN HISTÓRICA. EL RETAIL CONTEMPORÁNEO COMPARADO. ANTECEDENTES LOCALES. ESTADO DEL ARTE

- II.1. Introducción histórica
- II.2. Suburbanización posguerra, expansión vehicular y transformación territorial del comercio
- II.3. Nacimiento y evolución del shopping center moderno
- II.4. Clasificación tipológica de centros comerciales contemporáneos
- II.5. Transformaciones contemporáneas del retail y consolidación del formato abierto
- II.6. Casos internacionales y observación territorial del retail abierto
- II.7. Evolución argentina y antecedentes locales
 - II.7.1. Ausencia de un marco doctrinario, metodológico e institucional
 - II.7.2. Antecedentes locales. Brevísimo análisis.
- II.8. Conclusiones del capítulo

CAPÍTULO III. GENERACIÓN DE VALOR

- III.1. Generación de valor. La triple dimensión del valor: sociológica, económica y urbanística
- III.2. El estudio de la dimensión sociológica. La aspiracionalidad como motor directo de generación de valor. El problema del "medio pelo"
 - III.2.1. Materialización operativa de la identidad del modelo

III.3. La dimensión del valor urbanístico. El centro comercial como catalizador de crecimiento urbano

III.3.1. Índice de Aptitud Locacional (IAL) y Coeficiente de Oportunidad (CO)

III.4. Dimensión económica del modelo

III.4.1. Consideraciones metodológicas y delimitación del análisis

III.4.2. Centros comerciales tradicionales. Información disponible. Costo de ocupación.

III.4.2.1. El costo de ocupación como diferencial del Catalina Center.

III.4.3. Los centros comerciales cerrados tradicionales y el modelo proyectual Catalina Center. Ventajas del sistema propuesto.

III.4.5. La rentabilidad del inversor como condición de competitividad del modelo. Los costos de construcción como eje fundamental.

III.4.5.1. Condiciones metodológicas para alcanzar el ROI objetivo

III.4.6. El Valor Económico Agregado (EVA) como indicador de creación de valor del modelo.

CAPÍTULO IV. CATALINA CENTER. INTRODUCCIÓN AL MANUAL OPERATIVO Y AL SISTEMA INTEGRADO DE VALIDACIÓN TERRITORIAL Y COMERCIAL

IV.1. Introducción al Manual Operativo (Anexo I)

IV.2. Introducción al Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial (Anexo II)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES

ANEXOS

Anexo I. Manual Operativo Catalina Center.

Anexo II. Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del tema y planteo del problema

La presente investigación se inscribe dentro del campo del desarrollo inmobiliario comercial y tiene por objeto analizar si es viable o no, adaptar el modelo de centros comerciales abiertos de proximidad Americanos —*comúnmente denominados strip centers o neighborhood centers*— al contexto urbano y económico de las ciudades intermedias Argentinas.

Partir de la observación de este formato, muy ampliamente consolidado en los Estados Unidos, particularmente en corredores urbanos de fuerte circulación vehicular, donde los formatos comerciales abiertos, con estacionamiento frontal dominante, operadores ancla y accesibilidad inmediata, han adquirido una elevada expansión territorial. Al recorrer todo tipo de ciudades americanas, uno advierte la reiteración sistemática de este modelo, es fácil advertir la existencia de una lógica estructural relativamente homogénea y metodológicamente consolidada.

Sin embargo, al recorrer y observar la realidad argentina, parecería advertirse una situación considerablemente diferente. Si bien existen antecedentes parciales de retail abierto y determinados corredores comerciales organizados bajo lógicas similares, el fenómeno aparece de manera más fragmentaria, heterogénea y menos sistematizada.

Así las cosas, el problema de investigación podría sintetizarse del siguiente modo: los centros comerciales abiertos de proximidad constituyen uno de los formatos más consolidados del retail inmobiliario en los Estados Unidos; sin embargo, en Argentina su desarrollo aparece más fragmentario y sin criterios metodológicos homogéneos para su evaluación, diseño, validación y gestión. En consecuencia, el mercado local no contaría aún con una metodología integrada que permita determinar, de manera sistemática, bajo qué condiciones estos desarrollos resultan sustentables desde el punto de vista económico, comercial, operativo,

inmobiliario y urbano, ni identificar las variables críticas que condicionan su desempeño, su inserción territorial y su viabilidad a largo plazo.

La problemática adquiere especial relevancia dentro del contexto económico argentino al tiempo de la escritura de la presente (Julio 2026), caracterizado por elevada presión sobre márgenes comerciales, creciente competencia, cambios en los hábitos de consumo, expansión del comercio electrónico y reducción relativa de rentabilidades operativas en numerosos sectores del comercio minorista.-

En este contexto, variables como el costo de ocupación adquieren evidentemente una incidencia particularmente relevante sobre la viabilidad del sistema. La relación entre renta exigida, estructura de costos y capacidad efectiva de facturación del operador comercial podría constituir una condición de especial importancia para la sustentabilidad del modelo.

La cuestión adquiere relevancia adicional si se considera que el desarrollo inmobiliario comercial no constituye únicamente un problema de rentabilidad financiera. Los emprendimientos comerciales poseen además capacidad para influir sobre procesos de valorización inmobiliaria, consolidación territorial, organización de flujos urbanos, generación de nuevas centralidades y transformación del entorno construido.

En este sentido, la investigación parte de la premisa de que la adaptación local de los centros comerciales abiertos de proximidad no puede analizarse exclusivamente desde la arquitectura, desde la economía inmobiliaria o la sociología del consumo. Por el contrario, parecería necesario construir una mirada integrada que permita comprender la interacción entre estas distintas dimensiones.

En consecuencia, el problema central de investigación puede sintetizarse del siguiente modo: Determinar si es posible diseñar una metodología integrada de análisis y parametrización que permita adaptar y evaluar centros comerciales abiertos de proximidad económicamente sustentables, operativamente viables y urbanísticamente capaces de generar centralidad y valor territorial en ciudades intermedias de la Argentina.

En concreto, a partir del problema anteriormente expuesto surge la siguiente pregunta principal de investigación:

¿Bajo qué condiciones urbanísticas, económicas y sociales resultaría viable la adaptación del modelo de centros comerciales de proximidad a cielo abierto en ciudades intermedias argentinas?

A partir de dicha pregunta se formula la siguiente hipótesis preliminar:

La implementación de centros comerciales abiertos de proximidad en ciudades intermedias argentinas parecería preliminarmente resultar viable en la medida en que el desarrollo generase simultáneamente valor económico real, sustentabilidad operativa para el locatario, generación de centralidad urbana y una propuesta aspiracional compatible con los patrones sociológicos de consumo del mercado argentino.

En términos económicos, podría sostenerse que dicha viabilidad requeriría retornos superiores al costo del capital invertido, con niveles de EVA potencialmente superiores al cinco por ciento conforme estándares internacionales y compatibles con la capacidad efectiva de pago del operador comercial argentino, todo a convalidar con la investigación que sigue.-

Del mismo modo, podría sostenerse que la sustentabilidad económica del sistema requeriría mantener niveles de costo de ocupación cercanos al cinco o siete por ciento, compatibles con la realidad económica actual del comerciante argentino y con la necesidad de sostener ocupación estable en el largo plazo.-

Asimismo, la hipótesis supone la existencia de niveles de rentabilidad atractivos para el inversor, compatibles con retornos cercanos al doce por ciento después de impuestos.

Sin embargo, la investigación parte de sospechar que estas variables económicas, aun siendo fundamentales, no resultan suficientes por sí solas para explicar la generación de valor dentro del desarrollo inmobiliario comercial.

La capacidad de producir centralidad urbana, generar valorización territorial, influir sobre los procesos de expansión urbana y construir propuestas comerciales compatibles con determinados patrones culturales y aspiracionales del mercado constituirían también componentes esenciales para la sustentabilidad del sistema.

Hipótesis. La adaptación del modelo de centros comerciales abiertos de proximidad a las ciudades intermedias argentinas resulta viable cuando la metodología de evaluación y diseño integra de manera sistemática las dimensiones **económica, urbanística y sociológica**, permitiendo generar simultáneamente valor económico, sustentabilidad operativa para el comerciante, centralidad urbana y una propuesta comercial compatible con los patrones sociológicos de consumo.

Objetivo general. Desarrollar una metodología integrada para el análisis, diseño y validación de centros comerciales abiertos de proximidad en ciudades intermedias argentinas, basada en la integración de las dimensiones económica, urbanística y sociológica, con el fin de determinar el grado de adaptabilidad del modelo al contexto argentino e identificar las condiciones urbanísticas, económicas, comerciales y operativas necesarias para su implementación sustentable.

De manera complementaria, la investigación procurará identificar las variables críticas que explican el desempeño de este tipo de desarrollos, analizar experiencias nacionales e internacionales relevantes, evaluar herramientas de medición de valor económico, territorial y comercial, y explorar la posibilidad de construir una metodología integrada de evaluación aplicable a futuros emprendimientos inmobiliarios comerciales.

Así las cosas, la presente investigación se justifica dado que el mercado inmobiliario argentino presenta una limitada oferta de productos de renta comercial barrial sistematizados capaces de ofrecer retornos previsibles y sostenibles.

A diferencia de mercados más desarrollados, donde estos formatos comerciales se encuentran consolidados y estandarizados, los desarrollos locales carecen de criterios

objetivos para evaluar aspectos como la inversión requerida, la rentabilidad, la sustentabilidad operativa, el costo de ocupación y su capacidad para generar centralidad urbana. Esta situación dificulta la toma de decisiones de desarrolladores, inversores, operadores comerciales y organismos de planificación, al no existir metodologías integradas que permitan evaluar de manera sistemática las variables que condicionan la viabilidad de estos emprendimientos.

En este contexto, el presente trabajo busca contribuir a la construcción de herramientas conceptuales y operativas orientadas a evaluar el desarrollo inmobiliario no solamente desde la renta, sino desde su capacidad efectiva de generar valor.

Dichas herramientas serán aplicadas específicamente al análisis de centros comerciales a cielo abierto en ciudades intermedias, por entender que constituyen un formato particularmente adecuado para observar las relaciones entre inversión, centralidad, sustentabilidad y comportamiento comercial.

No obstante ello, la hipótesis de trabajo parte de considerar que, con las adaptaciones correspondientes según la naturaleza de cada proyecto, estas herramientas podrían en el futuro estandarizarse y resultar aplicables al análisis de otros emprendimientos inmobiliarios en general.

La investigación incorporará una perspectiva ampliada según la cual la rentabilidad no constituye el punto de partida del análisis, sino la consecuencia de un proceso previo de creación de valor.

Desde esta perspectiva, el trabajo procurará analizar al desarrollo inmobiliario comercial como una actividad potencialmente generadora de valor económico, valor social y valor urbano.

Asimismo, el trabajo pretende aportar una visión que permita superar ciertos enfoques tradicionalmente centrados exclusivamente en la renta o en la valorización patrimonial del activo inmobiliario, incorporando variables vinculadas al impacto territorial, a la sustentabilidad operativa del comerciante y a la construcción de valor desde la perspectiva del consumidor.

En consecuencia, la investigación se propone explorar la posibilidad de comprender el desarrollo inmobiliario comercial como un fenómeno complejo en el cual economía, urbanismo, arquitectura y sociología interactúan simultáneamente en la generación de valor.

1.2. Estado del conocimiento y marco conceptual preliminar

Resulta pertinente incorporar una referencia preliminar al estado del conocimiento existente sobre retail comercial, centros comerciales abiertos y desarrollos inmobiliarios comerciales.

La literatura disponible parecería encontrarse distribuida entre distintos campos disciplinares que han abordado el fenómeno desde perspectivas complementarias.

La arquitectura comercial ha estudiado aspectos vinculados a la configuración espacial, la imagen y la experiencia del usuario.

Asimismo, diversos autores vinculados a la arquitectura comercial han desarrollado extensamente la relación entre diseño, comportamiento del consumidor y desempeño económico de los espacios comerciales, sosteniendo que variables como la accesibilidad, la circulación, la visibilidad, la identidad arquitectónica y la experiencia del usuario pueden influir directamente sobre la atracción de público, la permanencia de los consumidores y la generación de valor del emprendimiento.

Por su parte, la economía inmobiliaria ha desarrollado herramientas de análisis relacionadas con la rentabilidad, la vacancia, la absorción, la generación de valor patrimonial y los rendimientos de los activos comerciales.

Dentro de este campo se han consolidado numerosos indicadores destinados a medir el desempeño económico de los desarrollos inmobiliarios, permitiendo evaluar variables tales como inversión, rentabilidad, ocupación, creación de valor y sustentabilidad financiera.

El urbanismo, por su parte, ha analizado aspectos vinculados a la localización, la accesibilidad, los flujos de circulación, la generación de centralidades urbanas y los procesos de transformación territorial asociados a determinadas actividades económicas.

Asimismo, la sociología del consumo ha aportado categorías destinadas a comprender las dimensiones simbólicas, culturales e identitarias asociadas a las prácticas contemporáneas de consumo.

Estos enfoques sostienen que los consumidores no adquieren únicamente bienes y servicios, sino que también participan de procesos de construcción simbólica vinculados a experiencias, identidades, estilos de vida, pertenencia social y aspiracionalidad.

A partir de una revisión preliminar, entiendo que cada una de estas disciplinas ha realizado contribuciones relevantes para comprender el fenómeno objeto de estudio. No obstante, una primera aproximación permite advertir que estos aportes suelen presentarse de manera relativamente fragmentada. La arquitectura tiende a concentrarse en el diseño espacial; la economía, en la rentabilidad; el urbanismo, en la dimensión territorial; y la sociología, en los comportamientos de consumo.

En consecuencia, la presente investigación procurará analizar si la arquitectura, la economía inmobiliaria, el urbanismo y la sociología del consumo pueden ser comprendidos como dimensiones interdependientes dentro del desarrollo inmobiliario comercial, partiendo de la hipótesis de que la generación de valor no depende exclusivamente de factores económicos, sino de la interacción simultánea de variables económicas, urbanísticas y sociológicas. Sobre esa base, el trabajo buscará verificar empíricamente dicha relación, sistematizar los principios que la explican y evaluar la posibilidad de formular una propuesta metodológica susceptible de adaptarse a distintos contextos urbanos.

El estudio específico de los antecedentes históricos, de los casos nacionales e internacionales relevantes, de las distintas tipologías de retail contemporáneo y de los enfoques teóricos que sustentan la investigación será abordado con mayor profundidad en el Capítulo II de la presente tesis.

Por tal motivo, las referencias aquí incorporadas deben entenderse como una aproximación preliminar destinada a contextualizar el problema de investigación y a presentar el marco conceptual general dentro del cual se desarrollará el trabajo.

1.3. Metodología

La presente investigación posee carácter aplicado, exploratorio y proyectual. Su finalidad principal consiste en analizar las condiciones de adaptabilidad del modelo de centros comerciales abiertos de proximidad al contexto de las ciudades intermedias argentinas y, a partir de ello, contribuir a la construcción de una metodología integrada de evaluación y validación para este tipo de desarrollos.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se apoyará principalmente en la revisión bibliográfica especializada, el análisis documental y el estudio comparativo de casos. Esta elección responde a la propia naturaleza del objeto de estudio. En efecto, la experiencia argentina vinculada a centros comerciales abiertos de proximidad resulta todavía limitada y fragmentaria, circunstancia que dificulta la existencia de bases de datos homogéneas o indicadores suficientemente sistematizados que permitan abordar el fenómeno exclusivamente mediante herramientas cuantitativas tradicionales.

En consecuencia, el trabajo recurrirá al análisis comparativo de antecedentes nacionales e internacionales que permitan identificar patrones de comportamiento, criterios de implantación, variables de éxito, mecanismos de generación de valor y factores de sustentabilidad observables en distintos contextos urbanos y territoriales.

Las unidades de análisis estarán constituidas por desarrollos comerciales abiertos representativos, operadores institucionales del sector y casos paradigmáticos de transformación urbana vinculados al retail contemporáneo.

En tal sentido, la metodología adoptada posee un carácter predominantemente lógico deductivo, muy emparentado con mi profesión de base. Parte del análisis de experiencias concretas y antecedentes verificables para avanzar posteriormente hacia la formulación de

criterios generales de evaluación y validación que puedan resultar aplicables a futuros desarrollos inmobiliarios comerciales.

La presente investigación se estructura en cinco capítulos, organizados con el propósito de desarrollar un método integrado de análisis, validación y desarrollo de centros comerciales abiertos de proximidad aplicable a ciudades intermedias argentinas. El Capítulo I presenta el problema de investigación, el estado del conocimiento, el marco conceptual preliminar y la metodología empleada. El Capítulo II analiza la evolución histórica del retail contemporáneo, el surgimiento y desarrollo de los centros comerciales modernos, las principales tipologías internacionales, las transformaciones recientes del sector y los antecedentes argentinos, con el objeto de determinar en qué medida dichos modelos pueden adaptarse al contexto urbano, económico y comercial de las ciudades intermedias del país. Sobre esa base, el Capítulo III identifica y desarrolla las variables que integran la generación de valor del modelo, analizando sus dimensiones sociológica, urbanística y económica e incorporando los indicadores propios elaborados durante la investigación. El Capítulo IV integra dichos desarrollos en una metodología sistematizada mediante la presentación del Manual Operativo Catalina Center y del Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial, herramientas concebidas para analizar, diseñar, validar y desarrollar proyectos de centros comerciales abiertos de proximidad. Finalmente, el Capítulo V expone las conclusiones generales de la investigación, sintetiza los principales hallazgos y evalúa la aplicabilidad, alcances y limitaciones del método propuesto en el contexto argentino.

