

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN COMPETITIVA DE
CENTROS COMERCIALES FRENTE AL COMERCIO ELECTRÓNICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

AUTORES

JORGE MARIO LIZARAZO MARTÍNEZ (Esp. Gerencia de Proyectos)

RICHARD ALEXANDER ORTIZ SOLANO (Esp. Gerencia de Proyectos)

UNIVERSIDAD EAN

DICIEMBRE DE 2020, BOGOTA D.C.

CONTENIDO

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
2.1 Planteamiento del problema	7
2.2 Descripción del problema.....	8
2.3 Pregunta general de investigación.....	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. MARCO TEÓRICO	13
6. METODOLOGÍA GENERAL DE PRIMER NIVEL	18
6.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio	18
6.2 Definición de variables.....	18
6.3 Población y muestra	21
7. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL.....	23
7.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	23
8. MEDICIÓN DE VARIABLES.....	24
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
10. CONCLUSIONES	46
11. ANEXOS	52
12. REFERENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53

RESUMEN

El aumento notable de los diferentes tipos de transacciones virtuales que se realizan a diario, es un síntoma inequívoco de como la tecnología desplaza la obligatoriedad de efectuar muchas de estas actividades cotidianas que normalmente se debían ejecutar de forma presencial, esta situación trae consigo muchos interrogantes y desafíos para aquellos que se pueden ver afectados negativamente por esta tendencia, en el caso particular de los centros comerciales de Bogotá, esta situación genera incertidumbre y obliga a tomar acciones a corto plazo con el fin de afrontar de manera asertiva este fenómeno y no poner en riesgo su sostenibilidad y rentabilidad, Wang, (2018) enfoco su trabajo en ver el comportamiento de los nuevos compradores para garantizar la viabilidad de los puntos físicos. La metodología implementada para evaluar este caso consiste en valorar el verdadero impacto de esta tendencia mediante la descripción detallada de la afectación sobre las variables ventas, costos y tráfico de visitantes, posteriormente se plantea una estrategia acorde a las necesidades encontradas mediante dicho análisis. El resultado muestra una tendencia creciente en el comercio electrónico que no necesariamente afecta de forma negativa los puntos físicos de ventas, aunque esta tendencia puede variar a futuro, así que lo importante es definir un plan conjunto que involucre las dos metodologías y trabaje en el desarrollo de aquellos factores que presentan algún tipo de falencia.

Palabras clave (Comercio electrónico, ventas, tráfico de visitantes, estrategia, Centros Comerciales)

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años es evidente el crecimiento del E-commerce a nivel mundial, esta tendencia ha sido tan marcada que diversos investigadores predicen una afectación general a determinados sectores del comercio tradicional, trayendo este postulado al ámbito local se conocen cifras como que el 90% de las personas mayores de 15 años efectúan algún tipo de compra por internet E-commerce de Colombia (2019), lo cual genera una preocupación frente al impacto que esto puede tener en el volumen de ventas de los puntos físicos y la reacción en cadena que esto puede propiciar en otros campos directamente relacionados con esta actividad.

La presente investigación pretende identificar y analizar los elementos y la relación directa que pueda existir entre el comercio en línea y las ventas en los locales comerciales que hacen parte de las grandes superficies en la ciudad de Bogotá, para posteriormente, con la información recolectada, plantear una estrategia que permita garantizar la sostenibilidad no solo de las organizaciones que operan como administradoras de los Centros Comerciales si no del conjunto de actores que hacen parte del engranaje de este sistema de negocio. Plantear un plan de acción que garantice la sostenibilidad de los operadores de los centros comerciales, trae consigo beneficios para otras unidades que dependen del éxito y el crecimiento de esta línea de negocio, el gremio de la construcción, las tiendas comerciales y los empleos directos son tan solo algunas de las partes que se favorecen de los márgenes de rentabilidad positivos generados por este sector, por otra parte, el análisis realizado puede convertirse en un insumo esencial para el proceso de adaptación al cambio tecnológico que se está viviendo en la actualidad, las conclusiones obtenidas conseguirán develar algunos de los elementos primordiales y las técnicas adecuadas para encarar dicho proceso.

El fenómeno que propicia el desarrollo de esta investigación se fundamenta en reportes realizados en otros países acerca del comportamiento del comercio on-line y su afectación directa a los puntos físicos, Townsend (2017) presenta cifras de cierres de tiendas a causa de ese escenario, esta realidad presentada despierta la inquietud si podría presentarse esta misma situación en Colombia, pese a que en la actualidad los datos no sean tan concluyentes, para determinar esto es importante realizar un análisis del comportamiento y preferencias de los compradores con el fin de establecer un plan de acción adecuado y mejorar los indicadores relacionados con el rendimiento de este sector, tal como lo plantea global Wang, (2018) y Quartier, (2019).

Esta investigación es de carácter cuantitativo, la medición de las variables ventas, costos, tráfico de visitantes y comercio on-line se realiza mediante operaciones avaladas por otros investigadores a través de encuestas a consumidores y vendedores, su diseño es no experimental ya que tan solo se describe el comportamiento de cada elemento sin manipular su definición, la muestra es no probabilística y finalmente se realiza una única recolección de datos lo que la cataloga como un estudio de tipo transversal. Este diseño permite realizar un análisis desde dos perspectivas, brindado el punto de vista y la percepción de cada una de ellas acerca del comportamiento de las variables planteadas, bajo este esquema se encontraron ciertos resultados relevantes para la propuesta final, entre estos se destacan por parte de los visitantes que el 30% de los consultados frecuentan los centros comerciales entre 1 y 3 veces a la semana, mientras que el 70% restante lo hace cada 2 o más semanas, durante estas visitas el 85% permanece en un rango de 1 y a 3 horas, en estas visitas el 57% las emplea para compras como motivo principal, cuando se consulto acerca de su interacción con las transacciones virtuales las aplicaciones web y las redes sociales son los principales canales para comprar, en cuanto a la metodología de compra el 60% consulta en internet pero solo un poco más de la mitad concreta la compra por este medio, las personas restantes prefieren acercarse a la tienda en físico después de hacer la consulta, la percepción de las tiendas frente a la situación planteada muestra que a Enero de 2020 tan solo el 45% de estas realizaba ventas por internet, pero posterior a la pandemia el 100% de los consultados ya comercializa sus productos de manera virtual, los medios más utilizados son la propia página web y las redes sociales, la percepción de las tiendas es que las ventas en línea no afecta negativamente sus cifras, por el contrario el 36% considera que las aumenta y el 45% que las complementa; su visión es tan optimista que la expectativa en ventas a futuro es creciente, aunque hay un 27% creen que los algunos puntos físicos pueden desaparecer pese al escenario favorable, en cuanto a costos consideran que en la mayoría de los casos los puntos físicos son rentables y los beneficios superan ampliamente a los costos.