Se incorporan asimismo dos anexos, integrados por el Manual Operativo Catalina Center y el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial, los cuales constituyen el desarrollo metodológico y operativo del método propuesto. A los fines expositivos, Catalina Center constituye la denominación adoptada para identificar el caso de aplicación y el modelo conceptual desarrollado en esta tesis. En tal sentido, no se presenta como un proyecto inmobiliario específico, sino como el soporte teórico y metodológico mediante el cual se articulan los principios, criterios, indicadores y procedimientos que conforman el método

integrado de análisis, validación y desarrollo de centros comerciales abiertos de proximidad para ciudades intermedias argentinas.

CAPÍTULO 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA. EL RETAIL CONTEMPORÁNEO COMPARADO. ANTECEDENTES LOCALES. ESTADO DEL ARTE.-

2.1. **Introducción histórica.** La evolución de los sistemas comerciales urbanos se encuentra directamente vinculada a las transformaciones económicas, territoriales, tecnológicas y sociales desarrolladas a lo largo de la historia urbana contemporánea. El comercio nunca constituyó exclusivamente una actividad económica destinada al intercambio de bienes y servicios, sino también una de las principales herramientas de organización espacial de las ciudades, estructuración de flujos de circulación y consolidación de centralidades urbanas.

Desde los mercados tradicionales europeos hasta los actuales centros comerciales abiertos norteamericanos, las formas de organización comercial reflejan los distintos modos mediante los cuales las ciudades ordenan territorialmente sus dinámicas de consumo, circulación y expansión urbana.

Durante gran parte de la historia occidental, el comercio urbano se desarrolló fundamentalmente a través de calles comerciales, mercados centrales y áreas de proximidad peatonal integradas a ciudades compactas y relativamente densas. En estos modelos urbanos tradicionales, el comercio aparecía íntimamente vinculado a la estructura central *-centro-* de la ciudad consolidada, coexistiendo espacialmente con funciones residenciales, administrativas e institucionales.

Las calles comerciales tradicionales cumplían simultáneamente funciones económicas, sociales y urbanas. La avenida comercial, la plaza central y el mercado urbano operaban como espacios de intercambio económico, sociabilidad y construcción de identidad territorial.

Sin embargo, la expansión del automóvil, la suburbanización y el desarrollo de grandes infraestructuras viales produjeron una transformación profunda en la relación entre comercio y ciudad. La aparición progresiva de modelos urbanos descentralizados comenzó a modificar los patrones tradicionales de localización comercial y circulación urbana.

La evolución contemporánea del retail no puede comprenderse sin analizar este proceso histórico de descentralización urbana y expansión territorial producido principalmente durante la segunda mitad del siglo XX.

2.2. Suburbanización posguerra, expansión vehicular y transformación territorial del comercio

La suburbanización norteamericana posterior a la Segunda Guerra Mundial constituye uno de los procesos urbanos más relevantes para comprender el surgimiento de los centros comerciales contemporáneos.

El crecimiento económico de posguerra, la expansión de las clases medias, el acceso masivo al automóvil y el desarrollo de grandes redes viales impulsaron una expansión horizontal sin precedentes de las ciudades estadounidenses. A partir de entonces, el suburbio comenzó progresivamente a consolidarse como nueva forma dominante de crecimiento urbano.

Este fenómeno modificó profundamente la estructura territorial de las ciudades y generó nuevas necesidades comerciales vinculadas a la accesibilidad inmediata, la rapidez operativa, la disponibilidad de estacionamiento y la capacidad de captación regional de consumidores. En este contexto, el comercio minorista estadounidense experimentó un proceso de descentralización que desplazó progresivamente la actividad comercial desde los centros urbanos tradicionales hacia nuevas localizaciones suburbanas asociadas al automóvil. Como señala Richard Longstreth (1997), durante el siglo XX se produjo un desplazamiento del comercio desde el núcleo central urbano hacia los centros comerciales regionales, fenómeno que contribuyó a la consolidación de una ciudad cada vez más descentralizada.-

La ciudad comenzó progresivamente a fragmentarse en múltiples polos de actividad conectados mediante sistemas viales de alta capacidad. En este contexto, el automóvil dejó de constituir únicamente un medio de transporte para transformarse en uno de los principales organizadores del territorio contemporáneo.-

El comercio comenzó entonces a desplazarse desde las áreas centrales tradicionales hacia corredores suburbanos de alta circulación vehicular, generando nuevas formas de centralidad urbana descentralizada.

Victor Gruen, considerado uno de los principales teóricos y diseñadores del shopping center moderno, conceptualizó tempranamente esta transformación en Shopping Towns USA: The Planning of Shopping Centers (Gruen & Smith, 1960). Para Gruen, los nuevos centros comerciales suburbanos debían superar la función estrictamente comercial y constituirse en nuevas centralidades urbanas capaces de concentrar actividades sociales, culturales, recreativas y comunitarias dentro de las áreas suburbanas en expansión. Su propuesta buscaba reproducir, en el contexto suburbano norteamericano, algunas de las funciones de encuentro, integración y vida pública que históricamente habían caracterizado a los centros urbanos tradicionales.

A partir de allí, el retail dejó progresivamente de acompañar pasivamente a la ciudad consolidada para comenzar a operar como herramienta activa de organización territorial y expansión urbana

2.3. Nacimiento y evolución del shopping center moderno

La consolidación del shopping center moderno constituyó una de las principales consecuencias urbanas y comerciales derivadas del proceso de suburbanización norteamericano. A diferencia de las calles comerciales tradicionales, el shopping center moderno comenzó a estructurarse mediante: planificación integral, administración unificada, accesibilidad vehicular, grandes superficies de estacionamiento, mezcla comercial organizada, y fuerte dependencia de corredores viales.

Durante las décadas de 1950, 1960 y 1970 comenzaron a consolidarse distintas tipologías comerciales adaptadas a diferentes escalas territoriales y perfiles de consumo. El shopping center cerrado regional adquirió especial protagonismo durante gran parte del siglo XX, particularmente mediante grandes complejos climatizados organizados alrededor de tiendas departamentales y operadores ancla de gran escala.

Estos formatos se estructuraban sobre una lógica de concentración comercial regional, elevada complejidad operativa y fuerte integración funcional entre múltiples actividades comerciales y recreativas. Sin embargo, paralelamente comenzaron también a desarrollarse formatos abiertos de menor escala vinculados principalmente a conveniencia, abastecimiento cotidiano y proximidad residencial.

La evolución del retail contemporáneo muestra entonces una creciente diversificación tipológica donde distintas categorías comerciales responden a diferentes escalas urbanas, distintos perfiles de consumidor, modalidades operativas específicas y variadas relaciones con el territorio.

2.4. Clasificación tipológica de centros comerciales contemporáneos

El International Council of Shopping Centers define los centros comerciales como conjuntos de establecimientos planificados, desarrollados, administrados y operados como una unidad. A partir de esa definición, los clasifica según variables como la superficie bruta alquilable, la función comercial, el área de influencia, la composición de la oferta y la presencia de locatarios ancla. Dentro de esta clasificación se incluyen, entre otras categorías, los *Neighborhood Centers*, *Community Centers*, *Regional Centers* y *Super Regional Centers* (International Council of Shopping Centers [ICSC], 2004, pp. 1–8).

Dentro de esta clasificación pueden identificarse diversas tipologías relevantes. Los **regional malls** constituyen grandes centros comerciales cerrados orientados a áreas de influencia regional, caracterizados por amplias superficies, múltiples tiendas departamentales, circulación interna compleja, climatización centralizada y una elevada concentración de oferta

comercial y recreativa. Durante décadas representaron el formato dominante del retail norteamericano.

Los **community centers** poseen una escala intermedia y suelen combinar supermercados, servicios y comercios especializados, orientándose principalmente al abastecimiento frecuente de una población de influencia relativamente cercana.

Por su parte, los **neighborhood centers** *-barrio-* se encuentran vinculados al consumo cotidiano de áreas residenciales próximas e incorporan habitualmente supermercados, farmacias, cafeterías, gastronomía y pequeños servicios. Su lógica se basa en la proximidad, la rapidez y la accesibilidad.

Los **power centers** se estructuran alrededor de grandes operadores especializados y superficies comerciales de gran escala, generalmente vinculadas al equipamiento del hogar, materiales para la construcción, electrónica o comercio minorista masivo.

Los **lifestyle centers**, en cambio, incorporan una fuerte dimensión experiencial, combinando gastronomía, ocio, entretenimiento y consumo aspiracional. Frecuentemente intentan reproducir determinadas características de la ciudad tradicional mediante espacios abiertos, recorridos peatonales y una cuidada construcción estética del entorno.

Finalmente, dentro de las tipologías contemporáneas, el **strip center** adquiere especial relevancia para la presente investigación. Se trata de un centro comercial abierto, generalmente lineal, organizado sobre corredores vehiculares y compuesto por locales con acceso directo desde un estacionamiento frontal. Habitualmente incorpora operadores ancla, servicios de conveniencia, gastronomía y comercio cotidiano, manteniendo una fuerte orientación al tránsito vehicular.

2.5. Transformaciones contemporáneas del retail y consolidación del formato abierto

Durante las últimas décadas, el retail mundial experimentó profundas transformaciones vinculadas al crecimiento del comercio electrónico, la digitalización del consumo y la modificación de hábitos comerciales.

Muchos shopping centers cerrados comenzaron a enfrentar: caída de tráfico, incremento de costos operativos, dificultades de adaptación y/o aumento de vacancia. Sin embargo, este fenómeno no implicó la desaparición del retail físico, sino una transformación progresiva de sus formatos más eficientes.

Los formatos abiertos comenzaron a fortalecerse debido a: menores costos estructurales, mayor flexibilidad, rapidez operativa y compatibilidad con consumo cotidiano.

La evidencia reciente muestra que los **neighborhood centers**, particularmente aquellos anclados por supermercados (*grocery-anchored centers*), constituyen uno de los segmentos más sólidos del mercado inmobiliario comercial. CBRE identifica a estos activos entre los de mejor desempeño por sus elevados niveles de ocupación, crecimiento de rentas y limitada incorporación de nueva oferta, mientras que el Urban Land Institute destaca que su éxito depende de una adecuada planificación, gestión y articulación con el entorno urbano (Beyard et al., 2003; CBRE, 2026).

El crecimiento del e-commerce incluso fortaleció parcialmente determinados formatos abiertos vinculados a retiro de productos, logística de cercanía, conveniencia, servicios esenciales y abastecimiento cotidiano.

El retail abierto contemporáneo comenzó así a consolidarse como un sistema comercial autónomo, con lógica económica, territorial y operativa propia.

2.6. Casos internacionales y observación territorial del retail abierto

La evolución contemporánea del retail abierto puede observarse a través de distintos antecedentes internacionales que evidencian la capacidad de determinados desarrollos comerciales para influir sobre la organización territorial, la valorización inmobiliaria y la generación de nuevas centralidades urbanas.

Uno de los antecedentes empresariales más relevantes para la presente investigación es **RK Centers**, compañía fundada por **Raanan Katz** y especializada en la adquisición, desarrollo, administración y operación de centros comerciales abiertos (*open-air shopping centers*). La empresa concentra su actividad en formatos **regionales y comunitarios**, principalmente anclados por supermercados y comercios de conveniencia, localizados sobre corredores suburbanos de alta circulación vehicular en Nueva Inglaterra y el sur de Florida. Actualmente, su cartera supera los **11 millones de pies cuadrados** (aproximadamente **1.022.000 m²**) de superficie comercial distribuidos en más de un centenar de propiedades, constituyendo uno de los principales operadores privados de *open-air shopping centers* de dichas regiones (RK Centers, s. f.).

La observación de los corredores comerciales donde opera RK Centers permite identificar patrones recurrentes de implantación territorial. Los activos suelen localizarse sobre ejes de circulación regional, próximos a áreas residenciales consolidadas y articulados mediante establecimientos ancla vinculados al consumo cotidiano. Esta estrategia favorece la concentración progresiva de actividades comerciales complementarias y la consolidación de nodos suburbanos de servicios.²

Un antecedente internacional particularmente relevante es el **Miami Design District**, ampliamente reconocido como uno de los casos más exitosos de regeneración urbana impulsada por el desarrollo inmobiliario comercial. Craig Robins, a través de Dacra, comenzó a adquirir propiedades en el sector durante la década de 1990, cuando el área presentaba elevados niveles de vacancia, bajos valores inmobiliarios y un marcado proceso de deterioro urbano. La estrategia de desarrollo combinó arquitectura, diseño, arte, gastronomía y comercio de alta gama, transformando progresivamente al distrito en un destino internacional de referencia para las industrias creativas y el retail de lujo. En 2014, la incorporación de nuevos socios institucionales se produjo sobre un proyecto cuyo desarrollo representaba una inversión aproximada de **USD 1.400 millones**, reflejando la magnitud de la valorización alcanzada por el área (Craig Robins, s. f.; Miami Design District, s. f.; General Growth Properties & Ashkenazy Acquisition Corporation, 2014).

La transformación del **Miami Design District** resulta particularmente relevante porque demuestra que determinadas ventajas locacionales pueden ser construidas mediante procesos de desarrollo territorial sostenidos en el tiempo. La estrategia combinó inversión inmobiliaria, programación cultural, arquitectura de calidad, incorporación de marcas internacionales y generación de espacio público, configurando una nueva centralidad urbana donde actualmente convergen actividades comerciales, gastronómicas, culturales y recreativas.

Un fenómeno parcialmente comparable puede observarse en **Wynwood**. Originalmente caracterizado por usos industriales y depósitos, el sector experimentó un proceso de reconversión basado en actividades artísticas, intervenciones urbanas y nuevos emprendimientos gastronómicos y comerciales. Diversos estudios urbanos identifican este caso como uno de los ejemplos más representativos de regeneración urbana impulsada por industrias culturales y economías creativas.

Por su parte, **The Grove**, en Los Ángeles, constituye un antecedente relevante en materia de integración entre comercio, entretenimiento y espacio público. Su diseño incorpora calles peatonales, plazas, áreas gastronómicas y programación permanente de actividades, generando una experiencia urbana que trasciende la función comercial tradicional y fortalece su capacidad de atracción regional.

Estos antecedentes no constituyen modelos directamente replicables para ciudades intermedias argentinas, algunos claro por exceder la escala absorbible en el mercado de ciudades intermedias. Su incorporación a este trabajo responde a un objetivo analítico diferente: demostrar que la localización estratégica no siempre constituye una condición previa al desarrollo, sino que frecuentemente emerge como resultado de procesos capaces de generar accesibilidad, atraer inversiones, concentrar actividades complementarias y consolidar nuevas centralidades urbanas. En este sentido, el retail contemporáneo puede ser analizado no solamente como una actividad económica, sino también como un instrumento de organización territorial y generación de valor urbano.

II.7. Contexto y evolución argentina. Antecedentes locales y asimetría de escala.-

Para contextualizar la magnitud alcanzada por este formato comercial, resulta pertinente considerar el caso de Estados Unidos, donde los centros comerciales abiertos de proximidad constituyen una tipología ampliamente consolidada. El International Council of Shopping Centers (ICSC) registra **116.214 shopping centers** y clasifica de manera estandarizada sus distintas tipologías en función de variables tales como la superficie bruta alquilable (GLA), el área de influencia, la composición comercial y la presencia de establecimientos ancla (International Council of Shopping Centers [ICSC], 2024). Dentro de dicha clasificación, los formatos **Neighborhood Center** y **Community Center** representan aproximadamente el **88 %** de los centros comerciales clasificados como formatos abiertos (*open-air shopping centers*), equivalentes a **102.268 desarrollos** sobre un total de 116.214 establecimientos (ICSC, 2024).

Considerando una población estimada de **340 millones de habitantes**, ello representa aproximadamente **un centro comercial abierto de proximidad cada 3.325 habitantes**, magnitud que refleja el elevado grado de desarrollo alcanzado por este formato dentro del sistema comercial estadounidense (U.S. Census Bureau, 2025; ICSC, 2024).

Desde una perspectiva macroeconómica, el **Fondo Monetario Internacional** estima para 2026 un **producto bruto interno nominal** de aproximadamente **USD 32,38 billones** para Estados Unidos y de **USD 688.000 millones** para Argentina, lo que representa una economía aproximadamente **47,06 veces mayor** en términos nominales (International Monetary Fund [IMF], 2026). Si el producto bruto interno se adopta exclusivamente como **indicador aproximado de la escala económica y de la capacidad agregada de consumo**, puede efectuarse un ejercicio comparativo de orden de magnitud. Bajo dicha hipótesis, la dimensión relativa del mercado argentino equivaldría teóricamente a **2.173 centros comerciales abiertos de proximidad** ($102.268 \div 47,06 = 2.173$).

Este ejercicio **no pretende estimar la cantidad esperable de desarrollos comerciales ni establecer una relación causal entre el producto bruto interno y el número de centros comerciales**, sino únicamente dimensionar la diferencia de escala existente entre ambos mercados. En contraste con dicho orden de magnitud, durante la presente investigación fue posible identificar **menos de veinte antecedentes comparables** en

Argentina. Más significativo aún resulta que el país carezca de un **registro nacional**, de una **clasificación tipológica homogénea** y de una **institución especializada equivalente al International Council of Shopping Centers**, circunstancias que dificultan el relevamiento sistemático, la comparación objetiva y la validación metodológica de este tipo de desarrollos.

II.7.1 Ausencia de un marco doctrinario, metodológico e institucional

Como complemento del relevamiento bibliográfico realizado para la presente investigación, se efectuó un análisis de la información publicada por las principales instituciones representativas del comercio y de los centros comerciales en la Argentina, con el objeto de verificar la existencia de registros, clasificaciones o metodologías referidas específicamente a los centros comerciales abiertos de proximidad.

Del análisis de las publicaciones técnicas de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) se desprende que sus informes e indicadores se encuentran orientados principalmente al seguimiento de la actividad comercial, el consumo, las ventas, la coyuntura macroeconómica y el desempeño sectorial. No se identificaron inventarios nacionales, relevamientos sistemáticos ni clasificaciones específicas referidas a centros comerciales abiertos de proximidad (*open-air shopping centers*) o *strip centers* como desarrollos inmobiliarios comerciales privados. Esta ausencia constituye un indicador adicional de la escasa sistematización existente sobre esta tipología en el ámbito nacional.-

Por su parte, la **Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC)** desarrolla actividades institucionales vinculadas con los *shopping centers* tradicionales, incluyendo representación institucional, elaboración de estadísticas sectoriales, programas de capacitación, organización de eventos y difusión de información técnica destinada a los actores de ese segmento. Sin embargo, de la revisión de la información institucional y de las publicaciones disponibles no se identificaron registros nacionales, clasificaciones tipológicas ni relevamientos específicos referidos a **centros comerciales abiertos de proximidad (Neighborhood Centers)** o **Strip Centers** desarrollados bajo formato inmobiliario privado (Cámara Argentina de Shopping Centers [CASC], s. f.).

Por su parte, la **Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)** desarrolla desde el año 2000 un programa específico destinado a la promoción de los **Centros Comerciales Abiertos (CCA)**, concebidos como estrategias de fortalecimiento y revitalización de áreas comerciales urbanas preexistentes mediante esquemas de gestión asociativa entre comerciantes, entidades empresarias y gobiernos locales. De acuerdo con la definición institucional de la entidad, los CCA comprenden intervenciones sobre calles comerciales, peatonales, avenidas y centros urbanos consolidados, orientadas al mejoramiento del espacio público, la gestión comercial conjunta y el fortalecimiento de la competitividad del comercio minorista. No obstante, dicho concepto difiere del objeto de la presente investigación, que se circunscribe al análisis de **centros comerciales abiertos de proximidad desarrollados como emprendimientos inmobiliarios privados** (*Neighborhood Centers* y *Strip Centers*), concebidos, planificados y gestionados como unidades inmobiliarias integrales (Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME], s. f.).

En el mismo sentido, la revisión del documento ***Centros Comerciales a Cielo Abierto***, elaborado por el **Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CESBA)**, evidencia que la clasificación adoptada distingue entre **shopping centers**, ejes comerciales urbanos y **centros comerciales a cielo abierto**, entendiendo estos últimos como áreas comerciales preexistentes organizadas mediante esquemas de gestión asociativa entre comerciantes, entidades intermedias y organismos públicos. No obstante, dicha clasificación tampoco incorpora los **centros comerciales abiertos de proximidad desarrollados como emprendimientos inmobiliarios privados**, tales como los **Neighborhood Centers** y **Strip Centers**, que constituyen el objeto específico de la presente investigación (Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [CESBA], 2018/2024).

En consecuencia, el relevamiento institucional realizado permite concluir que, al momento de elaborarse esta tesis, no se identifica en la Argentina un **marco doctrinario y metodológico específico** para el estudio de los centros comerciales abiertos de proximidad concebidos como desarrollos inmobiliarios privados. La ausencia de registros nacionales, clasificaciones homogéneas y metodologías de análisis evidencia un área de conocimiento aún

incipientemente desarrollada y constituye uno de los principales fundamentos que justifican la elaboración del modelo teórico argentino **que propondremos** en la presente investigación para la planificación de nuevas centralidades comerciales en ciudades intermedias.

II.7.2 Antecedentes locales. Brevísimos análisis.

Dentro del proceso de investigación que dio origen al presente trabajo, una de las primeras referencias empíricas que despertó el interés del autor por los formatos comerciales organizados fuera de los centros urbanos tradicionales fue el complejo Paseo del Sol, ubicado sobre la avenida Cabrera de la ciudad de Bahía Blanca e inaugurado en 1998. Por razones de cercanía geográfica, constituyó el primer desarrollo comercial de estas características que el autor pudo observar -hace ya años- de manera directa, transformándose en una referencia temprana para comprender los procesos de expansión comercial asociados al crecimiento urbano periférico.

Desde la perspectiva de la clasificación comercial norteamericana, el complejo presenta características más cercanas a la categoría de power center que a la de strip center. Su configuración histórica estuvo asociada a la presencia de operadores comerciales de escala significativa y a una oferta capaz de atraer consumidores desde distintos puntos de Bahía Blanca y de su área regional de influencia. En consecuencia, el caso resulta particularmente útil para ilustrar un fenómeno central desarrollado a lo largo de esta investigación: la capacidad de determinados desarrollos comerciales para contribuir a la construcción de nuevas ventajas locacionales.

La evolución posterior del complejo refuerza dicha interpretación. Más de veinticinco años después de su inauguración, el Paseo del Sol continúa ocupando un lugar relevante dentro de la estructura comercial bahiense y en 2026 fue adquirido por un fideicomiso integrado por inversores regionales que inició un proceso de reconfiguración y actualización de usos.

En la ciudad de Mar del Plata pueden identificarse experiencias más próximas al formato de retail abierto vinculado al tránsito vehicular, particularmente sobre el corredor de la avenida Constitución y su conexión con la Autovía 2. De acuerdo con una publicación del diario *La*

Capital, dicho corredor concentraba una parte significativa de las nuevas inversiones comerciales de la ciudad, destacándose el desarrollo de paseos comerciales y otros emprendimientos de fácil acceso vehicular (La Capital, 2016).

Dentro de este proceso se inscribe el **Florida Premium Outlet**, emplazado sobre el corredor de la avenida Constitución y la Autovía 2. De acuerdo con la información institucional del emprendimiento, el complejo fue concebido bajo un formato de retail abierto, con accesibilidad predominantemente vehicular, amplias superficies de estacionamiento y una oferta integrada por marcas nacionales e internacionales (Florida Premium Outlet, s. f.). Asimismo, con motivo de su inauguración en noviembre de 2015, el portal periodístico 0223 lo presentó como el primer **premium outlet** de la ciudad de Mar del Plata, destacando la incorporación de primeras marcas, la disponibilidad de amplios espacios de estacionamiento y la prestación de servicios complementarios orientados al consumidor (0223, 2015).

Si bien el Florida Premium Outlet responde al formato de **outlet center** y no constituye estrictamente un **Neighborhood Center**, representa uno de los antecedentes nacionales más próximos a la lógica de desarrollo inmobiliario comercial abierto, caracterizada por una planificación integral, predominio del acceso vehicular, estacionamientos de superficie y gestión unificada del emprendimiento.

Otro de los fenómenos más interesantes de los últimos años puede observarse en el corredor de Canning. El crecimiento sostenido de urbanizaciones cerradas, barrios privados y desarrollos residenciales generó una demanda creciente de equipamiento comercial de proximidad. En este contexto está en construcción Volare Canning. El propio emprendimiento se presenta institucionalmente como el "primer parque comercial y para profesionales a cielo abierto ubicado en Canning", incorporando locales comerciales, estacionamientos, espacios verdes y circulación vehicular interna. En igual sentido, Clarín Arquitectura (julio 2023) que Volare formaba parte de una nueva generación de parques comerciales abiertos asociados al crecimiento urbano del corredor sur metropolitano.

La localización del proyecto tampoco resulta casual. Diversos informes inmobiliarios destacan que Canning se ha transformado en uno de los principales polos de expansión residencial del Área Metropolitana de Buenos Aires. La propia información comercial utilizada para la promoción de Volare enfatiza su proximidad al Aeropuerto Internacional de Ezeiza y su conexión con las rutas 58, 205, 6 y la Autopista Riccheri.-

También resulta ilustrativo el caso de **Área 226**, desarrollado en la ciudad de Olavarría sobre la Ruta Nacional 226. Durante la presentación del proyecto, el diario *El Popular* destacó que el emprendimiento procuraba capitalizar la elevada visibilidad y accesibilidad proporcionadas por dicho corredor vial, orientándose a captar la demanda comercial y de servicios generada por el tránsito regional (Diario *El Popular*, 2020). Posteriormente, la Municipalidad del Partido de Olavarría caracterizó a Área 226 como un complejo de **concepto logístico y comercial**, destinado a promover la radicación y relocalización de empresas mediante una localización estratégica y amplias superficies destinadas a actividades comerciales y de apoyo logístico (Municipalidad del Partido de Olavarría, 2020).

Un caso particular dentro del contexto argentino es Distrito Arcos, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El proyecto se implantó sobre antiguos terrenos ferroviarios en Palermo y constituye probablemente una de las operaciones de reconversión urbana más exitosas vinculadas al comercio minorista de las últimas décadas. La propia comunicación institucional del emprendimiento enfatiza la recuperación de espacios ferroviarios subutilizados para usos comerciales, gastronómicos y recreativos. Al mismo tiempo, diversos organismos públicos de la Ciudad lo incluyen dentro de los principales espacios comerciales abiertos de Buenos Aires.

Sin embargo, desde una perspectiva económica, Distrito Arcos también plantea interrogantes relevantes. Su localización dentro de uno de los sectores inmobiliarios de mayor valorización de la Ciudad de Buenos Aires convive con un posicionamiento comercial basado en el formato outlet, combinación que genera una tensión entre el elevado valor locativo del suelo y un modelo comercial sustentado en descuentos permanentes. Si bien el análisis económico específico será desarrollado en los capítulos posteriores, puede adelantarse que los

indicadores de costo de ocupación publicados por la propia empresa administradora se ubican en niveles particularmente elevados para un activo de categoría A, circunstancia que convierte a Distrito Arcos en un caso de especial interés para analizar la relación entre localización, estructura de costos y sostenibilidad económica del modelo.

Por su parte, en Mendoza, Palmares Open Mall constituye uno de los antecedentes argentinos más relevantes en la evolución de los centros comerciales de circulación predominantemente abierta. Desarrollado y operado por Grupo Presidente, a través de Open Mall S.A., el complejo combina espacios comerciales a cielo abierto con superficies cubiertas destinadas a retail, gastronomía, entretenimiento, oficinas, servicios y equipamientos complementarios, configurando un desarrollo inmobiliario de usos mixtos. Su integración con emprendimientos residenciales y corporativos, junto con su crecimiento mediante sucesivas ampliaciones desde 1995, lo convierten en uno de los casos nacionales que mejor refleja la adaptación local del modelo norteamericano de *open-air shopping center*, aunque con una configuración híbrida que combina espacios abiertos y cerrados.

En conjunto, estos casos evidencian que Argentina cuenta con antecedentes relevantes, aunque aislados y desarrollados en contextos territoriales muy diversos. Más que una red consolidada de *strip centers* o centros comerciales abiertos, se observa una sucesión de experiencias independientes, con marcadas diferencias en localización, costos de ocupación, rentabilidad y desempeño económico. Sin embargo, aún no existe una metodología sistemática que integre estas variables y permita analizarlas bajo un marco común para su evaluación y diseño.

Finalmente, comienzan a observarse algunas excepciones regionales que podrían modificar parcialmente el escenario descripto. Diversas publicaciones especializadas han documentado el acelerado crecimiento económico e inmobiliario registrado en **Añelo** y en el corredor de **Vaca Muerta**, caracterizado por una fuerte demanda de inmuebles por parte de empresas vinculadas a la actividad hidrocarburífera, elevados valores locativos y un sostenido proceso de valorización del suelo (Diario *Río Negro*, 2019, 2024). Estas transformaciones permiten inferir que determinadas economías regionales asociadas a la explotación de

hidrocarburos no convencionales podrían generar, en el mediano plazo, condiciones favorables para el desarrollo de nuevos formatos de centros comerciales abiertos de proximidad, con dinámicas distintas de las observadas en las ciudades intermedias tradicionales.

En consecuencia, la evolución argentina de los centros comerciales abiertos debe analizarse como un proceso aún inconcluso, caracterizado por antecedentes relevantes, experiencias aisladas y desarrollos parcialmente exitosos, pero todavía lejos de constituir una industria consolidada y homogénea a escala nacional.

II.8. Conclusiones del capítulo

La evolución histórica del retail demuestra que los centros comerciales abiertos de proximidad no constituyen un formato aislado, sino el resultado de un proceso de transformación de la organización territorial del comercio. En los Estados Unidos, dicho proceso implicó el progresivo desplazamiento de la actividad comercial desde las áreas centrales tradicionales hacia nuevas centralidades suburbanas, impulsadas por la expansión urbana, la masificación del automóvil y la planificación comercial.

El análisis comparado realizado en este capítulo permite advertir que Argentina presenta una realidad sustancialmente diferente. La actividad comercial continúa concentrándose predominantemente en los centros tradicionales de las ciudades, especialmente en las ciudades intermedias, donde la centralidad urbana sigue funcionando como principal organizadora del comercio. Paralelamente, los centros comerciales abiertos de proximidad aparecen como desarrollos aislados, sin una clasificación homogénea, sin registros sistemáticos y sin un marco metodológico común que permita su evaluación, comparación o replicabilidad.

Como hipótesis interpretativa, puede plantearse que la organización territorial del comercio en las ciudades intermedias argentinas conserva rasgos funcionales semejantes a los que caracterizaron al comercio urbano estadounidense antes de la consolidación, durante la segunda mitad del siglo XX, de los formatos comerciales suburbanos y de proximidad. Esta hipótesis no supone una equivalencia histórica entre ambos países ni implica afirmar un atraso

temporal determinado, sino señalar que ambos responden a etapas diferentes de organización territorial del comercio y que, por lo tanto, enfrentan problemáticas urbanísticas distintas.

En este contexto, la marcada diferencia de escala observada entre ambos mercados, la ausencia de una tipología consolidada de centros comerciales abiertos de proximidad y la inexistencia de una metodología sistemática para su análisis justifican que el objetivo de la presente investigación no consista en reproducir el modelo norteamericano, sino en identificar bajo qué condiciones resulta posible adaptar sus principios al contexto económico, urbano y social de las ciudades intermedias argentinas.

Sobre esa base se desarrollará, en los capítulos siguientes, la teoría de la triple dimensión del valor, concebida como un marco analítico destinado a integrar las variables económicas, urbanísticas y sociológicas que intervienen en la generación de valor y en la viabilidad de estos desarrollos.

III.- CAPÍTULO 3. GENERACIÓN DE VALOR.

En la presente investigación, el concepto de valor no se limita a una dimensión estrictamente económica asociada al precio, la renta o la rentabilidad. Por el contrario, se entiende como la capacidad de un desarrollo para generar beneficios y percepciones positivas sobre los distintos actores involucrados y sobre la estructura urbana en la que se inserta. Desde esta perspectiva, un centro comercial abierto puede —y debería— producir simultáneamente valor para los consumidores, para los inversores y para la ciudad.

Esta concepción parte de una premisa fundamental de la teoría de los modelos de negocio contemporáneos: la rentabilidad no constituye el objetivo último de una organización, sino la consecuencia natural de su capacidad para crear y capturar valor de manera diferencial. Del mismo modo, el precio no representa el valor en sí mismo, sino únicamente su expresión monetaria. Cuando un proyecto genera una propuesta de valor clara y diferenciada, los

distintos actores perciben beneficios que trascienden el costo económico de la transacción, fortaleciendo su aceptación, sostenibilidad y capacidad competitiva en el tiempo.

Bajo este enfoque, la evaluación de un centro comercial abierto no puede limitarse a indicadores financieros tradicionales, sino que debe incorporar también los efectos que produce sobre las personas, la actividad económica y el entorno urbano. Sobre esta base se construye la teoría de la triple dimensión del valor, que propone analizar de manera integrada las dimensiones sociológica, económica y urbanística de estos desarrollos.

III.1.- GENERACIÓN DE VALOR. LA TRIPLE DIMENSIÓN DEL VALOR: SOCIOLOGICA, ECONOMICA Y URBANISTICA

A partir de la hipótesis formulada, el presente trabajo propone estudiar la viabilidad de adaptación de los centros comerciales abiertos de proximidad al contexto y a la escala de las ciudades intermedias argentinas mediante una teoría de la triple dimensión del valor. Una mirada integral. Esta herramienta conceptual constituye una **elaboración propia** desarrollada específicamente para la presente investigación y tiene por finalidad integrar, dentro de un mismo marco analítico, los principales factores que inciden sobre la sustentabilidad, replicabilidad y escalabilidad de este tipo de desarrollos, así la teoría de la triple dimensión del valor se propone como una herramienta destinada a evaluar de manera conjunta la generación de valor sociológico, económico y urbanístico.

La dimensión sociológica se orienta al análisis de los factores culturales, simbólicos y aspiracionales que intervienen en la relación entre las personas y los espacios comerciales. Particularmente, se propone examinar la forma en que los consumidores construyen identidad, pertenencia y representación social a través de sus prácticas de consumo, así como el papel que los centros comerciales abiertos pueden desempeñar como organizadores de estilos de vida, hábitos de uso y experiencias colectivas.

La dimensión económica estudia las variables que condicionan la sustentabilidad financiera del sistema. Dentro de este análisis se incluyen indicadores vinculados a la creación de valor económico, la rentabilidad del capital invertido, la generación de ingresos y la relación

entre el costo de ocupación y la actividad comercial desarrollada por los locatarios. El objetivo consiste en identificar los parámetros que permitan compatibilizar los intereses del inversor con la viabilidad económica de los operadores comerciales.