En conclusión, los compradores han aumentado el número de transacciones virtuales, pero no dejan a un lado el sistema tradicional de compras, consideran importante consultar vía web como un paso complementario a la compra en físico y dentro de sus expectativas esperan encontrar mayores promociones y gran variedad de marcas lo cual incentivaría aún más sus visitas, en cuanto a las tiendas consideran el comercio electrónico como un factor complementario para el flujo de ventas aunque en un futuro podría llegar a convertirse en un elemento que desplace la cantidad de puntos físicos, lo que esperan por parte de los operadores es mejorías en cuanto a los costos

operacionales y potenciar otros elementos como la oferta gastronómica, la oferta de entretenimiento, la propuesta arquitectónica, la oferta de servicios y la oferta comercial los cuales contribuirán a mejoras sustanciales en las ventas.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

El negocio del retail a lo largo de la historia se ha desarrollado principalmente en un punto de venta físico, donde el comprador puede interactuar con el producto y con el vendedor, en aras de obtener la mayor información posible acerca del bien y verificar si se ajusta a su conveniencia. Esta situación particular ha sido un propulsor que ha proliferado la creación de nuevos espacios presenciales para la venta y adquisición de diversos productos, entre estos se destacan los llamados “Mall” o “Grandes superficies”, para el caso específico de Latinoamérica se conocen cifras de crecimiento del 5% anual durante la última década, en el número de proyectos de infraestructura relacionados directamente con este fin (Barría, 2017).

A raíz de este nuevo escenario, se ha generado paralelamente a nivel mundial una división del sector inmobiliario dedicada al desarrollo, construcción y operación de grandes áreas comerciales, la cual genera sus ingresos a partir del establecimiento de un canon de arrendamiento por metro cuadrado que se define en conjunto con los arrendadores, este nuevo modelo ha permitido generar una mejor oferta de valor tanto para visitantes como para comerciantes (Mall y retail, newspaper N° 263, 2019, p.4), esta nueva vertiente ha tenido tan buena aceptación, que, para el caso colombiano, se espera la apertura de más de 30 Centros Comerciales con 8000 metros cuadrados en áreas rentables, incluso en ciudades intermedias donde no se tienen espacios destinados para este tipo de actividades (Lizan, 2018).

A partir de la masificación del computador personal y del internet, y más específicamente de la aparición de los dispositivos móviles y las redes de comunicación 3G se han generado nuevos canales de venta que implican menores costos operativos y que reducen los desplazamientos de los clientes en ciudades con grandes problemas de movilidad.

Según el Observatorio de E-commerce de Colombia (2019), 9 de cada 10 personas mayores de 15 años usuarios de internet realizan actividades de E-commerce.

La aparición de la pandemia de Covid-19 en 2020 ha acelerado la implementación y adopción del comercio electrónico, con crecimientos de más del 300% en Latinoamérica con respecto al año 2019 (Portafolio, 2020); mientras permanezca este problema de salud pública se espera que este proceso se continúe acelerando.

La próxima llegada de las redes 5G implica una revolución que va más allá del comercio de productos, alcanzando al nivel servicios en todas sus variedades.

2.2 Descripción del problema

Para todos los actores económicos que realizan actividades y generan sus ingresos a partir de los canales de venta tradicionales de comercio minorista, el surgimiento y expansión de las ventas en línea representa una amenaza a su modelo de negocio y a la subsistencia y competitividad de las organizaciones que se han desarrollado para atender las necesidades de los puntos de venta físicos. Este no es un problema nuevo y se han visto casos similares constantemente en otras industrias en las últimas décadas tales como Kodak o Blockbuster. En la medida en que las ventas migren hacia los canales virtuales se hará más difícil la subsistencia de los grandes almacenes. De hecho, un estudio elaborado por la consultora inmobiliaria CBRE en 2017, predijo que a finales de 2021 uno de cada cuatro centros comerciales en Estados Unidos habría cerrado sus puertas.

La viabilidad del negocio depende en última instancia de lograr un adecuado y creciente nivel de ventas al cliente final, en este caso el consumidor de a pie. Para todos los actores este es el punto de partida de una estrategia exitosa que beneficie a todos los involucrados, partiendo desde los inversores, pasando por los consultores, constructores y finalizando con los comerciantes. El logro de la condición anterior permitirá a dichos actores permanecer vigentes en el mercado, mantener la viabilidad del negocio y encontrar oportunidades que permitan el crecimiento continuo del sector.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario analizar la dinámica de mercado, el entorno en el que se desarrolla, cuáles son las tendencias futuras y, con base en ello, poder desarrollar una estrategia general que permita atraer y capturar clientes, elevar el tráfico de personas y los volúmenes de venta.