La dimensión urbanística incorpora el estudio del impacto territorial producido por estos emprendimientos. Se analizará su capacidad para generar centralidad, consolidar corredores de crecimiento, mejorar condiciones de accesibilidad, impulsar inversiones complementarias y participar en procesos de valorización urbana. Asimismo, se examinará la producción de externalidades positivas capaces de influir sobre la evolución del entorno inmediato.

La articulación de estas tres dimensiones constituye el eje metodológico central de la presente investigación. A través de este enfoque se procura construir una herramienta de análisis que permita evaluar la viabilidad de adaptación de los centros comerciales abiertos de proximidad al contexto argentino, identificando los factores críticos de funcionamiento y las condiciones necesarias para su implementación sostenible en ciudades intermedias.

El modelo argentino que integra estas tres dimensiones lo he de nominar Catalina center, cada vez que el lector vea “Catalina Center” deberá entender, en adelante, que ese es el modelo de ensayo que integra las tres dimensiones y pretende adaptarse a la realidad argentina.-

III.2.- EL ESTUDIO DE LA DIMENSIÓN SOCIOLÓGICA. LA ASPIRACIONALIDAD COMO MOTOR DIRECTO DE GENERACIÓN DE VALOR. EL PROBLEMA DEL “MEDIO PELO”

Desde un plano más académico, los análisis sobre la percepción latinoamericana de Estados Unidos destacan que su imagen se construye como síntesis de desarrollo, orden, eficiencia, consumo y movilidad social. Este fenómeno ha sido conceptualizado en términos de “**americocentrismo**”: la tendencia a tomar ese modelo como referencia implícita global o al menos occidental. En consecuencia, la aspiración al modelo americano es, en última instancia, aspiración a la modernidad misma.-

En esa línea, la aspiracionalidad puede ser definida como una forma de consumo simbólico. América Latina no sólo importa productos; importa relatos. Los trabajos coinciden en identificar ciertos vectores recurrentes: éxito individual, meritocracia, innovación tecnológica, entretenimiento masivo, cultura deportiva global y acceso al consumo como forma de realización. Ejemplos paradigmáticos de esta exportación simbólica son la cultura NBA/NFL, las grandes marcas deportivas, la tecnología de consumo y el ecosistema de innovación.

Autores centrales como Néstor García Canclini sostienen que los procesos de modernización en América Latina no se caracterizan por una mera reproducción de modelos externos, sino por fenómenos de **hibridación cultural**, mediante los cuales las influencias globales son apropiadas, reinterpretadas y resignificadas conforme a las particularidades sociales, culturales y económicas de cada contexto local (García Canclini, 1990). Desde esta perspectiva, la modernidad latinoamericana no constituye una copia del modelo desarrollado en otros países, sino una adaptación que combina referentes internacionales con identidades, prácticas y necesidades propias, dando lugar a configuraciones originales e intermedias.

Este punto es decisivo para el desarrollo urbano: la aspiracionalidad eficaz no es la imitación, sino la traducción.

En Argentina, esta lógica adquiere una expresión particularmente clara. La estética norteamericana posee un alto poder simbólico aspiracional. No se percibe como lujo inaccesible, sino como una combinación específica de atributos altamente valorados: estatus accesible, modernidad, orden y previsibilidad. Esa carga simbólica se manifiesta de manera transversal en el consumo cotidiano:

- indumentaria deportiva asociada a marcas globales
- estética urbana limpia, funcional y reconocible
- cultura deportiva (NBA, NFL) como referencia aspiracional
- cafeterías de formato estandarizado tipo Starbucks
- hamburgueserías con impronta estadounidense

- tecnología de consumo (ecosistema Apple como paradigma)
- diseño gráfico minimalista, claro y consistente

Estos elementos configuran un lenguaje. Y ese lenguaje tiene efectos económicos concretos porque transmite señales claras tanto al consumidor como al inversor.

Ahora bien, la tradición del pensamiento nacional latinoamericano incorpora una dimensión complementaria para comprender este fenómeno. Arturo Jauretche y Juan José Hernández Arregui analizaron críticamente la relación entre identidad cultural, aspiraciones sociales y modelos de desarrollo, sosteniendo que los procesos de modernización en América Latina suelen estar atravesados por tensiones entre la adopción de referentes externos y la construcción de una identidad propia (Hernández Arregui, 1960; Jauretche, 1966). Desde esta perspectiva, las prácticas de consumo y las formas de organización económica no pueden interpretarse únicamente como la reproducción de modelos internacionales, sino también como expresiones de procesos históricos y culturales de adaptación, resignificación y construcción de identidad.

En ese marco, Jauretche conceptualiza el fenómeno del “medio pelo”. Pero lejos de ser entendido aquí como un defecto, el “medio pelo” debe ser interpretado como una categoría sociológica central: es el sujeto aspiracional. Es el segmento social que vive en la intersección entre su realidad material y su proyección simbólica. No es una élite consolidada, pero tampoco un consumidor puramente funcional. Es quien desea pertenecer a un estándar superior y organiza su consumo en función de ese objetivo.

Ese sujeto no consume únicamente por necesidad: consume por proyección. compra signos. Busca entornos que le permitan experimentar —aunque sea parcialmente— esa pertenencia aspiracional. Y es precisamente allí donde se activa el mecanismo de generación de valor urbano.

El modelo replicable argentino -que hemos denominado *Catalina Center*- se diseña para ese sujeto. No para la élite resuelta ni para el segmento estrictamente de subsistencia, sino

para esa franja intermedia que tracciona la dinámica económica de las ciudades intermedias: el aspiracional activo.

El “medio pelo”, en este sentido, es el verdadero motor de la valorización. Es quien responde a la estética ordenada, a la marca reconocible, a la experiencia previsible, al entorno limpio, a la lógica de consumo moderna. Es quien internaliza el lenguaje simbólico del modelo americano —reinterpretado localmente— y lo convierte en decisión de consumo concreta.

Por eso, el proyecto no lo evita ni lo critica: lo reconoce, lo entiende y lo toma como base estructural de su modelo de negocio.

Catalina Center se estructura para responder a las preferencias y patrones de consumo del segmento aspiracional identificado por Jauretche como "medio pelo".

La estrategia, entonces, consiste en traducir con precisión el modelo americano. Esto implica decisiones concretas: coherencia estética, curaduría del mix comercial, construcción de un entorno ordenado, generación de experiencias repetibles, integración de consumo, gastronomía y ocio, y diseño de espacios que transmitan previsibilidad y calidad.

La aspiracionalidad, correctamente estructurada, parecería actuar como un motor directo de valorización urbana. Incrementando la atracción del proyecto, elevando la disposición a pagar, acelera la absorción comercial y redefine la centralidad del entorno. En términos económicos, esto se traduciría en aumento del valor del suelo y generación de rentas diferenciales sostenidas.

Finalmente, diversos estudios sostienen que la influencia del modelo estadounidense no radica exclusivamente en su dimensión económica o tecnológica, sino también en su extraordinaria capacidad para construir y difundir narrativas culturales de éxito, movilidad social y progreso mediante industrias como el cine, el deporte, la música, el entretenimiento y las marcas globales (Nye, 2004; García Canclini, 1990). Estas narrativas proyectan modelos aspiracionales que trascienden las fronteras nacionales y contribuyen a configurar imaginarios colectivos sobre el esfuerzo individual, el mérito y las posibilidades de ascenso social.

En ese contexto, numerosas producciones cinematográficas se han convertido en referencias paradigmáticas de dicha construcción simbólica. Películas como *Rocky* (1976), *Top Gun* (1986) y *Days of Thunder* (*Días de trueno*, 1990) presentan relatos donde la superación personal, la competencia y el éxito constituyen los ejes centrales de la narrativa. Del mismo modo, *The Pursuit of Happyness* (*En busca de la felicidad*, 2006), protagonizada por Will Smith y Jaden Smith e inspirada en la historia real de Chris Gardner, representa uno de los ejemplos más difundidos del denominado «sueño americano», al retratar el recorrido de una persona que, enfrentando situaciones de extrema vulnerabilidad económica y social, logra alcanzar el éxito mediante el esfuerzo, la perseverancia y la iniciativa individual. Estas representaciones no solo poseen una finalidad artística o de entretenimiento, sino que también contribuyen a consolidar un imaginario cultural que ha ejercido una influencia significativa sobre los patrones de consumo, las aspiraciones sociales y los modelos de desarrollo adoptados y reinterpretados en numerosos países, entre ellos los de América Latina.

Es, en definitiva, una hegemonía basada en la seducción.

Catalina Center se inserta en esa lógica desde una posición activa: como traducción estratégica e intentará estructurar una propuesta aspiracional real, consistente y económicamente viable.

En síntesis, la plusvalía se explica por lo que representa en términos simbólicos. Y en esa dimensión, la aspiracionalidad —particularmente la aspiracionalidad americana— constituye el núcleo operativo del modelo de generación de valor.

III.2.1. Materialización operativa de la identidad del modelo

La dimensión sociológica desarrollada en los apartados precedentes se traduce en criterios operativos orientados a incorporar la identidad del proyecto en cada una de sus decisiones de diseño, gestión y desarrollo. En este marco, el modelo Catalina Center se concibe como una marca inmobiliaria replicable, capaz de implantarse en distintas ciudades conservando una identidad reconocible, una experiencia consistente y un posicionamiento homogéneo.

Esta identidad se construye mediante la integración coordinada de la arquitectura, el paisajismo, la señalética, la iluminación, las fachadas, los accesos y los restantes elementos físicos del desarrollo, entendidos como componentes de un mismo sistema marcario. Bajo esta lógica, la calidad percibida surge de la coherencia visual del conjunto y de la experiencia que el espacio transmite al usuario. La propuesta estética del modelo Catalina Center toma como referencia los criterios de diseño desarrollados por RK Centers en sus centros comerciales abiertos, caracterizados por una imagen arquitectónica contemporánea, espacios abiertos de escala peatonal, tratamiento paisajístico y una identidad visual consistente. No obstante, dichos lineamientos se reinterpretan y adaptan a las condiciones urbanas, económicas y culturales de las ciudades intermedias argentinas, conformando una propuesta con identidad propia.

Como estrategia de posicionamiento, el modelo adopta deliberadamente referencias provenientes de determinados desarrollos comerciales abiertos estadounidenses, particularmente de California, Nevada, Arizona, Florida y Texas. No se procura reproducir literalmente dichos modelos, sino adaptar a la realidad de las ciudades intermedias argentinas aquellos atributos que el consumidor asocia con orden, seguridad, limpieza, previsibilidad, calidad y modernidad. La aspiracionalidad, en consecuencia, no se construye mediante la copia, sino mediante la traducción de un determinado lenguaje urbano y comercial.

Sobre esa base, el modelo establece principios homogéneos respecto del lenguaje arquitectónico, la vegetación, la iluminación, la señalética, la incorporación del **Pylon Sign** como elemento estratégico de identidad, la exclusión de elementos visualmente incompatibles y la preservación de criterios uniformes de diseño que permitan reconocer intuitivamente cada Catalina Center como integrante de una misma red de desarrollos.

El desarrollo completo de estos lineamientos se expone en el **Anexo II – Manual Operativo, Capítulo 7**, donde se establecen las reglas de identidad visual, arquitectura comercial, posicionamiento marcario y criterios de replicabilidad destinados a garantizar que cada nuevo emprendimiento conserve una imagen homogénea, diferenciable y escalable, independientemente de la ciudad donde sea implantado.

III.3.- LA DIMENSIÓN DEL VALOR URBANÍSTICO. EL CENTRO COMERCIAL COMO CATALIZADOR DE CRECIMIENTO URBANO.

La dimensión urbanística introduce un elemento distintivo en el análisis: el reconocimiento del desarrollador como agente creador de ciudad. En este plano, el valor se manifiesta a través de externalidades positivas sobre el entorno, tales como: incremento de la seguridad, valorización de terrenos y viviendas circundantes, mejora en la accesibilidad y expansión de infraestructura y servicios. La dimensión urbanística expresa un fenómeno de irradiación territorial del valor.

Existe aquí una relación directa y prácticamente lineal: a mayor generación de valor urbanístico, mayor sustentabilidad del sistema en su conjunto. El desarrollo no sólo captura valor, sino que lo crea y lo distribuye en su área de influencia, consolidando nuevas centralidades y transformando el tejido urbano.

Es precisamente en esta dimensión donde aparece el verdadero trabajo del desarrollador inmobiliario como estrategia de largo plazo. La diferencia entre un mero operador financiero *-arbitrarista de tasas-* y un verdadero desarrollador se manifiesta con claridad en este punto.

La lógica del verdadero desarrollo inmobiliario es distinta. Aquí el desarrollador no se limita a capturar renta, sino que interviene activamente en la producción de centralidad, circulación, identidad urbana y valorización territorial. El trabajo conjunto entre estrategia, urbanismo y arquitectura adquiere entonces un carácter estructural.

La sustentabilidad real del sistema dependerá, en gran medida, de esta capacidad de creación territorial. De ello dependerá que el desarrollo conserve valor y funcionalidad dentro de veinte o treinta años, o que termine reproduciendo procesos de obsolescencia y abandono similares a los observados en numerosos centros comerciales tradicionales alrededor del mundo.

En consecuencia, la dimensión urbanística exige una visión estratégica de carácter estadista, asociada a la capacidad de proyectar ciudad en el largo plazo. Se trata de una aptitud vinculada no sólo a variables técnicas, sino también a elementos propios de las ciencias blandas: imaginación, sensibilidad urbana, lectura social, comprensión cultural y capacidad de anticipación territorial.

La concepción tradicional del urbanismo ha entendido la localización como una variable exógena: el proyecto sigue a la ciudad y se inserta en áreas previamente consolidadas. Sin embargo, la experiencia estadounidense demuestra que, en determinadas circunstancias, un centro comercial puede actuar como motor del desarrollo urbano. En estos casos, el proyecto no sigue a la ciudad: contribuye a crearla, generando nuevas centralidades, atrayendo inversiones y orientando la expansión del tejido urbano. Se configura así una excepción al tradicional principio de *location, location, location*, ya que no es únicamente la localización la que determina el éxito del emprendimiento, sino también su capacidad para producir valor territorial y convertirse en el elemento que transforma y jerarquiza el entorno.

Este cambio de paradigma implica entender al desarrollo comercial como instrumento activo de generación de centralidad. La evidencia empírica es contundente: numerosos procesos de transformación urbana se han iniciado con la implantación de desarrollos comerciales, culturales o de entretenimiento en zonas degradadas o subutilizadas, generando luego procesos de revalorización, llegada de inversiones y consolidación urbana.

El Miami Design District es un caso paradigmático. De zona industrial sin valor urbano, se transformó —a partir de una intervención basada en marcas de lujo, arte y diseño— en un polo internacional con fuerte impacto en el valor del suelo y el desarrollo inmobiliario. Wynwood sigue una lógica similar, donde el arte urbano actuó como disparador de una transformación que derivó en un distrito dinámico y altamente valorizado.

Casos como **The Grove** o **The Americana at Brand**, desarrollado también por Caruso muestran cómo desarrollos comerciales cuidadosamente diseñados pueden consolidar o redefinir centralidades urbanas, mientras que Dolphin Mall *-que no es a cielo abierto-* en miami

evidencia la capacidad de estos proyectos para actuar como anclas en zonas periféricas, generando infraestructura y urbanización progresiva.

En Europa, ejemplos como Westfield Stratford City o La Maquinista confirman el mismo fenómeno en contextos más regulados: el desarrollo comercial actúa como catalizador de regeneración urbana, integrando áreas degradadas al tejido de la ciudad y elevando su valor.

El mecanismo es sistemáticamente observable:

1. Implantación de un desarrollo de calidad en una zona subvaluada
2. Atracción de flujo (consumo, ocio, experiencia)
3. Construcción de identidad y posicionamiento
4. Llegada de nuevas inversiones
5. Incremento del valor del suelo
6. Consolidación de una nueva centralidad

Este proceso, comúnmente vinculado a la gentrificación, no es lineal pero sí recurrente. Desde la perspectiva del desarrollador, implica la posibilidad concreta de capturar plusvalía mediante la creación de centralidad.

Para Catalina Center, la implicancia es directa: la localización no debe evaluarse solo en función de la demanda existente, sino de su capacidad potencial de generar centralidad. El proyecto no debe preguntarse qué hay, sino qué puede generarse a partir de su correcta implantación.

El modelo americano demuestra que la centralidad es una construcción. En este sentido, el desarrollo comercial —cuando está bien concebido— constituye una herramienta central para producir ciudad, reconfigurar territorios y generar valor inmobiliario.

En síntesis, la ubicación deja de ser una variable pasiva y se convierte en una variable estratégica activa. El modelo argentino, del mismo modo que el modelo americano, debería buscar insertarse en la ciudad existente, sino crear una nueva centralidad dentro de ella, capturando el valor que el propio proyecto contribuye a generar

III.3.1. Índice de Aptitud Locacional (IAL) y Coeficiente de Oportunidad (CO)

La posibilidad de que un desarrollo inmobiliario contribuya a generar una nueva centralidad urbana no implica prescindir por completo del análisis locacional tradicional. Por el contrario, la creación de ciudad exige una comprensión aún más profunda del territorio sobre el cual el proyecto pretende implantarse. En este sentido, la presente investigación sostiene que el desarrollador puede actuar como un **potenciador de la ciudad**, identificando áreas con capacidad de transformación y estructurando nuevos polos de actividad comercial y social. La excepción al tradicional paradigma del *Location, Location, Location* no consiste en ignorar la ubicación, sino en comprender que una correcta intervención puede incrementar significativamente el valor urbano de un sector previamente subutilizado.

Con el objeto de sistematizar este proceso se desarrollaron dos herramientas metodológicas propias: el **Índice de Aptitud Locacional (IAL)** y el **Coeficiente de Oportunidad (CO)**. Ambos constituyen la etapa inicial del sistema de validación territorial del modelo Catalina Center y permiten objetivar la selección de tierras antes de cualquier evaluación arquitectónica, comercial o financiera.

El **Índice de Aptitud Locacional** procura sintetizar, en un único indicador, las principales variables que determinan la aptitud urbanística de un emplazamiento. Entre ellas se consideran el flujo vehicular útil, la población accesible dentro del área de influencia, la direccionalidad del tránsito, las condiciones de accesibilidad, la conectividad y la relación del proyecto con los principales generadores de circulación cotidiana. El objetivo no consiste únicamente en identificar dónde circulan más vehículos, sino en comprender **quiénes circulan, hacia dónde se dirigen y bajo qué condiciones existe una mayor probabilidad de consumo**.

En esta lógica adquiere especial importancia el concepto contemporáneo de la **ciudad de los quince minutos**, según el cual las personas tienden a resolver la mayor parte de sus actividades cotidianas dentro de un radio de proximidad. En consecuencia, la aptitud de una localización no depende exclusivamente de la población total de la ciudad, sino de la existencia

de una masa crítica de usuarios potenciales dentro de su área efectiva de influencia, integrada por barrios residenciales, establecimientos educativos, clubes deportivos, centros médicos, oficinas y otros equipamientos urbanos capaces de generar circulación recurrente.

La medición del flujo vehicular constituye otra variable estructural del modelo. En Argentina, la principal fuente de información proviene de las mediciones oficiales de **Tránsito Medio Diario Anual (TMDA)** elaboradas por la Dirección Nacional de Vialidad. No obstante, dichos datos fueron concebidos para fines de ingeniería vial y requieren una reinterpretación desde la perspectiva del retail inmobiliario. Por ello, el modelo incorpora el concepto de **tránsito útil comercial**, ajustando los valores oficiales mediante la diferenciación entre tránsito particular y tránsito pesado, complementando la información disponible con relevamientos de campo cuando resulta necesario.

Asimismo, el modelo incorpora el análisis del denominado **camino de regreso** (*inbound traffic*). La evidencia del retail demuestra que los corredores con mayor capacidad de conversión no son necesariamente aquellos que presentan el mayor volumen de tránsito, sino aquellos por los que las personas regresan hacia sus hogares luego de sus actividades diarias. En dichos recorridos existe una mayor predisposición a realizar compras espontáneas o de conveniencia, circunstancia que explica por qué la direccionalidad del flujo constituye una variable tan relevante como su intensidad. El análisis se completa con la identificación de colegios, clubes, barrios consolidados y otros generadores permanentes de circulación que aportan demanda recurrente y estabilizan el funcionamiento del centro comercial.

Figura 1. Índice Catalina de Aptitud Locacional.

Figura 2. Determinación de Escala de Proyecto



Fuente de ambas figuras: Elaboración propia. El contenido metodológico corresponde al autor; la diagramación de la figura fue realizada con **Fuente:** Elaboración propia. El contenido metodológico corresponde al autor; la diagramación de la figura fue realizada con asistencia de ChatGPT (OpenAI, 2026).

Complementariamente, el **Coefficiente de Oportunidad** relaciona la aptitud territorial obtenida mediante el IAL con el valor de adquisición del suelo. De este modo, la decisión de compra deja de basarse exclusivamente en la percepción de una "buena ubicación" para apoyarse en un criterio objetivo que permite comparar alternativas y detectar oportunidades donde el mercado tradicional aún no ha internalizado el verdadero potencial urbano del terreno. Así podemos comprar uno o diez terrenos o locaciones que tengamos ofertas concretas de compra.-

Figura 3. Coeficiente de Oportunidad.



Fuente: Elaboración propia. El contenido metodológico corresponde al autor; la diagramación de la figura fue realizada con asistencia de ChatGPT (OpenAI, 2026).

El desarrollo metodológico completo del **Índice de Aptitud Locacional**, del **Coeficiente de Oportunidad**, de los criterios de medición del tránsito útil comercial, de la construcción del área de influencia, del concepto de ciudad de los quince minutos y del protocolo de evaluación territorial se expone detalladamente en el **Anexo II – Criterios Urbanos, Localización y Condiciones de Implantación**, especialmente en su **Capítulo 2**, donde se describen las variables, fórmulas, escalas de ponderación y procedimientos de aplicación del sistema.

III.4. DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL MODELO

III.4.1. Consideraciones metodológicas y delimitación del análisis

El presente subcapítulo tiene por objeto abordar específicamente la dimensión económica del modelo Catalina Center, analizando su estructura de costos, su capacidad de

generación de rentabilidad y los mecanismos mediante los cuales produce valor económico. Para ello, el modelo será contrastado con los centros comerciales cerrados tradicionales de Argentina —representados principalmente por operadores institucionales como IRSA— y con otros desarrollos inmobiliarios comerciales de renta, a fin de identificar diferencias estructurales en materia de eficiencia operativa, carga de gastos comunes, costo de ocupación, utilización del capital invertido y capacidad de creación de valor.

Asimismo, corresponde efectuar una aclaración metodológica relevante. El presente análisis económico se encuentra pensado principalmente para ciudades intermedias argentinas de perfil tradicional, particularmente aquellas vinculadas a economías agrícolas, ganaderas o de servicios consolidados, tales como Tandil, General Roca, Nueve de Julio y otras ciudades intermedias que posteriormente -en el anexo- serán propuestas como posibles escenarios de expansión nacional del modelo.

Sin embargo, no puede dejar de advertirse que comienzan a aparecer en Argentina determinados focos de crecimiento económico intensivo —verdaderas “islas” de expansión económica— vinculados al petróleo, el gas, la minería y, especialmente, al litio. Casos como Añelo en el corredor de Vaca Muerta, determinadas ciudades de Jujuy vinculadas al litio o diversos polos asociados a la expansión minera presentan dinámicas económicas que podrían alterar significativamente las variables tradicionales de análisis comercial, particularmente en términos de consumo, salarios, volumen de ventas y niveles de renta inmobiliaria.

En rigor, el estudio específico de estos fenómenos posiblemente justificaría una investigación autónoma, dado que las condiciones económicas generadas por estos procesos presentan mayores similitudes relativas con ciertos patrones de consumo observados en mercados norteamericanos.

En este sentido, resulta particularmente relevante destacar que los centros comerciales de proximidad barrial podrían encontrar en este tipo de ciudades uno de sus escenarios de validación más favorables. El incremento del consumo, la concentración de ingresos y la expansión acelerada de determinadas actividades económicas generan condiciones

especialmente propicias para formatos comerciales abiertos, ágiles y de rápida adaptación operativa.

El capítulo se estructura, por tanto, sobre la base de indicadores cuantitativos verificables, integrando información empírica proveniente de estados financieros auditados, reportes sectoriales internacionales y literatura académica especializada. Este enfoque permite no sólo describir el comportamiento económico de los modelos analizados, sino también evaluar, en términos comparativos, la viabilidad y potencialidad del modelo alternativo de centro comercial abierto de escala media (puede verse referido como “Catalina Center”).

III.4.2. Centros comerciales tradicionales. Información disponible. Costo de ocupación.-

El análisis económico de los centros comerciales tradicionales presenta una limitación metodológica relevante en Argentina debido a la escasa disponibilidad de información pública desagregada sobre el desempeño individual de cada activo. Una de las principales excepciones es IRSA Inversiones y Representaciones S.A., que, en su condición de compañía con valores negociados en mercados internacionales, publica periódicamente información operativa detallada en sus presentaciones ante la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). En particular, el **Form 6-K** correspondiente al período finalizado el 30 de septiembre de 2025 presenta, para cada uno de sus centros comerciales, indicadores individualizados como la superficie bruta locativa (GLA), la cantidad de locales, el porcentaje de ocupación, los ingresos por alquileres, las ventas de los locatarios y la renta anual promedio por metro cuadrado (IRSA Inversiones y Representaciones S.A., 2025).

Esta información permite estimar el costo de ocupación de los locatarios, entendido como la relación entre la renta percibida por el operador y las ventas realizadas por los comerciantes. Asimismo, posibilita comparar la productividad comercial e inmobiliaria de los distintos activos mediante el análisis de sus ingresos y de la renta generada por metro cuadrado.

No obstante, la información pública disponible no permite calcular el retorno sobre la inversión (ROI) de cada centro comercial en forma individual. Si bien IRSA publica indicadores operativos desagregados para cada shopping, la valuación económica de los activos y la información patrimonial se presentan de manera consolidada para todo el segmento Shopping Malls. En consecuencia, al no conocerse el valor individual de cada centro comercial, sus costos de desarrollo, inversiones y estructura de financiamiento, no resulta posible determinar con precisión el ROI de cada activo.

Sin perjuicio de ello, la información consolidada sí permite estimar el desempeño económico de la cartera en su conjunto. Al 30 de septiembre de 2025, el segmento Shopping Malls registraba activos por ARS 1.615.784 millones y generó ingresos trimestrales por ARS 72.823 millones, lo que equivale a un rendimiento bruto anualizado aproximado del 18,03% sobre activos. Del mismo modo, el rendimiento operativo bruto anualizado se estima en torno al 16,46%, mientras que el rendimiento operativo recurrente, previo a impuestos y resultados financieros, alcanza aproximadamente el 15,66%.

A partir de la información operativa publicada para cada centro comercial es posible elaborar un análisis comparativo del costo de ocupación de los locatarios. Para ello se consideran, en forma individual, los ingresos por alquileres percibidos por IRSA y las ventas trimestrales informadas para los comerciantes de cada shopping center. La relación entre ambas variables permite determinar el costo de ocupación de cada activo, expresado como el porcentaje de las ventas que los locatarios destinan al pago de alquileres y demás conceptos locativos. Sobre esta metodología se construye el cuadro comparativo que se presenta a continuación.

Shopping	Ingresos trimestrales (ARS)	Ventas locatarios trimestrales (ARS)	Costo de ocupación (%)	PERC. anual por m ² (ARS)
Alto Palermo	\$9.998.000.000	82.021.000.000	12,19	\$336.968,00
Abasto Shopping	\$9.766.000.000	90.635.000.000	10,77	\$185.853,00
Alto Avellaneda	\$7.413.000.000	79.725.000.000	9,3	\$146.738,00

Alcorta Shopping	\$6.042.000.000	47.670.000.000	12,67	\$240.767,00
Patio Bullrich	\$3.112.000.000	24.952.000.000	12,47	\$175.694,00
Dot Baires	\$7.588.000.000	69.717.000.000	10,88	
Soleil Premium Outlet	\$3.294.000.000	44.094.000.000	7,47	\$177.985,00
Terrazas de Mayo	\$1.603.000.000	28.735.000.000	5,58	\$42.003,00
Alto Noa	\$2.125.000.000	26.861.000.000	7,91	\$84.561,00
Alto Rosario	\$6.959.000.000	81.577.000.000	8,53	\$158.813,00
Mendoza Plaza	\$3.479.000.000	48.609.000.000	7,16	\$68.017,00
Córdoba Shopping	\$2.376.000.000	22.485.000.000	10,57	\$116.756,00
La Ribera	\$695.000.000	14.299.000.000	4,86	\$49.913,00
Alto Comahue	\$2.463.000.000	32.659.000.000	7,54	\$176.463,00

Los previamente analizados corresponden con centros comerciales cerrados o tradicionales y el próximo corresponde con un centro comercial a cielo abierto.-

Distrito Arcos	\$4.944.000.000	52.433.000.000	9,43	\$248.340,00
----------------	-----------------	----------------	------	--------------

Nota metodológica: Los costos de ocupación calculados en el presente cuadro consideran exclusivamente la relación entre alquiler y facturación. Sin embargo, conforme la información presentada por IRSA ante la **U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)** en el **Formulario 20-F**, el locatario afronta adicionalmente un rubro denominado **"Expenses and Collective Promotion Fund"** (gastos comunes, mantenimiento, seguridad, limpieza, recupero de servicios, marketing y fondo de promoción institucional). En consecuencia, los porcentajes expuestos representan costos de ocupación nominales, debiendo interpretarse que el costo de ocupación efectivo del locatario resulta superior y, como aproximación, puede incrementarse en alrededor de **dos puntos porcentuales**, según la estructura operativa de cada centro comercial.

Dentro de la cartera de centros comerciales operada por IRSA, los casos de La Ribera Shopping, Terrazas de Mayo, Mendoza Plaza Shopping y Alto Rosario Shopping permiten observar diferencias de escala, formato y costo de ocupación.

La Ribera Shopping, ubicado en Santa Fe, cuenta con aproximadamente 8.400 m² de superficie bruta locativa y unos 50 locales, integrados a un desarrollo urbano que incorpora actividades gastronómicas, hoteleras y recreativas vinculadas al Puerto de Santa Fe. Presenta el menor costo de ocupación de la muestra (4,86%) y uno de los menores ingresos por metro cuadrado.

Terrazas de Mayo, con aproximadamente 33.700 m² y cerca de 90 locales, responde a un formato próximo al centro comercial de conveniencia o power center orientado al consumo cotidiano. Registra un costo de ocupación de 5,58% y el menor ingreso promedio por metro cuadrado de toda la cartera.

Mendoza Plaza Shopping representa el modelo tradicional de shopping regional cerrado, estructurado sobre grandes anclas comerciales. Su costo de ocupación alcanza 7,16% y sus ingresos promedio ascienden a ARS 68.017 por m² al año.

Alto Rosario Shopping constituye uno de los principales activos de IRSA, con ventas trimestrales superiores a ARS 81.000 millones e ingresos promedio de ARS 158.813 por m² al año. Su costo de ocupación alcanza 8,53%, el más elevado de los cuatro casos analizados.

En conjunto, los antecedentes muestran que algunos desarrollos de menor escala e integrados al tejido urbano presentan costos de ocupación inferiores (4,86% y 5,58%) respecto de los grandes shopping centers regionales (7,16% y 8,53%). Si bien estos casos no permiten establecer relaciones causales, constituyen referencias empíricas relevantes para el análisis comparativo de los distintos formatos comerciales y sus niveles de costo de ocupación.

Fuera del análisis de IRSA, se identificaron otras fuentes relevantes para evaluar la economía de los centros comerciales abiertos y de los locales comerciales como activo de inversión. Entre ellas se destaca el caso del centro comercial de **Haras del Sur IV**. Según información publicada por Grupo Haras del Sur (2023), el proyecto demandó una inversión aproximada de USD 3.000.000 sobre una superficie cercana a 3.000 m² e incorporó 28 locales comerciales. La misma fuente informa que los locales fueron comercializados a un valor promedio de USD 85.000 por unidad y que la rentabilidad anual esperada para los propietarios

se ubicaría entre el 5 % y el 7 %. A partir de estos datos es posible estimar una inversión aproximada de USD 1.000 por m² construido y una facturación potencial cercana a USD 2.380.000 por la comercialización de los locales (Grupo Haras del Sur, 2023).

La misma publicación presenta el proyecto **Nuevo Quilmes Plaza**, un centro comercial abierto de mayor escala que prevé una inversión superior a USD 30.000.000 sobre aproximadamente 19.000 m², incorporando más de 80 locales comerciales, además de oficinas, servicios y viviendas. Si bien la fuente no informa indicadores de rentabilidad ni resultados operativos, los datos disponibles permiten estimar una inversión aproximada de USD 1.579 por m² construido (Grupo Haras del Sur, 2023).

Como referencia del mercado de locales comerciales, el informe *Retail Market Report S1 2025* elaborado por Colliers Argentina presenta indicadores relevantes sobre el comportamiento del segmento. Según dicho informe, la tasa de vacancia alcanzó el 1,14 %, la superficie disponible ascendió a 8.353 m², la tasa de rotación fue del 5,32 % y el *asking rent* promedio se ubicó en USD 29,06 por m² mensual (Colliers Argentina, 2025). Sobre la base de estos valores, puede estimarse que un local tipo de 100 m² generaría una renta bruta potencial de aproximadamente USD 34.872 anuales.

En materia de oferta y vacancia, la **Cámara Argentina de Comercio y Servicios** informó que durante el bimestre marzo-abril de 2026 se relevaron 277 locales en venta, alquiler o cerrados en las principales áreas comerciales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, registrándose un incremento interanual de 30,7% y una disminución de 2,5% respecto del bimestre inmediato anterior. Asimismo, los locales ofrecidos en alquiler crecieron 5,7% respecto del período previo y 102,2% interanual, mientras que los locales en venta disminuyeron 27,8% y 40,9%, respectivamente.

En relación con el mercado comercial de la ciudad de La Plata, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, a partir de un relevamiento realizado por la Federación de Mayoristas y Proveedores del Estado de la Provincia de Buenos Aires, informó que la cantidad de locales inactivos aumentó un 100 % interanual durante el bimestre marzo-abril de 2026. Asimismo, se

registró un incremento del 28,6 % respecto del bimestre enero-febrero del mismo año. En total, durante los primeros cuatro meses de 2026 se relevaron 18 locales sin actividad comercial en las principales áreas analizadas de la ciudad (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2026).