2.3 Pregunta general de investigación

¿Cuáles son los cambios que los operadores de centros comerciales en Bogotá pueden implementar en su modelo de negocio con el fin de aumentar el tráfico de visitantes, los volúmenes de ventas y disminuir los costos, para lograr la sostenibilidad de su operación en un entorno amenazado por los bajos precios y comodidad de las ventas en línea?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Desarrollar a partir de un análisis cuantitativo de la información sectorial disponible a nivel nacional e internacional un plan estratégico que permita a los operadores de centros comerciales en la ciudad de Bogotá mantener un crecimiento sostenible ante la amenaza de pérdida de mercado por el auge del comercio electrónico.

3.2 Objetivos Específicos

- 3.2.1 Analizar el impacto económico sufrido por las grandes superficies debido a las ventas de los canales electrónicos, tomando como base las estadísticas del sector.
- 3.2.2 Realizar un análisis del entorno mediante la observación del comportamiento de las variables propuestas, incluyendo la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para las grandes superficies en relación con el comercio electrónico.
- 3.2.3 Desarrollar estrategias de mitigación de las debilidades y amenazas encontradas en el análisis del entorno.
- 3.2.4 Identificar los procesos susceptibles de optimización o mejora.
- 3.2.5 Desarrollar estrategias de aprovechamiento de las fortalezas encontradas en el análisis del entorno.

4. JUSTIFICACIÓN

Sectores como el de la construcción, que representa una fracción importante del PIB de la ciudad, ha fundamentado parte de su crecimiento en la necesidad de diseñar y establecer puntos de venta físicos por parte de los comerciantes, según la revista semana “Hoy los centros y áreas comerciales representan el 25 por ciento del total de la construcción de los proyectos no residenciales” (Forero, S., Presidenta ejecutiva Camacol, (2019)), impulsando de esta manera algunos de los sectores de la industria nacional a través de la adquisición de los diversos insumos necesarios para el desarrollo de estos proyectos, tales como acero, cemento, pinturas, madera, vidrio, entre otros; información suministrada por Mall&retail indica que en el periodo de 2020 a 2023 se espera en Colombia la construcción de 22 nuevos centros comerciales los cuales generaran 1’844.658 metros cuadrados de área construida, de la cual estará destinada a la venta 793.733 m2, siendo Bogotá el principal actor de este crecimiento. (Mall&retail), estas cifras corroboran el gran aporte que se realiza a diversos sectores, entre los que se destacan manufactura, comercialización y construcción.

Adicionalmente, analizando el impacto directo al sector laboral, se evidencia la generación de un gran número de empleos tanto en la etapa inicial de construcción y desarrollo de los proyectos, como posteriormente en la puesta en marcha de la operación, incluyendo personal de ventas en tiendas, logístico y de mantenimiento, según Leopoldo Vargas Gerente de Mall&Retail en cifras consolidadas “Se estima que en el país genera más de 200 mil empleos, en 250 centros comerciales de todo el país.”(Vargas, L. 2020), indicador que contribuye a disminuir los índices de desocupación en el país.

Se resalta la igual manera el papel protagónico de estas iniciativas en algunas de las decisiones de inversión de capital extranjero, las cuales van de la mano con el estudio y análisis de cifras que corroboren el crecimiento y afianzamiento del sector, tal como lo describe Samir Chaid (Director General / Q PROPERTIES SAS) (2018) “Colombia ha recibido la inversión de importantes operadores de la región como Parque Arauco de Chile con tres centros comerciales en operación, uno en Bogotá, uno en Pereira y uno en Bucaramanga, y un outlet en las afueras de Bogotá. Mall Plaza de Chile con un centro comercial en Cartagena y uno en construcción en Barranquilla. Grupo Roble de El Salvador con un Centro Comercial Multiplaza en operación en Bogotá abierto en 2017. Esto sumado a la fuerte actividad del Grupo Éxito, propietario de la más grande cadena de

supermercados de Colombia que ha incursionado en la construcción de centros comerciales bajo el nombre VIVA, ya cuenta con 10 centros comerciales en operación en el país.” (Rachid, S. Director General / Q PROPERTIES SAS), los inversores crecen paulatinamente y respaldados en el crecimiento exponencial no se les dificulta tomar la decisión de destinar recursos en este sector.

El proyecto busca establecer una ruta óptima acorde a la situación que se vive actualmente que permita mantener y potenciar el funcionamiento de las grandes superficies en la ciudad de Bogotá, a través de la definición de estrategias de mejora, innovación y ajuste, con el objetivo de proteger los beneficios que se generan en dicha actividad. Los parámetros definidos podrán ser utilizados y ajustados a conveniencia de las variables y situaciones particulares que se presente en otras ciudades del país donde se decida adoptar el planteamiento propuesto.

Adicionalmente se busca aportar en el proceso de adaptación a los enormes cambios sociales que traen consigo los desarrollos tecnológicos y la nueva realidad que se presenta en todos los ámbitos del desarrollo humano. Por estas y otras características enunciadas anteriormente, el trabajo propuesto se considera dentro de la línea de “Modelo de aplicación”, ya que establecerá pautas mediante el análisis de las diferentes variables seleccionadas, adicional se espera su aplicación en otros entornos y escenarios con condiciones favorables.

- Campo de investigación: Emprendimiento y Gerencia
- Grupo de investigación: Grupo de Gerencia en las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas
- Línea de investigación: Modelo de aplicación.

5. MARCO TEÓRICO

En años recientes, a nivel global, abundan los reportes de cierres de numerosas tiendas físicas principalmente a partir del año 2015 (Townsend, 2017), fenómeno que resulta más marcado en el mercado de los Estados Unidos por lo que algunos expertos en la industria del retail han llegado a denominarlo como el apocalipsis del retail. El surgimiento de esta tendencia ha sido evidente para los desarrolladores inmobiliarios y para los investigadores, razón por la que ha sido caracterizado y estudiado ampliamente.