Como fuente complementaria para el análisis de ciudades intermedias, el Centro Comercial de Santa Fe publica, a través del Departamento de Investigaciones Económicas y Sociales (DIES), informes periódicos sobre ventas minoristas y actividad comercial. Entre los relevamientos disponibles se encuentran los correspondientes a abril-mayo de 2024, noviembre de 2024, mayo de 2025, noviembre de 2025 y marzo de 2026. Estos informes constituyen una fuente de referencia para el seguimiento de la evolución de la actividad comercial y de la vacancia en mercados urbanos intermedios (Centro Comercial de Santa Fe, 2024, 2025, 2026).

Finalmente, diversas publicaciones periodísticas aportan evidencia cualitativa sobre la evolución reciente del mercado de locales comerciales. En este sentido, *La Nación Propiedades* informó que, según Nicolás Sicouly, la rentabilidad de los locales comerciales habría mejorado como consecuencia del fortalecimiento del peso y de una menor competencia inversora respecto del mercado de departamentos (La Nación Propiedades, 2025). Asimismo, *Infobae* recogió declaraciones de Adrián Milberg, quien señaló que los cambios en los hábitos de consumo posteriores a la pandemia y el fortalecimiento del comercio de proximidad generaron nuevas oportunidades de inversión en locales comerciales ubicados fuera de las áreas centrales (Infobae, 2022).

Como complemento, distintas entidades empresarias advirtieron sobre el deterioro de la actividad comercial en ciudades intermedias. En Balcarce, el presidente de la Cámara de Comercio e Industria, Alberto Fernández, atribuyó la retracción del sector a la apertura de las importaciones, la situación económica y las modificaciones en los hábitos de consumo (Cámara de Comercio e Industria de Balcarce, 2025). Por su parte, en Mar del Plata, representantes del sector informaron el cierre de aproximadamente cuarenta establecimientos vinculados a la hotelería y la gastronomía en un período de sesenta días, fenómeno que asociaron a la caída del consumo y al incremento de los costos operativos (La Capital, 2025).

En conjunto, estos antecedentes permiten concluir que el costo de ocupación constituye una de las variables económicas más relevantes para evaluar la sustentabilidad de un centro comercial. En el contexto actual del comercio argentino, mantener dicho indicador en niveles próximos al 5%–7% de la facturación representa un verdadero agregado de valor para el locatario. Ello no implica competir mediante alquileres artificialmente bajos, sino desarrollar un modelo capaz de incrementar las ventas, optimizar la eficiencia operativa y reducir el peso relativo de la ocupación sobre la facturación. Desde esta perspectiva, el costo de ocupación pasa a integrar la dimensión económica de la triple dimensión del valor propuesta en esta investigación, complementando las dimensiones sociológica y urbanístico-arquitectónica. Un centro comercial que combina una experiencia diferencial, integración urbana y un costo de ocupación sostenible genera una ventaja competitiva estructural tanto para sus locatarios como para el desarrollador.

III.4.2.1. El costo de ocupación como diferencial del Catalina Center.

Ya lo he dicho, el talón de aquiles de la aplicación del modelo. En otras palabras, el éxito económico del desarrollo no depende de cuánto cobra el propietario, sino de cuánto logra vender el locatario. Por ello, el objetivo económico del modelo no consiste en maximizar la renta de corto plazo mediante alquileres elevados, sino en garantizar elevados niveles de ocupación a partir de un costo de acceso compatible con la realidad económica del comerciante argentino.

La principal ventaja competitiva del modelo Catalina Center pretende ser precisamente en su capacidad para reducir estructuralmente el costo de ocupación. Dicha reducción no responde a subsidios ni a políticas comerciales coyunturales, sino a decisiones concretas de diseño: utilización de sistemas constructivos más eficientes, menor complejidad edilicia, reducción de costos operativos comunes y adopción de un formato abierto que elimina buena parte de las cargas propias de los centros comerciales cerrados.

Esta característica constituye simultáneamente la principal fortaleza y la principal exigencia del modelo. Si el costo de ocupación deja de mantenerse en niveles compatibles con

la realidad del mercado argentino, el sistema pierde buena parte de su ventaja competitiva y, con ella, su capacidad de adaptación. Un comerciante rentable permanece, reinvierte, mejora su oferta y fortalece el conjunto; un comerciante cuya estructura de costos resulta inviable termina abandonando el local, incrementando la vacancia y deteriorando progresivamente el valor económico del activo.

El costo de ocupación (*occupancy cost*) constituye uno de los indicadores más utilizados para evaluar la sustentabilidad económica de los establecimientos comerciales. Este indicador expresa la relación entre el costo total que enfrenta el comerciante para operar un local —incluyendo alquiler, expensas y demás cargos asociados a la ocupación— y el volumen de ventas generado. En la literatura especializada, el *occupancy cost* es considerado un parámetro fundamental para analizar la viabilidad económica del locatario y, por extensión, la estabilidad y el desempeño de un centro comercial (International Council of Shopping Centers [ICSC], 2022; Urban Land Institute [ULI], 2020).

En el modelo Catalina Center la estructura proyectada presenta una particularidad decisiva, simulados para una escala de 5000 metros aproximadamente. Los gastos operativos del orden de **USD 1,36/m²** son absorbidos por el propietario, mientras que el locatario únicamente afronta expensas estimadas en **USD 1,96/m² mensuales**. Sobre dicha estructura se adopta como parámetro de diseño un costo de ocupación objetivo del **6%**, porcentaje considerado altamente competitivo dentro de la industria de centros comerciales abiertos y sensiblemente inferior a los rangos observados en los malls tradicionales, que habitualmente operan entre el **8% y el 10%**.

Bajo este supuesto, el costo total mensual de ocupación —integrado por alquiler y expensas— debe representar aproximadamente el **6% de la facturación del comerciante**. Aplicando dicho criterio al modelo básico de Catalina Center se obtienen los siguientes valores de referencia:

- **Locales comerciales de 160 m²:** facturación necesaria aproximada de **USD 45.227 mensuales** (USD 542.726 anuales).

- **Locales comerciales de 432 m²:** facturación necesaria aproximada de **USD 93.311 mensuales** (USD 1.119.732 anuales).
- **Supermercado de 1.500 m²:** facturación necesaria aproximada de **USD 274.000 mensuales** (USD 3.288.000 anuales).
- **Local gastronómico de 200 m²:** facturación necesaria aproximada de **USD 46.533 mensuales** (USD 558.400 anuales).
- **Local gastronómico de 100 m²:** facturación necesaria aproximada de **USD 23.267 mensuales** (USD 279.200 anuales).

A efectos de validar empíricamente los parámetros obtenidos, resulta especialmente relevante analizar el comportamiento del sector gastronómico, por tratarse de uno de los rubros más sensibles al costo de ocupación y, al mismo tiempo, uno de los principales generadores de flujo dentro de los centros comerciales abiertos.

Con ese objetivo se relevaron antecedentes de operadores gastronómicos nacionales mediante consultas efectuadas durante el desarrollo de la presente investigación a las áreas de expansión y franquicias de distintas empresas, complementadas con información pública disponible sobre inversiones, recupero de capital, expansión y desempeño comercial. Si bien las compañías no suministran información financiera auditada de cada establecimiento, los antecedentes obtenidos permiten contrastar razonablemente las hipótesis económicas adoptadas para el modelo Catalina Center.

En primer término se analizó el caso de **Mostaza**, una de las principales cadenas de comida rápida de la Argentina y uno de los operadores gastronómicos de mayor expansión del país. Durante las consultas realizadas en el marco de esta investigación, la empresa informó parámetros generales de inversión, recuperación y niveles de actividad compatibles con los antecedentes publicados por distintos medios especializados y por la propia compañía.

De acuerdo con la información relevada, un local típico de Mostaza registra niveles de facturación del orden de **USD 100.000 mensuales** en condiciones normales de operación. La empresa, además, supera actualmente los **60 millones de clientes anuales**, continúa

expandiendo su red mediante franquicias y mantiene una política activa de apertura de nuevos establecimientos, circunstancia que confirma la solidez económica del formato.

Al comparar estos antecedentes con el modelo Catalina Center se observa que un local gastronómico de **200 m²** requeriría una facturación aproximada de **USD 46.533 mensuales** para sostener un costo de ocupación del **6%**. En consecuencia, el umbral de ventas exigido por el modelo representa menos de la mitad de la facturación estimada para un operador consolidado como Mostaza, circunstancia que permite concluir que los parámetros adoptados resultan prudentes y alcanzables para establecimientos gastronómicos de gran escala.

Como segunda instancia de validación se analizó el caso de **Lucciano's**, empresa argentina referente del segmento de heladerías premium y actualmente una de las marcas gastronómicas de mayor crecimiento y reconocimiento internacional.

Al igual que en el caso anterior, durante la investigación se efectuaron consultas a la empresa con el objeto de relevar antecedentes sobre inversiones, modalidad operativa y recuperación del capital invertido, información posteriormente contrastada con publicaciones especializadas disponibles en el mercado.

De acuerdo con los antecedentes relevados, la inversión necesaria para instalar un local de Lucciano's se ubica aproximadamente entre **USD 200.000 y USD 350.000**, dependiendo de su ubicación, dimensiones y características constructivas, mientras que los plazos estimados de recupero de la inversión se sitúan entre **12 y 24 meses**.

Si bien la compañía no publica información oficial sobre la facturación promedio de sus establecimientos, la relación entre inversión inicial, plazos de recupero y rentabilidad esperada permite inferir razonablemente niveles de ventas mensuales comprendidos entre **USD 15.000 y USD 30.000**, rango que resulta consistente con la estructura económica observada en este tipo de operadores gastronómicos.

Al contrastar dichos antecedentes con el modelo Catalina Center se verifica que un local gastronómico de **100 m²** requeriría aproximadamente **USD 23.267 mensuales** para

sostener un costo de ocupación del **6%**, ubicándose exactamente dentro del rango de facturación inferido para este tipo de establecimientos.

La utilización conjunta de ambos casos permite validar el modelo desde dos perspectivas complementarias. **Mostaza** representa un operador gastronómico de gran escala, cuya facturación supera ampliamente el umbral requerido por el modelo, mientras que **Lucciano's** constituye un formato premium de menor superficie cuyos parámetros económicos resultan plenamente compatibles con los valores proyectados para locales gastronómicos de dimensiones reducidas.

Esta doble validación —por exceso en el caso de Mostaza y por compatibilidad de rango en el caso de Lucciano's— aporta evidencia empírica adicional sobre la razonabilidad de los supuestos económicos adoptados y fortalece la consistencia del modelo Catalina Center.

No obstante, el costo de ocupación no depende exclusivamente del nivel de alquiler ni de las expensas. Su comportamiento se encuentra directamente condicionado por la capacidad del centro comercial para generar ventas sostenidas. En consecuencia, variables tales como el flujo vehicular, la accesibilidad, la visibilidad, el mix comercial, la presencia de operadores ancla, la calidad arquitectónica, la seguridad, el mantenimiento y la experiencia general del usuario constituyen factores determinantes del costo de ocupación efectivo.

Por esa razón, el modelo Catalina Center no propone competir mediante alquileres artificialmente bajos. Su objetivo consiste en diseñar un centro comercial capaz de incrementar estructuralmente las ventas de sus locatarios, permitiendo que el costo relativo de ocupación permanezca reducido aun cuando el valor locativo resulte competitivo.

Desde esta perspectiva, el costo de ocupación deja de ser un simple indicador financiero para convertirse en un verdadero **factor de creación de valor económico**. Cuando el comerciante necesita vender menos para cubrir sus costos de ocupación, disminuye su riesgo operativo, mejora su rentabilidad, aumenta su permanencia dentro del centro comercial y reduce significativamente la probabilidad de vacancia.

A su vez, una menor vacancia fortalece la imagen institucional del emprendimiento, incrementa el flujo de consumidores, mejora la percepción del conjunto y genera un círculo virtuoso que beneficia simultáneamente al comerciante, al propietario y al inversor. En otras palabras, el costo de ocupación opera como una variable transversal capaz de alinear los intereses de todos los participantes del sistema.

En definitiva, puede afirmarse que el modelo Catalina Center no compite por ofrecer el alquiler más bajo del mercado, sino por alcanzar el **menor costo de ocupación compatible con un centro comercial de alta calidad urbana, arquitectónica y comercial**. Esta circunstancia integra la dimensión económica de la triple dimensión del valor desarrollada en la presente investigación y constituye uno de los principales aportes originales del modelo.

Como síntesis, el éxito del desarrollo no se define en el Excel del desarrollador, sino en la caja diaria del comerciante.

III.4.3 Los centros comerciales cerrados tradicionales y el modelo proyectual Catalina Center. Ventajas del sistema propuesto.

Ambos responden a estructuras económicas, operativas y financieras diferentes. Mientras los primeros concentran su competitividad en la escala, la consolidación de activos institucionales y la estabilidad de sus flujos, el modelo propuesto fundamenta su desempeño en la optimización del capital invertido, la reducción de la carga operativa y un menor costo de ocupación para el locatario.

La inversión estimada para el modelo estándar asciende a USD 699,44 por metro cuadrado, valor significativamente inferior al observado en centros comerciales cerrados, donde los costos de desarrollo se sitúan habitualmente entre USD 2.000 y USD 3.500 por metro cuadrado. Esta diferencia reduce el capital inmovilizado, disminuye el riesgo de inversión y mejora la eficiencia económica del proyecto.

La estructura operativa del modelo también presenta diferencias sustanciales. La incidencia de los gastos operativos representa el 12,05% de los ingresos, frente al 34,9% registrado en los formatos cerrados analizados, lo que implica una reducción de 22,85 puntos porcentuales, equivalente a aproximadamente el 65,5%. Esta disminución responde a una tipología constructiva más simple, basada en locales en tira, ausencia de grandes superficies climatizadas y eliminación de sistemas centralizados de operación y mantenimiento.

La reducción de la carga estructural impacta directamente sobre el costo de ocupación del locatario. Mientras los centros comerciales cerrados operan habitualmente con costos de ocupación comprendidos entre el 8% y el 10% de las ventas, el modelo Catalina Center proyecta un valor cercano al 6%, reduciendo el punto de equilibrio comercial, favoreciendo la permanencia de los operadores y contribuyendo a disminuir la vacancia.

Los indicadores económicos reflejan el mismo comportamiento. Sobre el modelo estándar se proyecta un ROI bruto del 19,46%, un ROI después de impuestos del 11,13%, un EVA positivo del 4,63% y un upgrade de valor del 154%. Comparativamente, los centros comerciales institucionales consolidados presentan rentabilidades del orden del 9% anual después de impuestos. En consecuencia, el modelo proyecta una mejora de aproximadamente 2,13 puntos porcentuales, equivalente a un incremento relativo cercano al 23,6%.

El modelo estándar utilizado como referencia para estos cálculos comprende una superficie construida de 4.684 m². Su viabilidad económica se encuentra condicionada por tres parámetros objetivos: una población accesible mínima de entre 60.000 y 80.000 habitantes dentro de un radio de quince minutos, un flujo vehicular útil aproximado de 7.000 vehículos por hora y la verificación de los indicadores desarrollados en el Índice de Aptitud Locacional (IC). Estos parámetros determinan la escala del desarrollo y evitan sobredimensionamientos que comprometan la eficiencia económica del activo.

La flexibilidad funcional constituye otra diferencia estructural del modelo. Su configuración abierta y modular permite unificar o subdividir locales, modificar el mix comercial y adaptar el activo a nuevas condiciones de demanda sin intervenciones estructurales

significativas. Asimismo, admite procesos de reconversión hacia formatos híbridos de retail y logística de última milla, comercio mayorista o nuevas configuraciones comerciales, preservando la capacidad de generación de renta frente a cambios en la dinámica urbana.

En conjunto, los indicadores obtenidos muestran que la competitividad económica del modelo no depende del incremento del valor locativo, sino de la reducción de la inversión inicial, de la disminución de la carga operativa y del menor costo de ocupación soportado por los locatarios. La rentabilidad proyectada surge, así, de una mayor eficiencia en la utilización del capital y no del traslado de mayores costos al operador comercial.

III.4.5. La rentabilidad del inversor como condición de competitividad del modelo.

Los costos de construcción como eje fundamental.-

La rentabilidad del inversor constituye una de las tres subdimensiones de la dimensión económica del valor propuesta en esta investigación. El modelo Catalina Center pretendofrecer una rentabilidad anual en dólares del orden del 12% después de impuestos, suficiente para compensar el riesgo, la menor liquidez y la escala propia de un desarrollo inmobiliario de renta.

La determinación de este objetivo surge del análisis comparativo de activos inmobiliarios comerciales de escala institucional. En el caso de IRSA, uno de los principales operadores argentinos de centros comerciales y sociedad cotizante ante la U.S. Securities and Exchange Commission, la información financiera correspondiente al tercer trimestre del ejercicio fiscal 2025 muestra una recuperación del segmento *Shopping Malls*, con un crecimiento interanual del 13,4 % en las ventas de los locatarios, una ocupación del 98,1 % y un EBITDA ajustado del segmento de ARS 147.914 millones durante los primeros nueve meses del ejercicio (IRSA Inversiones y Representaciones S.A., 2025). A partir de los resultados operativos publicados y de la estructura tributaria general de la compañía, puede estimarse, a los fines de esta investigación, un rendimiento operativo previo a impuestos de entre el 13 % y el 15 %, mientras que la rentabilidad neta se situaría aproximadamente en torno al 9 % después de impuestos. Estas cifras deben interpretarse como estimaciones analíticas del autor y no como tasas de rentabilidad expresamente informadas por la empresa.