Dentro de los factores que se pueden citar como responsables de los cambios se encuentran los nuevos formatos tecnológicos de venta (Roese, 2012) y, principalmente, cambios en el poder de los consumidores, quienes han tomado una posición dominante gracias a la adopción del e-commerce, a través del cual tienen multitud de opciones y rapidez en la comparación (Labrecque, 2013). Esto ha llevado a que se desarrolle una teoría del poder compensatorio por parte del consumidor, la cual propone como principal impulsor del cambio al desbalance de poder económico entre dos partes (MacArthur, 2016. Helm, 2018).

A esto se ha sumado la vigente pandemia de covid-19, que ha venido a acelerar la transición tecnológica y que ha obligado a los retailers a buscar maneras innovadoras de mantener las ventas de los puntos físicos apoyados en su más acérrimo enemigo, el comercio electrónico.

Los desarrolladores y retailers se han visto obligados en estos últimos años a buscar estrategias con el fin de mantener la viabilidad de sus puntos físicos, enfocándose en la atmósfera (Neves, 2019), la omnicanalidad y el segmento de food and beverage (F&B).

Investigaciones han encontrado que el uso intensivo de los smartphones por parte de la población mundial puede utilizarse para apalancar las ventas presenciales (Zimmermann, 2019) a pesar de que en principio pareciera contradictorio.

Otras publicaciones se han enfocado en encontrar puntos clave, datos y evidencia de comportamiento de los compradores que permitan a los desarrolladores y administradores de centros comerciales sacar provecho y mantener no solo la viabilidad de sus puntos físicos si no incrementar las ventas como un global (Wang, 2018; Quartier, 2019).

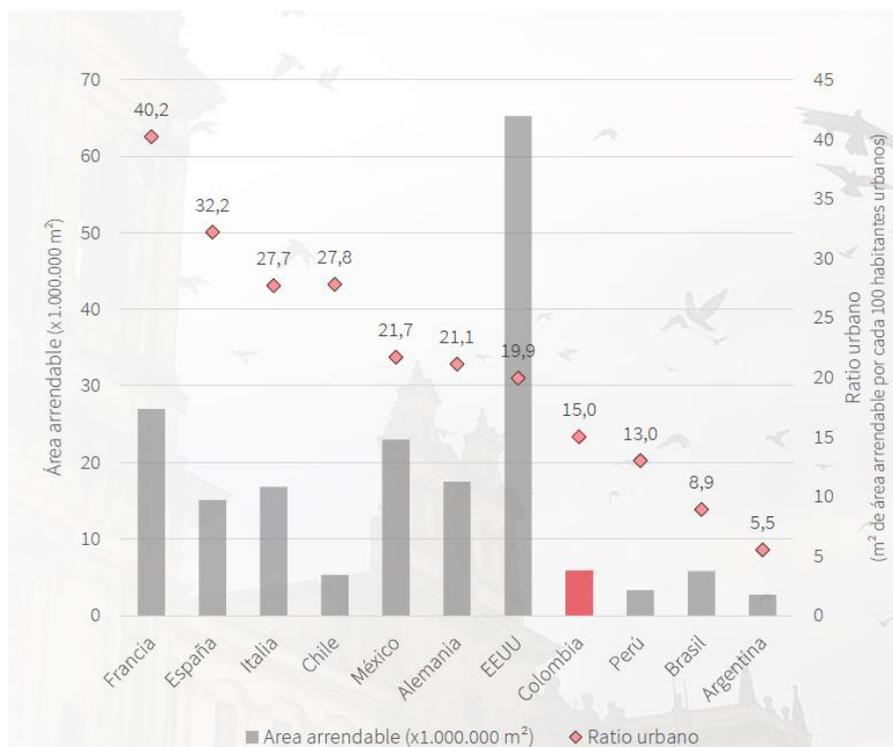
Los centros comerciales a nivel mundial han venido desarrollando sus actividades en medio de un ambiente muy desafiante a nivel macroeconómico. En Colombia, desde la caída de los precios

del petróleo en 2014 se ha experimentado una constante devaluación de la moneda, bajo crecimiento y aumento del desempleo. Los últimos gobiernos han venido realizando reformas tributarias con el fin de equilibrar la pérdida de ingresos y fomentar la inversión. Sin embargo, la pandemia de covid-19 en 2020 ha venido a generar una enorme incertidumbre, ubicando los principales indicadores económicos en los niveles históricos más bajos desde que se cuenta con registros. Las tensiones geopolíticas a nivel mundial, el nuevo expansionismo de China y la guerra comercial suman factores adicionales que dificultan el desarrollo planes de inversión y tienden a aumentar la percepción de riesgo por parte de los inversionistas.

A nivel social Colombia ha sido partícipe del movimiento mundial de protestas y descontento general por el aumento en desigualdad, la falta de oportunidades de crecimiento y la corrupción, siendo el 2019 un año de gran agitación con eventos inéditos como los cacerolazos y un paro que se extendió por semanas.

A pesar de esto se observa que el país aún se cuenta con un enorme potencial de crecimiento representado en un bajo ratio de metros cuadrados arrendables por cada 100 habitantes, la concentración de la población en áreas urbanas y las obras de infraestructura vial que han venido mejorando la conectividad y la posición geográfica privilegiada que lo convierten en un hub natural para el tránsito aéreo de mercancías y pasajeros entre norte y Suramérica.

Figura 1. Panorama Área Arrendable Comercial. Fuente: Reporte Retail Colombia 2020

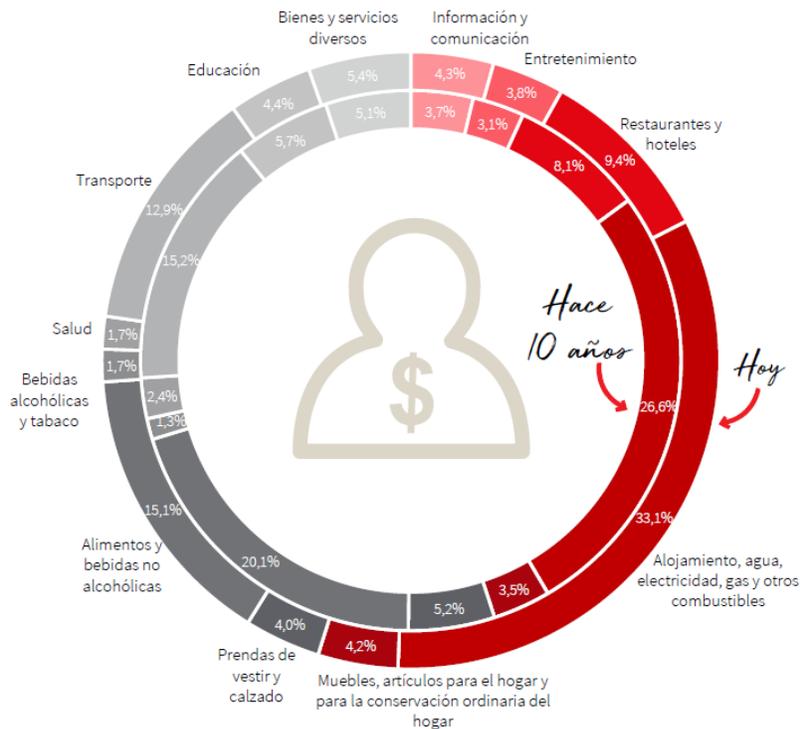


Los colombianos han venido modificando sus hábitos de consumo en línea con los nuevos movimientos y tendencias mundiales, así como los desarrollos tecnológicos de las últimas décadas. Sin lugar a dudas el impacto generado por el surgimiento de las redes sociales es de los más significativos, provocando evidentes cambios en el comportamiento humano individual y colectivo.

La toma de conciencia respecto al impacto generado por las actividades humanas en el medio ambiente, la preocupación por el cambio climático y por la sostenibilidad, han venido aumentando la presión sobre las organizaciones para lograr procesos y productos amigables con el medio ambiente, adoptar prácticas de reciclaje, eficiencia energética y racionalidad en el consumo (Reporte Retail Colombia, 2020).

En línea con el aumento de la población urbana en detrimento de la rural, en los últimos años también se incrementó el número de hogares sin hijos, hogares unipersonales y la tenencia de mascotas como animales de compañía, generando esto último una explosión de servicios orientados a mascotas y la necesidad de adoptar espacios pet friendly para captar esta masa de clientes que representa un porcentaje relevante del total. En la siguiente gráfica puede observarse cómo ha cambiado la canasta básica de los hogares colombianos con relación al 2018. Se observa un aumento en el gasto en restaurantes y hoteles, entretenimiento, información y comunicación; por otra parte, se presenta disminución en educación, salud, bebidas alcohólicas y tabaco.

Figura 2. Canasta de Consumo en Colombia 2008 vs 2018. Fuente: Reporte Retail Colombia 2020



Los centros comerciales han venido sufriendo una transformación en la mezcla comercial. Los consumidores se encuentran cada vez más informados y le dan prioridad a la experiencia al momento de visitar los Malls. En Estados Unidos los centros comerciales han logrado mejorar el flujo de visitantes al realizar una redistribución de la mezcla comercial, aumentando el área destinada a gimnasios, servicios médicos, entretenimiento y gastronomía. Este último sector se ha consolidado como una nueva ancla, creciendo significativamente y tomando un papel relevante que en ocasiones puede llegar hasta un 25% del total de área arrendable. También se han generado nuevos formatos como los mercados gastronómicos, tipo Mercado del Río en Medellín, el cual busca llevar al visitante al ambiente propio de las plazas de mercado pero con productos Premium e innovadores que potencien la experiencia del consumidor.

Otra estrategia que están usando los administradores con el fin de mantener sus flujos es la generación de proyectos de uso mixto, combinando los usos de hotel y comercial, tal como en el centro comercial Plaza Bocagrande en Cartagena. Otros usos como servicios y vivienda también resultan atractivos y generan sinergias que se reportan en disminución de inversión y aumento de la rentabilidad.

Este trabajo busca aprovechar este conocimiento generado a nivel global y desarrollar una estrategia local para abordar un contexto desafiante como el actual.

6. METODOLOGÍA GENERAL DE PRIMER NIVEL

6.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

El enfoque que se le da a este trabajo es de carácter cuantitativo, esto implica que el proceso de medición de variables se realice por medio de operaciones previamente avaladas por otros investigadores, con la información recolectada se busca relacionar las preferencias de los consumidores y el comportamiento de las ventas presenciales y en línea, estos datos se respaldan en algunos estudios previos realizados por asociaciones especialistas en cada sector; la estrategia resultante buscará favorecer los resultados operacionales de los centros comerciales de Bogotá y ser al mismo tiempo un referente para otras ciudades del país.

El estudio realizado posee elementos descriptivos y correlacionales, este doble enfoque se sustenta en el tratamiento que se les da a las variables y en los resultados obtenidos en la recolección de la información. En cuanto al primer segmento, tal como lo define Hernandez-Sampieri “El estudio será correlacional cuando los antecedentes nos proporcionan generalizaciones que vinculan variables (hipótesis) sobre las cuales trabajar”, para este caso específico, determinar si el aumento de las ventas en línea afectan las variables de ingreso, tráfico de visitantes, costos y sostenibilidad, no abarcan el total del análisis de esta investigación, aunque conocer la veracidad de esta afirmación permite desarrollar el objetivo principal, el cual se centra en la definición de una propuesta estratégica para los centros comerciales de Bogotá que les permita de alguna manera mitigar este fenómeno, basado en la percepción de las personas y de las diferentes marcas de tiendas frente a esta premisa en particular. El diseño es no experimental, puesto que no se realiza ninguna manipulación de las variables tan solo se describen y se busca algún tipo de interrelación, a su vez es transversal ya que la recolección de información se da en un solo momento.