En consecuencia, el objetivo de una rentabilidad del 12% anual después de impuestos procura posicionar a Catalina Center como una alternativa de inversión competitiva dentro del mercado inmobiliario comercial. Dicho rendimiento resulta superior al observado en activos institucionales estabilizados y busca compensar adecuadamente el mayor riesgo asumido por el inversor en desarrollos de menor escala.-

III.4.5.1. Condiciones metodológicas para alcanzar el ROI objetivo

La obtención del retorno sobre la inversión (ROI) objetivo del 12% anual, adoptado como parámetro económico del modelo, no constituye una consecuencia automática del desarrollo de un centro comercial de proximidad, sino el resultado de la aplicación coordinada de una serie de decisiones técnicas, económicas y jurídicas sistematizadas en el Manual Operativo Catalina Center.

En primer término, dicho objetivo exige mantener una estructura de costos compatible con niveles reducidos de gastos comunes y de mantenimiento, condición indispensable para sostener un costo de ocupación que resulte viable para los operadores comerciales. La rentabilidad del desarrollador no puede construirse incrementando artificialmente la renta locativa, sino mediante un diseño eficiente que permita generar valor económico preservando la sustentabilidad del negocio del inquilino.

Para ello resulta necesario respetar los criterios establecidos en los primeros capítulos del Manual Operativo. En particular, los criterios urbanos de implantación y selección del entorno, la política de adquisición del suelo y su estructura jurídica, el modelo arquitectónico y el diseño de los locales, así como el Informe Técnico de Costos, constituyen las bases sobre las cuales se estructura la economía del proyecto. Cada una de estas decisiones incide directamente sobre la inversión inicial, los costos de construcción, la eficiencia operativa, los gastos de mantenimiento y, en definitiva, sobre la rentabilidad esperada.

No obstante, el cumplimiento de dichos criterios no resulta suficiente por sí solo. Antes de avanzar con un proyecto concreto, el modelo prevé una instancia de validación preliminar mediante el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial, incorporado como Anexo II

de la presente investigación. Esta herramienta permite incorporar información específica de la ciudad objeto de análisis —valor del suelo, costos de construcción, rentas de mercado, demanda potencial, costo de ocupación, indicadores de rentabilidad y demás variables relevantes— con el objeto de verificar, antes del estudio de campo definitivo y de la formulación del proyecto ejecutivo, si las condiciones iniciales permiten alcanzar los parámetros económicos previstos por el modelo.

De este modo, el Sistema Integrado no reemplaza el análisis técnico posterior ni el estudio de mercado específico de cada localización, sino que constituye un mecanismo de validación preliminar destinado a descartar tempranamente alternativas inviables y concentrar los recursos de análisis sobre aquellas oportunidades que, en principio, reúnen las condiciones necesarias para alcanzar el retorno objetivo del modelo.

III.4.6. El Valor Económico Agregado (EVA) como indicador de creación de valor del modelo.

La noción contemporánea de creación de valor económico encuentra uno de sus principales desarrollos en los trabajos de Alfred Rappaport, especialmente a partir de *Creating Shareholder Value* (Rappaport, 1986). Posteriormente, Joel M. Stern y G. Bennett Stewart III profundizaron este enfoque mediante la sistematización del concepto de *Economic Value Added* (EVA), concebido como una herramienta para medir la capacidad de una empresa o proyecto de generar riqueza económica por encima del costo del capital invertido (Stern & Stewart, 1991). Este enfoque se inscribe dentro de la denominada *Value Based Management* (VBM), corriente de gestión que desplazó el eje del análisis desde la utilidad contable hacia la efectiva creación de valor para el accionista o inversor (Rappaport, 1986; Stern & Stewart, 1991).

La principal contribución de esta corriente consiste en demostrar que la obtención de utilidades no implica necesariamente creación de valor. Durante décadas, indicadores como el Retorno sobre la Inversión (ROI), la rentabilidad contable o el margen operativo fueron utilizados para evaluar el desempeño económico de las empresas. Sin embargo, estas métricas

presentan una limitación relevante: informan cuánto gana un proyecto, pero no permiten determinar si esa rentabilidad resulta suficiente para compensar el costo del capital invertido y el riesgo asumido por el inversor.

Precisamente para superar esa limitación surge el EVA. Su premisa es sencilla pero conceptualmente trascendente: un proyecto sólo crea valor cuando la rentabilidad obtenida supera el costo promedio ponderado del capital (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Si el rendimiento generado apenas iguala o resulta inferior a dicho costo, podrán existir utilidades contables o flujos positivos, pero no existirá creación de riqueza económica. En otras palabras, un proyecto puede ganar dinero y, al mismo tiempo, destruir valor.

Esta distinción posee especial importancia en el desarrollo inmobiliario. La rentabilidad obtenida por un emprendimiento no puede analizarse de manera aislada, sino en relación con el costo de los recursos financieros necesarios para llevarlo adelante, integrado tanto por el capital propio como por el financiamiento externo y el correspondiente costo de oportunidad. Desde esta perspectiva, el WACC constituye el verdadero umbral a partir del cual comienza la creación de valor económico.

La presente investigación adopta deliberadamente este enfoque. Tal como se sostuvo en el marco conceptual, la renta no constituye el punto de partida del análisis, sino la consecuencia de un proceso previo de generación de valor. En consecuencia, el objetivo del modelo Catalina Center no consiste simplemente en obtener beneficios económicos, sino en desarrollar un producto inmobiliario capaz de generar retornos superiores al costo del capital invertido y, por lo tanto, producir EVA positivo. En orden de magnitud conocemos que ese EVA debe ser relativamente similar al 4 a 5 por ciento para satisfacer el objetivo propuesto.-

La elección del EVA como indicador principal responde precisamente a esa lógica metodológica. Mientras el ROI informa la rentabilidad de la inversión, el EVA permite verificar si dicha rentabilidad resulta suficiente para crear riqueza económica real. Este criterio se encuentra plenamente alineado con la hipótesis general de la investigación, según la cual no toda ganancia implica creación de valor y no toda renta resulta económicamente legítima. La

renta solamente adquiere carácter sostenible cuando deriva de un proceso efectivo de generación de valor para todos los participantes del sistema.

En consecuencia, el éxito económico de Catalina Center no se mide exclusivamente por la rentabilidad obtenida ni por la valorización del activo. El modelo sólo alcanza su objetivo cuando genera simultáneamente valor para el desarrollador, mediante un EVA positivo; valor para el inversor, mediante una rentabilidad adecuada al riesgo; y valor para el locatario, mediante un costo de ocupación sostenible. La desalineación de cualquiera de estos tres componentes compromete el funcionamiento integral del sistema y limita su capacidad de generar valor en el largo plazo.

Desde esta perspectiva, es el EVA el indicador que mejor expresa la hipótesis central de la presente investigación. Si el desarrollo logra crear valor económico para el desarrollador, ofrecer una rentabilidad competitiva al inversor y mantener condiciones de sustentabilidad para el comerciante, la renta deja de ser un objetivo perseguido de manera aislada para transformarse, naturalmente, en la consecuencia de un proceso previo de creación de valor. En ello radica, precisamente, la lógica económica que estructura el modelo Catalina Center y uno de los principales aportes conceptuales de esta investigación.

CAPÍTULO CUARTO. CATALINA CENTER. INTRODUCCIÓN AL MANUAL OPERATIVO Y AL SISTEMA INTEGRADO DE VALIDACIÓN TERRITORIAL Y COMERCIAL

Ya es sabido, se adopta la denominación Catalina Center para identificar el modelo de centro comercial abierto de proximidad desarrollado a partir de la adaptación de las principales experiencias internacionales de retail abierto a las condiciones económicas, urbanísticas y sociológicas propias de las ciudades intermedias argentinas. En consecuencia, cuando esta investigación haga referencia a Catalina Center no estará describiendo un emprendimiento inmobiliario determinado, sino un sistema de desarrollo adaptable y replicable, concebido para

ajustarse a diferentes escalas urbanas, estructuras de costos, niveles de demanda y características territoriales, manteniendo una misma lógica conceptual y operativa.

Concluido el desarrollo de los fundamentos teóricos del modelo y de la denominada triple dimensión del valor —económica, urbanística y sociológica—, corresponde presentar las herramientas mediante las cuales esos principios se transforman en una metodología concreta de actuación. Con esa finalidad, este capítulo introduce el Manual Operativo Catalina Center, incorporado como Anexo I de la presente investigación, y el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial, desarrollado como Anexo II. Ambos instrumentos constituyen el principal aporte metodológico de la tesis.

4.1. Manual Operativo (Anexo I)

El Anexo I contiene el Manual Operativo de Catalina Center, documento que reúne de manera sistemática el conocimiento técnico, jurídico, económico, arquitectónico, comercial y operativo desarrollado a lo largo de la presente investigación. Su finalidad consiste en transformar los fundamentos conceptuales expuestos en los capítulos precedentes en un procedimiento estandarizado de actuación, permitiendo que el modelo pueda reproducirse manteniendo su identidad, sus estándares de calidad y su capacidad de generación de valor.

El Manual no constituye una recopilación de recomendaciones generales, sino un conjunto de criterios obligatorios que regulan la totalidad del proceso de desarrollo, desde la selección inicial del terreno hasta la administración y expansión del sistema. Cada capítulo responde a una etapa específica del desarrollo inmobiliario y establece reglas destinadas a reducir la discrecionalidad, uniformar las decisiones y garantizar la replicabilidad del modelo en distintas ciudades y contextos territoriales.

El **Capítulo 1** introduce los fundamentos generales del sistema, define los objetivos del Manual Operativo y explica su forma de utilización, su alcance y la relación existente entre las distintas herramientas metodológicas desarrolladas en la investigación.

El **Capítulo 2** desarrolla los criterios urbanos para la selección de los terrenos, estableciendo las condiciones que deben reunir los lotes candidatos en materia de ubicación, accesibilidad, jerarquía vial, condiciones del entorno, densidad poblacional, equipamientos urbanos, visibilidad comercial y potencial de desarrollo.

El **Capítulo 3** regula la estructura jurídica de adquisición del suelo mediante contratos de opción de compra, desarrollando la metodología contractual que permite minimizar riesgos, diferir inversiones y condicionar la adquisición definitiva al cumplimiento de las verificaciones técnicas, urbanísticas, comerciales y económicas previstas en el sistema.

El **Capítulo 4** establece el modelo arquitectónico de Catalina Center, definiendo los criterios de diseño de los locales comerciales, las tipologías edilicias, la organización funcional del conjunto, las dimensiones recomendadas, la modulación constructiva y los principios arquitectónicos que permiten preservar la identidad del formato.

El **Capítulo 5** contiene el Informe Técnico de Costos de los locales, desarrollando la metodología de determinación de costos de construcción, los parámetros económicos utilizados, las bases de cálculo, los costos unitarios y las herramientas de control económico necesarias para mantener la eficiencia del modelo.

El **Capítulo 6** regula la circulación vehicular, los estacionamientos, las calles internas y la logística operativa del emprendimiento, estableciendo los criterios de accesibilidad, seguridad, funcionamiento, abastecimiento y organización del tránsito que caracterizan al sistema.

El **Capítulo 7** desarrolla la identidad de marca de Catalina Center, definiendo su estética, su ADN americano y los criterios de diseño identitario destinados a preservar una imagen homogénea, reconocible y consistente en todas las implantaciones del modelo.

El **Capítulo 8** establece los criterios de selección y categorización de inquilinos, definiendo los requisitos mínimos de admisión, las categorías comerciales, los perfiles de operadores compatibles con el sistema y los criterios de consolidación de la oferta comercial.

El **Capítulo 9** desarrolla las políticas de posicionamiento comercial y de alquileres, estableciendo los criterios para la determinación de valores locativos, la administración de la ocupación, la estrategia de consolidación del emprendimiento y las pautas generales de comercialización.

El **Capítulo 10** regula el mix comercial mediante un sistema de curaduría de inquilinos y categorías previamente definidas, estableciendo la composición funcional del centro comercial, la distribución de actividades, la incorporación de operadores ancla y los criterios destinados a maximizar las sinergias comerciales del conjunto.

El **Capítulo 11** desarrolla la estructura jurídica fiduciaria y el régimen operativo de Catalina Center, definiendo el esquema organizacional del emprendimiento, la administración de los activos, las funciones de los distintos participantes y las reglas de funcionamiento del sistema durante su etapa operativa.

El **Capítulo 12** establece las normas de gobernanza y funcionamiento de Catalina Center, regulando los procedimientos de administración, mantenimiento, conservación de la identidad del conjunto, control de cumplimiento de estándares y mecanismos de toma de decisiones.

Finalmente, el **Capítulo 13** desarrolla los criterios de replicabilidad, adaptación territorial y expansión nacional del modelo, estableciendo cuáles son los componentes esenciales que deben mantenerse invariables y cuáles admiten adaptaciones según las características urbanas, económicas y comerciales de cada ciudad, garantizando que toda nueva implantación preserve la identidad, coherencia y funcionamiento del sistema Catalina Center.

En conjunto, el Manual Operativo constituye el núcleo metodológico de la investigación. En él se concentra el know-how desarrollado a lo largo de la tesis y se establecen las reglas técnicas que permiten transformar un conjunto de principios teóricos en un modelo de desarrollo inmobiliario estandarizado, verificable y replicable a escala nacional.

IV.2. Introducción al Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial (Anexo II)

Complementariamente al Manual Operativo, la investigación desarrolla como Anexo II el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial, una herramienta de análisis destinada a evaluar objetivamente la conveniencia de distintas alternativas de implantación y verificar, en forma preliminar, la viabilidad económica, territorial y comercial de cada desarrollo.

El sistema se estructura en una secuencia lógica de análisis. En su primera pestaña se determina la escala óptima del proyecto, permitiendo comparar simultáneamente distintos lotes potenciales y establecer las dimensiones preliminares del desarrollo. La metodología utilizada para dicho cálculo se encuentra desarrollada y fundamentada en el Manual Operativo, particularmente en el apartado 2.3.2, donde se explican los fundamentos matemáticos y conceptuales que sustentan el procedimiento.

Figura: Determinación de la escala del proyecto

DETERMINACION DE ESCALA DE PROYECTO	LOTE A	LOTE B	LOTE C
Vehículos por minuto promedio	9	35	12
vehículos AADT	12960	50400	17280
descuento de tránsito pesado	10368	40320	13824
neto descontado flujo diario	8812,8	34272	11750,4
escala en metros teórica	5287,68	20563,2	7050,24

Nota. Figura extraída del *Sistema Integrado de Valorización Económica y Territorial*. Elaboración propia. La conceptualización metodológica corresponde al autor).

La segunda pestaña corresponde al cálculo del Índice de Aptitud Locacional, indicador diseñado para medir objetivamente la calidad comercial de cada emplazamiento. Para su determinación se incorporan variables tales como el flujo vehicular, la población accesible dentro de un radio temporal de quince minutos, la direccionalidad del tránsito y la existencia de

equipamientos generadores de demanda. Como complemento, el sistema incorpora bonificaciones específicas por la presencia de establecimientos educativos con más de 1.200 alumnos y por cada club deportivo ubicado dentro de un radio aproximado de cinco minutos, considerando la capacidad de estos equipamientos para generar flujos permanentes de potenciales consumidores.

Figura: Índice Catalina - APTITUD LOCACIONAL

Índice Catalina - APTITUD LOCACIONAL	LOTE A		LOTE B		LOTE C	
(i) Flujo vehicular útil (F) — TMDA ajustado por tránsito pesado		2,94		11,42		3,92
(ii) Población accesible en 15 minutos (P) — “neighborhood catchment”	100000	3,33	76000	2,53	43000	1,43
(iii) Direccionalidad del tránsito (D) — preferencia por “camino de regreso”		2		2		2
punto adicional por cada escuela mas 1200 alumnos en radio de 5 mins		2		0		2
punto adicional por cada club en radio de 5 mins		2		0		0
RESULTANTE TOTAL PUNTAJE - Ideal 15		12,27		15,96		9,35

Nota. Figura extraída del *Sistema Integrado de Valorización Económica y Territorial*. Elaboración propia. La conceptualización metodológica corresponde al autor.

Sobre la base del Índice de Aptitud Locacional se calcula posteriormente el Coeficiente de Oportunidad. Este indicador relaciona el precio de adquisición del terreno con el puntaje locacional obtenido, permitiendo determinar cuánto se paga efectivamente por cada punto de aptitud comercial. De esta manera, el sistema no sólo identifica cuál es el mejor lote desde el punto de vista urbano y comercial, sino también cuál representa la mejor oportunidad económica en función de su valor de adquisición.

Figura: Coeficiente de oportunidad:

precio lote A	\$350.000,00	precio lote B	\$200.000,00	precio lote C	\$400.000,00
resultado obtenido		resultado obtenido		resultado obtenido indice	
indice catalina	12,27	indice catalina	15,96	catalina	9,35
RESULTADO -					
CO	\$28.522,69	RESULTADO - CO	\$12.533,42	RESULTADO - CO	\$42.780,14

Nota. Figura extraída del *Sistema Integrado de Valorización Económica y Territorial*. Elaboración propia. La conceptualización metodológica corresponde al autor.

Una vez determinada la escala del emprendimiento, el sistema desarrolla el análisis de costos de construcción. El usuario únicamente debe incorporar los costos correspondientes a la obra gris, mientras que el resto de los componentes económicos se encuentran parametrizados conforme a la escala previamente calculada.

La **cuarta pestaña** desarrolla el **Informe Técnico de Costos de Construcción**. Una vez determinada la escala óptima del emprendimiento, el usuario únicamente incorpora los costos correspondientes a la obra gris, mientras que el resto de los componentes económicos del desarrollo se encuentran previamente parametrizados en función de dicha escala. A partir de esta información, el sistema determina automáticamente el costo total de inversión expresado tanto en dólares estadounidenses como en bolsas de cemento, proporcionando una referencia económica estable que facilita las comparaciones entre proyectos desarrollados en distintos momentos y reduce el impacto de la volatilidad monetaria.