6.2 Definición de variables

Las variables identificadas dentro del estudio se pueden clasificar en 2 grupos, las primeras se fundamentan bajo algunos KPIs propios de la industria del retail (<https://www.tecbrain.com/blog/kpi-para-retail/>), los cuales se encargan de evaluar mediante

métricas de volumen y rendimiento, el impacto directo que se genera en la sostenibilidad de los centros comerciales, estas se denominarán como dependientes y las segundas, son aquellas que se consideran posibles causantes del fenómeno a analizar, las cuales podrían variar de forma individual sin estar sujetas al comportamiento de otras, estas se catalogarán como independientes; adicional encontramos como resultado posterior a la recolección de datos y la revisión de literatura las estrategias a proponer, las cuales dependerán de la magnitud del impacto sobre cada una de las variables dependientes previamente mencionadas.

6.2.1 Definición conceptual de variables

- Tráfico de visitantes: se define como el **número** de personas que ingresan a un establecimiento en un tiempo determinado, este concepto se detalla **aún** más para el sector del retail, el cual utiliza un término técnico para describirlo conocido como “Footfall”, este se define como el conjunto de tecnologías que permiten recolectar información del número de clientes que ingresan a un establecimiento (<https://www.tecbrain.com/blog/que-es-footfall/>).

- Volumen de ventas: “El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas vendidas dentro de un marco temporal dado, usualmente 12 meses. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios, pero también podría figurar en total de unidades de inventario o productos vendidos”. Mennucci, M. M. (2013). En términos monetarios se puede determinar mediante la siguiente fórmula $\text{Volumen de ventas} = \text{Total Productos Vendidos} \times \text{Precio Unitario de Venta}$.

- Disminución de costos: Para describir de que se trata la reducción de costos, se debe tener claro que son, que abarcan y así determinar las implicaciones de cualquier ajuste, en primera instancia se define como “El conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento” (Ortega Pérez de León), otros autores van más allá y señalan el mecanismo idóneo para realizar cualquier ajuste sobre estos, definiéndolo como “un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos, y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo” (Ramírez, D).

- Comercio electrónico: “El comercio electrónico, es el intercambio de productos o servicios usando redes computacionales, específicamente Internet. Un término que se usa como sinónimo al

hablar del eCommerce es el e-Business. Aunque este último es más amplio y de hecho engloba a otros términos como: e-payment, e-logistics, front-and-back-office y muchos más” (Ramos, M 2020). La definición es tan amplia que da paso a clasificaciones según el medio utilizado “Siguiendo con el eCommerce, este sector tiene ramificaciones y usa tecnologías como el mCommerce, que se refiere a compras online vía dispositivos móviles, fintech, manejo de la cadena de suministros, marketing digital, procesamiento de transacciones, intercambio de datos electrónicos, manejo de sistemas de inventario y sistemas de recolección de datos”. (Ramos, M 2020)

- **Modelo Gerencial:** Implementar una estrategia empresarial lleva consigo el propósito de garantizar la supervivencia y la prosperidad de un negocio, siempre teniendo en el radar las expectativas de los interesados, cumplir dichas expectativas requiere la definición de objetivos y propuestas alcanzables y cuantificables, que garanticen la implementación de la estrategia propiciando sostenibilidad y permanencia en el mercado (Contreras P167). Se entiende por modelo gerencial, el conjunto de estrategias que utiliza una organización para ser competitiva y sostenible en un determinado mercado. Drucker (1954).

6.2.2 Definición operacional de variables

Las variables propuestas para el desarrollo de este estudio se centran en identificar el comportamiento de los elementos que determinan la rentabilidad de un centro comercial contrastado contra la evolución de las ventas en línea, para finalmente proponer una estrategia en conjunto que pueda impactar estas las variables de forma positiva, bajo este escenario determinamos las siguientes unidades de medida, para el tráfico de personas tomamos los datos de la cantidad de visitantes en los principales centros comerciales de Bogotá en los últimos 4 años y el porcentaje de encuestados que asisten a los centros comerciales, el volumen de ventas se mide mediante las transacciones realizadas por los centros comerciales en el mismo periodo de tiempo, los costos y al rentabilidad se miden en porcentaje a las ventas reportadas (En este momento es una información en proceso de recolección), las ventas en línea que se mediaran mediante cifras suministradas por el observatorio de e-commerce en Colombia y adicional por el porcentaje de consultados que realicen compras vía web, para esta última de debe especificar únicamente el consumo de bienes y servicios en línea, finalmente el modelo gerencial se estipulara sobre la percepción de clientes y tiendas acerca de los puntos y acciones que deben mejorar o

implementar los operadores de los centros comerciales. Los instrumentos utilizados para la recolección de información son encuestas en línea, la primera para las marcas de tiendas dentro de los centros comerciales y la segunda para los visitantes, adicionalmente se realiza una revisión de bases de datos para corroborar las cifras tanto del comercio del retail como las del comercio en línea.

6.3 Población y muestra

Para la selección de la muestra, acudiendo a la definición descrita por Hernandez-Sampieri “para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población.”, se tuvieron en cuenta los 2 grupos de poblaciones que se debían evaluar, por un lado, el de las personas que residen en Bogotá que han ingresado a algún centro comercial durante los últimos años y por otro los centros comerciales y sus respectivas tiendas ubicados en la capital.

Inicialmente se tuvo en cuenta el universo como el total de centros comerciales ubicados en la ciudad de Bogotá, los cuales se encuentran clasificados en 4 grandes grupos, dependiendo de los metros cuadrados destinados para el uso comercial (GLA) (Betancour, C. 2019), gracias a esta categorización se replanteo el universo enfocado solo en dos de las categorías, las cuales incluyen los centros comerciales grandes que cuentan con más de 40000 GLA y los medianos con superficies entre 20001 y 40000 GLA, esta decisión se argumenta en el número de locales representativos con los cuentan y en la magnitud del impacto que pueden tener las decisiones estratégicas a nivel global para este tipo de grandes superficies.

Alcance: Ciudad de Bogotá.

Tiempo: Información desde 2019 hasta 2020.

Elementos: Centros comerciales con GLA mayores a 20000 M2.

Unidades de muestro: Total de tiendas que se encuentran dentro de los centros comerciales con las características previamente mencionadas que en promedio es de 90 para los medianos y 250 para los grandes. El tipo de muestreo utilizado para definir la cantidad es de tipo aleatorio simple, no probabilística puesto que tal como lo define en el libro de Hernandez-Sampieri “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador

(Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b)". (Hernandez-Sampieri, p176).

Para calcular la muestra apropiada para la investigación nos enfocamos en el número promedio de tiendas que tienen los 44 centros comerciales que cumplen con las características descritas previamente, para este caso es de 232 aproximadamente, así que utilizamos la ecuación de población finita $n = Z^2 * p * q * N / e^2 (N-1) + Z^2 * p * q$, donde n es el tamaño de la muestra por estimar (Número de tiendas por centro comercial) y Z el nivel de confianza del 95 % con un margen de error de hasta el 5%. Al reemplazar los valores nos arroja una muestra de 145 tiendas.

Para el segundo instrumento de recolección se tuvo en cuenta las personas que habitan en la ciudad de Bogotá y que ingresaron a alguno de los centros comerciales de la muestra durante un periodo de 4 años (2016-2019), al ser una población mayor a 100000, se utilizó la ecuación para el cálculo de muestra infinito ($n = Z^2 * p * q / e^2$), con un nivel de confianza del 95% y error del 5%, el resultado de la muestra es de 384 personas.

7. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

7.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Posterior a la definición de la muestra se procede a elegir los instrumentos idóneos para la recolección de datos según la etapa de la investigación y el tipo de información requerida, en primera instancia se requiere el levantamiento de la información que debe ser proporcionada por las tiendas que hacen parte de la estructura de los centros comerciales y por los visitantes que asisten regularmente a estos, para alcanzar este objetivo se recurrió a la aplicación de dos tipos de encuestas digitales diseñadas a través de una aplicación web, las cuales constan de 15 preguntas de selección múltiple y única respuesta, estas permitirán extraer datos y tendencias relevantes para argumentar y presentar la propuesta estratégica final. Estas encuestas se caracterizan por evaluar la percepción de las tiendas que hacen parte de los centros comerciales en cuanto a la dinámica de ventas y la afluencia de personas por los diferentes medios de compra, igualmente se busca identificar los gustos y las razones de los individuos para adquirir sus productos por diferentes canales, esta información es de vital relevancia para diseñar una estrategia global que logre abarcar las variables propuestas.

En el caso de la información proporcionada por los visitantes de los centros comerciales, se conocen cifras de un estudio de percepción realizado en los últimos años por Camacol, el cual cuenta con una muestra representativa tanto de establecimientos (36 Centros comerciales) como de individuos entrevistados (3700), este estudio suministra información relevante al momento del análisis de las diferentes variables.

Por otra parte, se realiza una investigación documental para obtener datos estadísticos de la industria, los cuales son relevantes para medir el impacto en las variables propuestas; el volumen de ventas en los centros comerciales, el número de tiendas con las que cuentan, el tráfico de personas y el crecimiento del comercio electrónico, son algunas de las cifras que se necesitan para la investigación y que se encuentran tipificadas por otros estudios y páginas web de los centros comerciales que se encargan de medir su comportamiento y variación, gracias a estos trabajos es posible determinar tendencias durante los últimos años y definir hipótesis respecto a lo que se espera a futuro para este sector en específico.

8. MEDICIÓN DE VARIABLES

Se realizaron 2 tipos de encuestas, una para las tiendas que funcionan al interior de los centros comerciales y otra para las personas que normalmente los visitan y realizan algún tipo de compra, en ambos diseños se hizo énfasis en la percepción del comercio en línea y en el tráfico de visitantes, la prueba piloto se aplicó a 6 individuos en cada caso, al evaluar los resultados de fiabilidad de los instrumentos encontramos unos valores de 0,63 y 0.68 respectivamente, lo cual nos indica que su diseño estaba acorde para cumplir con el objetivo planteado y era propicio para realizar el levantamiento total de la información.

Para el análisis inicial del coeficiente de correlación de las múltiples variables determinadas en el estudio encontramos como los cambios en una de estas en particular influye de alguna manera causal en las otras, pero no necesariamente en la proporción que se esperaba, con el tratamiento de datos preliminares, la variable compras on-line tiene injerencia en el tráfico de personas y en las ventas presenciales, aunque su impacto no se ve tan marcado como en otros países, donde el comportamiento de una explica claramente el conducta de las otras.

Finalmente, las encuestas se realizaron a un total de 108 personas en el caso de visitantes a centros comerciales, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.809, y a un total de 22 administradores de tienda, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.62.

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Diseño y muestra

Las encuestas realizadas para este estudio se diseñaron teniendo presente la importancia de la perspectiva tanto de visitantes como de comerciantes, cada una de las posiciones permite determinar cuál es la influencia directa de los diferentes actores sobre las variables y como cada concepto, según su participación en el ciclo de ventas, puede aportar elementos suficientes para proporcionar una estrategia acorde a la dinámica actual. La muestra se definió teniendo en cuenta las tiendas ubicadas en los centros comerciales con características específicas de dimensión y superficies destinadas para la venta, los cuales podrían implementar de forma conjunta una estrategia a nivel de grande superficie, en cuanto a los encuestados se tuvo presente los habitantes de la ciudad de Bogotá.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas muestran elementos relacionados con la pregunta planteada inicialmente, aunque el trabajo se centra en proponer una estrategia, es importante verificar la relación directa trazada por diversos autores plantean entre el aumento del comercio electrónico y la disminución de las ventas en los puntos físicos, los cuestionarios permiten determinar preferencias por parte de los consumidores y acciones tomadas recientemente por las tiendas ubicadas en los centros comerciales, dicha recolección de información se concentra en la ciudad de Bogotá, lo cual permite una caracterización veraz acerca del objetivo planteado y no se queda con la percepción de estudios realizados en entornos y condiciones totalmente diferentes, los cuales no necesariamente plantean comportamientos distintos entre individuos de diferentes sociedades.