La **quinta pestaña** proyecta la **rentabilidad bruta esperada del emprendimiento**. Sobre la base de la superficie comercial obtenida en la primera etapa del sistema, el usuario incorpora el valor locativo por metro cuadrado y los parámetros comerciales propios de cada mercado. Con esa información, el modelo calcula automáticamente la renta bruta mensual y anual, la vacancia promedio estimada, el retorno sobre la inversión (ROI) anual antes de impuestos, el ROI mensual y los principales indicadores de desempeño comercial del proyecto.

Figura: Calculo Renta:

Calculo renta							
	MTS POR		PRECIO		vacancia		ROI ROI anual
	LOCALES	LOCAL	LOCACIÓN X METRO	PARCIAL	PROMEDIO	global MENS	me antes de ns impuestos
LOCALES COMERCIALES AAA							
400 MTS	1,76	400,00	\$11,00	\$7.755,26	0,92	\$7.134,84	
LOCALES AA 160							
METROS CUADRADOS	14,87	160,00	\$12,00	\$28.553,47	0,92	\$26.269,19	
1 local supermercado	1,06	1.500,00	\$14,00	\$22.208,26	1,00	\$22.208,26	
locales GASTRONOMÍA-X 100/150 MTS	3,53	200,00	\$10,00	\$7.050,24	0,90	\$6.345,22	
							1,6
					93,50%	\$61.957,51	5% 19,82%

Nota. Figura extraída del *Sistema Integrado de Valorización Económica y Territorial*. Elaboración propia. La conceptualización metodológica corresponde al autor.

La **sexta pestaña** desarrolla el **cálculo de la utilidad neta**. Integrando la información generada en las etapas anteriores, el sistema incorpora automáticamente los gastos operativos, las expensas estimadas, los gastos extraordinarios y los costos de administración previamente parametrizados. Como resultado, determina el detalle completo de ingresos y egresos del emprendimiento, la utilidad mensual antes y después de impuestos, los gastos operativos por metro cuadrado, las expensas mensuales estimadas por metro cuadrado y el retorno sobre la inversión (ROI) tanto antes como después de impuestos.

La **séptima pestaña** calcula la **valuación por renta esperada** y el **upgrade de valor** generado por el desarrollo. A partir de la renta neta proyectada, el sistema estima el valor patrimonial del activo mediante la capitalización de los ingresos esperados y cuantifica el incremento de valor producido por la transformación del suelo, permitiendo medir objetivamente la creación de riqueza inmobiliaria generada por el proyecto.

La **octava pestaña** desarrolla el cálculo del **Economic Value Added (EVA)**, incorporando el costo promedio ponderado de capital (WACC) como parámetro de comparación financiera. El sistema presenta una matriz precargada con distintos escenarios de costo de capital —entre el 5 % y el 12 % anual—, permitiendo identificar inmediatamente el EVA correspondiente a cada hipótesis. De este modo, el usuario puede verificar si la rentabilidad obtenida supera el costo de los recursos invertidos y determinar, para cada escenario financiero, si el proyecto crea o destruye valor económico. Asimismo, el sistema expresa el resultado tanto en términos absolutos como porcentuales respecto del capital invertido.

Figura: Cálculo EVA:

(Economic Value Added)					
EVA=	UAIDI-(WACC*capital)	\$241.995,28	\$205.222,23	\$168.449,17	\$131.676,11
	utilidad antes de intereses y después				
UAIDI	de impuestos	\$425.860,57	\$425.860,57	\$425.860,57	\$425.860,57
WACC	costo de capital ponderado	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%
	capital invertido	\$3.677.305,76	\$3.677.305,76	\$3.677.305,76	\$3.677.305,76
EVA SOBRE CAPITAL %		6,58%	5,58%	4,58%	3,58%

Nota. Figura extraída del *Sistema Integrado de Valorización Económica y Territorial*.
Elaboración propia. La conceptualización metodológica corresponde al autor.

Finalmente, la **novena pestaña** integra toda la información obtenida durante el proceso mediante un **Tablero Integral de Validación**, que consolida los principales indicadores económicos, urbanísticos y sociológicos del emprendimiento. Esta instancia final permite verificar de manera conjunta el cumplimiento de los objetivos metodológicos de la investigación, comparar distintas alternativas de implantación y emitir una evaluación preliminar de la viabilidad integral del proyecto bajo una metodología uniforme, objetiva y replicable. De esta

manera, el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial se convierte en la herramienta práctica que operacionaliza el modelo Catalina Center y materializa, en un procedimiento cuantificable, los principios desarrollados a lo largo de la presente tesis.

En consecuencia, el Sistema Integrado de Validación Territorial y Comercial constituye la herramienta que operacionaliza los principios desarrollados a lo largo de la investigación, transformando los criterios metodológicos del Manual Operativo en un procedimiento objetivo de evaluación aplicable a cualquier proyecto que pretenda desarrollarse bajo el modelo Catalina Center.

CAPÍTULO QUINTO. CONCLUSIONES GENERALES

La hipótesis central planteada al inicio de esta investigación sostuvo que la viabilidad de los centros comerciales abiertos de proximidad en ciudades intermedias argentinas parecería depender de la interacción simultánea entre variables económicas, urbanísticas y sociológicas. El desarrollo teórico, el análisis comparado de antecedentes internacionales y nacionales y la construcción metodológica presentada a lo largo del trabajo permiten considerar corroborada dicha hipótesis.

Los resultados obtenidos demuestran que la sustentabilidad de este tipo de desarrollos se construye mediante la generación simultánea de valor para todos los actores que intervienen en el sistema: el inversor que aporta el capital, el comerciante que desarrolla su actividad económica, el consumidor que utiliza el espacio y la comunidad urbana que recibe sus efectos territoriales.

Precisamente, el principal aporte conceptual de la presente investigación radica en la formulación de la teoría de la triple dimensión del valor. Dicha teoría permite comprender que la viabilidad de un desarrollo comercial de proximidad surge de la integración de tres dimensiones complementarias e interdependientes. La dimensión sociológica aporta identidad, sentido de pertenencia, aspiracionalidad y construcción comunitaria. La dimensión urbanística contribuye a la generación de centralidad, consolidación territorial, mejora del entorno y valorización urbana.

La dimensión económica garantiza la sustentabilidad financiera necesaria para asegurar la permanencia y evolución del sistema en el largo plazo.

La investigación demuestra que la adaptación de los modelos internacionales de retail barrial al contexto argentino resulta posible cuando dichas dimensiones operan de manera coordinada dentro de un mismo esquema de generación de valor. La experiencia analizada permite advertir que el factor determinante para alcanzar dicho equilibrio reside en la construcción de estructuras capaces de sostener simultáneamente rentabilidades atractivas para el inversor, costos de ocupación compatibles con la realidad económica del comerciante y una propuesta de valor percibida positivamente por el consumidor.

En ese contexto, el costo de ocupación adquiere relevancia estratégica por constituir una de las principales variables de equilibrio del sistema. Cuando los costos asociados al uso del espacio comercial se mantienen dentro de parámetros compatibles con la capacidad económica del locatario, se fortalecen las posibilidades de permanencia de los comercios, se incrementa la estabilidad de los conjuntos comerciales, se reducen los niveles de vacancia y se consolida una estructura de ingresos más estable para el inversor. De esta manera, la rentabilidad y la sustentabilidad se integran dentro de una misma lógica de funcionamiento.

Los resultados obtenidos permiten concluir que los centros comerciales abiertos de proximidad constituyen una herramienta eficaz de organización territorial en ciudades intermedias argentinas. Su capacidad para acompañar procesos de expansión residencial, estructurar nuevas centralidades urbanas y acercar servicios al lugar donde vive la población los convierte en instrumentos relevantes para el desarrollo urbano contemporáneo.

La investigación permite sostener que los actuales procesos de crecimiento urbano, caracterizados por una estructura cada vez más policéntrica y por el fortalecimiento del consumo de proximidad, generan condiciones favorables para el desarrollo de centros comerciales abiertos. El análisis comparado realizado sugiere, además, que las ciudades intermedias argentinas presentan características funcionales que favorecen la consolidación de

nuevas centralidades comerciales, constituyendo una oportunidad para organizar el crecimiento urbano y comercial de manera más eficiente, accesible y sostenible.

En definitiva, la principal conclusión alcanzada consiste en que la viabilidad de los centros comerciales abiertos de proximidad en Argentina depende de su capacidad para construir valor simultáneamente en las dimensiones sociológica, urbanística y económica. Cuando dicho equilibrio se alcanza, el sistema genera beneficios para el inversor, fortalece la actividad del comerciante, mejora la experiencia del consumidor y produce externalidades positivas para la comunidad en su conjunto.

La presente investigación aporta, además, un marco conceptual y metodológico destinado a orientar el diseño, la evaluación y la gestión de este tipo de desarrollos, integrando herramientas de análisis económico, urbanístico y sociológico dentro de un sistema único de generación de valor, concebido para responder a las particularidades de las ciudades intermedias argentinas.

En definitiva, la presente investigación no solo verifica la viabilidad del modelo propuesto, sino que culmina con la construcción de **Catalina Center**, un sistema integrado de análisis, validación y desarrollo que ofrece un marco metodológico para planificar, evaluar y proyectar centros comerciales abiertos de proximidad en ciudades intermedias argentinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballantyne, P., Credit, K., Dolega, L., & Singleton, A. (2021). A framework for delineating the scale, extent and characteristics of American retail centre agglomerations. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*.

Ballantyne, P., Dolega, L., Macdonald, J., & Singleton, A. (2022). Integrating the who, what, and where of U.S. retail center geographies. *Annals of the American Association of Geographers*.

Beyard, M. D., Pawlukiewicz, M., & Bond, A. (2003). Ten principles for rebuilding neighborhood retail. Urban Land Institute.

CBRE. (2023). Global cap rate survey 2023.

CBRE. (2025a). 2025 U.S. Real Estate Market Outlook: Retail.

CBRE. (2025b). 2025 U.S. Real Estate Market Outlook: Midyear Review.

CBRE. (2026a). 2026 North American Investor Intentions Survey.

CBRE. (2026b). 2026 U.S. Real Estate Market Outlook: Retail.

Cencosud Shopping S.A. (2026). Memoria anual 2025.

Centro Comercial de Santa Fe. (2024). Informe DIES: Ventas minoristas y actividad comercial. Abril-mayo de 2024.

Centro Comercial de Santa Fe. (2025). Informe DIES: Ventas minoristas y actividad comercial. Mayo de 2025.

Centro Comercial de Santa Fe. (2026). Informe DIES: Ventas minoristas y actividad comercial. Marzo de 2026.

Colliers Argentina. (2025). Retail Market Report S1 2025. Colliers International Argentina.

Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2018). Centros comerciales a cielo abierto: Recomendaciones y acciones para un plan estratégico operativo de centros comerciales a cielo abierto en la Ciudad de Buenos Aires (1.^a ed. ampliada).

DeLisle, J. R. (s. f.). U.S. shopping center classifications.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.

Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, responsibilities, practices. HarperCollins.

Erdem, O., Oumlil, A. B., & Tuncalp, S. (1999). Shopping and convenience: A model for retail centres.

Feller Rate. (2025). Informe de clasificación Cencosud Shopping S.A.

García Canclini, N. (1990). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Grijalbo.

General Growth Properties, & Ashkenazy Acquisition Corporation. (2014, October 28). General Growth Properties and Ashkenazy Acquisition Corporation acquire minority interest in the Miami Design District from partners Craig Robins and L Real Estate.

Gruen, V., & Baldauf, A. (Ed.). (2017). Shopping town: Designing the city in suburban America. University of Minnesota Press.

Gruen, V., & Smith, L. (1960). Shopping towns USA: The planning of shopping centers. Reinhold Publishing Corporation.

Hardwick, M. J. (2004). Mall maker: Victor Gruen, architect of an American dream. University of Pennsylvania Press.

Hernández Arregui, J. J. (1960). La formación de la conciencia nacional. Hachea.

International Council of Shopping Centers. (2004). ICSC shopping center definitions: Basic configurations and types for the United States. ICSC Research Department.

International Council of Shopping Centers. (2004). ICSC shopping center definitions: Basic configurations and types for the United States.

International Council of Shopping Centers. (2023). U.S. shopping center definition standard.

International Council of Shopping Centers. (2023). U.S. shopping-center classification and characteristics.

International Council of Shopping Centers. (2024). ICSC Shopping Center Definitions: Basic Configurations and Types for the United States.

International Council of Shopping Centers. (2026a). 11 retail real estate predictions for 2026.

International Council of Shopping Centers. (2026b). Grocery stores' enduring appeal to shoppers, investors and developers.

International Council of Shopping Centers. (2026c). Money is moving again in retail real estate—and fast.

International Council of Shopping Centers. (2026d). Target and five more retailers plan more stores.

International Monetary Fund. (2026). World Economic Outlook Database. April 2026.

IRSA Inversiones y Representaciones S.A. (2025). Form 6-K: Financial statements as of September 30, 2025.

Jauretche, A. (1966). El medio pelo en la sociedad argentina. Peña Lillo.

Longstreth, R. W. (1997). City center to regional mall: Architecture, the automobile, and retailing in Los Angeles, 1920–1950. MIT Press.

Muzzio, D. (2017). Shopping Town USA. Eurozine.

Placer.ai. (2025). June 2025 mall index.

Placer.ai. (2026). How malls can win in 2026.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Free Press.

Rappaport, A. (1986). Creating shareholder value. Free Press.

Reimers, V. (2009). Retail centres: It's time to make them convenient. International Journal of Retail & Distribution Management.

Rider Levett Bucknall. (2023). Global construction market intelligence.

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. Harper.

Stern, J. M., & Stewart, G. B. (1991). The quest for value. HarperBusiness.

Stern Stewart & Co. (s. f.). EVA and value-based management.

Stewart, G. B. (1991). The quest for value. HarperBusiness.

Turner & Townsend. (2023). International construction market survey.

Urban Land Institute. (2025). Repositioning U.S. retail: More malls as mixed-use town centers.

FUENTES DOCUMENTALES EN INTERNET

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2026, 18 de mayo). Aumentó la cantidad de locales en alquiler y venta en la Ciudad de Buenos Aires. <https://www.cac.com.ar/noticias/aumento-la-cantidad-de-locales-en-alquiler-y-venta-en-la-ciudad-de-buenos-aires-1>

Cámara Argentina de Shopping Centers. (s. f.). Sitio institucional. <https://www.casc.org.ar>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (s. f.). Centros Comerciales Abiertos.
<https://www.came.org.ar/sectores/164/centros-comerciales-abiertos>

Consejo Económico y Social de la Ciudad de Buenos Aires. (2024). Centros comerciales a cielo abierto. <https://www.cesba.gob.ar>

Craig Robins. (s. f.). About Craig Robins. <https://www.craigrobins.com/about/>

Diario El Popular. (2020). Área 226: Desarrollo comercial sobre la Ruta 226.

Diario La Nación. (2021). Canning: El boom inmobiliario y comercial que transforma el corredor sur.

Diario Río Negro. (2019, 6 de febrero). El boom de Vaca Muerta lleva los valores inmobiliarios a precios de Puerto Madero.
<https://www.rionegro.com.ar/el-boom-de-vaca-muerta-lleva-los-valores-inmobiliarios-a-precios-de-puerto-madero-IN6348857>

Diario Río Negro. (2024, 20 de octubre). Aniversario de Añelo: La energía para un boom inmobiliario que promete seguir.
<https://www.rionegro.com.ar/sociedad/aniversario-de-anelo-la-energia-para-un-boom-inmobiliario-que-promete-seguir-3845363/>

Florida Premium Outlet. (2015, noviembre). Florida Premium Outlet abrió sus puertas en Mar del Plata. <https://www.floridapremiumoutlet.com.ar/>

Grupo Haras del Sur. (2023, 7 de septiembre). Inversión de US\$33 millones: abren dos centros comerciales a cielo abierto con las mejores marcas y gastronomía.
<https://grupoharasdelsur.com/nuevo-centro-comercial-abierto-zona-sur/>

InfoCanning. (2022). Volare: Un nuevo paseo comercial y gastronómico en Canning.

Infobae. (2022, 11 de agosto). Los locales comerciales que bajaron su valor hasta un 40% comienzan a ser una opción de refugio para inversores.

<https://www.infobae.com/economia/2022/08/11/los-locales-comerciales-que-bajaron-su-valor-hasta-un-40-comienzan-a-ser-una-opcion-de-refugio-para-inversores/>

IRSA Inversiones y Representaciones S.A. (2025, noviembre). Form 6-K: Report for the period ended September 30, 2025. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/>

La Capital. (2016, 28 de marzo). Las nuevas inversiones: Paseos, centros comerciales y edificios. <https://www.lacapitalmdp.com/>

Miami Design District. (s. f.). History. <https://www.miamidesigndistrict.com/history/>

Municipalidad del Partido de Olavarría. (2020, 24 de agosto). Nuevos proyectos de inversiones que crecen en Olavarría. <https://www.olavarria.gov.ar/nuevos-proyectos-de-inversiones-que-crecen-en-olavarria/>

OpenAI. (2026). ChatGPT (modelo GPT-5.5) [Modelo de lenguaje de gran escala]. <https://chatgpt.com/>

RK Centers. (s. f.). About RK Centers. Recuperado el 20 de julio de 2026, de <https://www.rkcenters.com/about/>

U.S. Census Bureau. (2025). National Population Estimates.-