Análisis de resultados visitantes

El primer análisis está enfocado en las encuestas a los visitantes, los cuales son personas mayores de edad, que tienen la capacidad de realizar transacciones monetarias y que a su vez frecuentan centros comerciales para realizar algunas de sus compras, por otra parte, se busca determinar que los atrae de estos sitios, que puede mejorar y cuál es su percepción a futuro.

Tabla 1 Visitas a Centro Comerciales de gran formato

Frecuencia	# Personas	Porcentaje
Menos de una vez por semana	73	68%
Una vez por semana	21	19%
Dos veces por semana	9	8%
Tres o más veces por semana	3	3%
Total	106	98%

Tabla 2 Permanencia durante las visitas a los Centro Comerciales

Duración	# Personas	Porcentaje
Menos de una hora	9	8%
Entre una y dos horas	53	49%
Entre dos y tres horas	39	36%
Más de tres horas	7	6%
Total	108	100%

Tabla 3 Comportamiento de visitas en el corto plazo

Comportamiento en el corto plazo	# Personas	Porcentaje
Seguirá visitándolos con igual frecuencia	53	49%
Los visitará con menor frecuencia	49	45%
Aumentará la frecuencia de visita	5	5%
Total	107	99%

Mediante las encuestas realizadas a las personas que hacen parte de la muestra, se identificaron diferentes elementos que influyen directamente en la variable de trafico de visitantes, en primera instancia identificamos que tan frecuentes son las visitas a los centros comerciales y cuál es el tiempo que permanecen en estos establecimientos durante dichos espacios, en segunda instancia valoramos cuales son las razones que desmotivan asistir a las grandes superficies, esta información nos brinda una aproximación de cómo se puede llegar a afectar la afluencia de individuos durante un periodo de tiempo y a su vez complementar las estadísticas de trafico de visitantes que se

conocen para el sector. Para este caso encontramos que el 67,9% de los encuestados asiste menos de una vez por semana y tan solo el 2,78% lo hace tres o más veces en el mismo periodo de tiempo, estas visitas en un 49,07% se prolongan entre una y dos horas, mientras que el 6,48% lo hace por más de tres horas; los factores más determinantes por los cuales las personas deciden no visitar estos espacios se decantan por las filas, tiempos de espera, aglomeración de personas y el tráfico para desplazarse así estos sitios. En el corto plazo se logra evidenciar que cerca del 45% de los habituales visitantes lo harán con menor frecuencia y que tan solo un 5% piensan asistir un mayor número de veces de lo que hacen ahora.

El volumen de ventas en los centros comerciales puede explicarse por el comportamiento de diferentes elementos y desde distintos ángulos, la perspectiva de comprador y del vendedor difiere teniendo en cuenta las preferencias y las motivaciones que conllevan a realizar compras en dichos espacios, de esta manera es importante identificar y ponderar cuáles son esas principales razones que consideran los consumidores para adquirir productos en las grandes superficies.

Tabla 4 Principal razón para visitar un Centro Comercial

Compras	#	
	Personas	Porcentaje
1	17	16%
2	8	7%
3	21	19%
4	22	20%
5	40	37%
Total	108	100%

Tabla 5 Factores determinantes para visitar un Centro Comercial

La variedad de marcas disponibles	#	
	Personas	Porcentaje
1	12	11%
2	7	6%
3	12	11%
4	24	22%
5	53	49%
Total	108	100%

Tabla 6 Factores determinantes para visitar un Centro Comercial

Presencia de marcas reconocidas	#	
	Personas	Porcentaje
1	15	14%
2	9	8%
3	19	18%
4	15	14%
5	49	45%
Total	107	99%

Para el 37.04% de los encuestados una de las principales razones de frecuentar un centro comercial es realizar compras, seguido por los cines y los restaurantes, lo que representa un poco más de la tercera parte de las visitas; entre los factores más determinantes para decidirse por una gran superficie en específico para visitar, el 49,07% considera que la variedad de marcas disponibles es un elemento esencial para tomar dicha determinación en conjunto con que dichas marcas sean reconocidas con un 45,37%, lo cual indica que inicialmente la motivación inicial es ir a ver los diferentes productos y concretar una compra, aunque la razón primordial se centra en la cercanía y la ubicación para el 64,81% de los encuestados.

Tabla 7 Expectativas de mejoras en los Centros Comerciales

Qué le gustaría que mejorara	#	
	Personas	Porcentaje
Estacionamiento	24	22%
Juegos	11	10%
Oferta gastronómica	22	20%
Promociones	32	30%
Servicios	18	17%
Total	107	99%

En cuanto a las expectativas de mejora por parte de los centros comerciales, se destaca la importancia de la implementación de promociones con un porcentaje del 30%, lo cual indica que la intención de compra podría aumentar conforme se ofrezcan mayores beneficios a los consumidores, en complemento se destacan un aumento en la variedad de la oferta gastronómica y un mayor número de estacionamientos disponibles, que en conjunto podrían tener injerencia directa en las variables de tráfico y ventas.

Para la variable Comercio electrónico es importante identificar las preferencias de las personas y su cercanía con las transacciones virtuales, de igual manera ponderar la importancia de la evaluación directa de los productos y que tanto influye esto en la decisión de compra. Al igual que la variable de ventas, es importante conocer los puntos de vista tanto del comprador como del vendedor, así es posible tipificar cuales son los aspectos más relevantes y que se pueden atacar directamente a la hora de tomar decisiones.

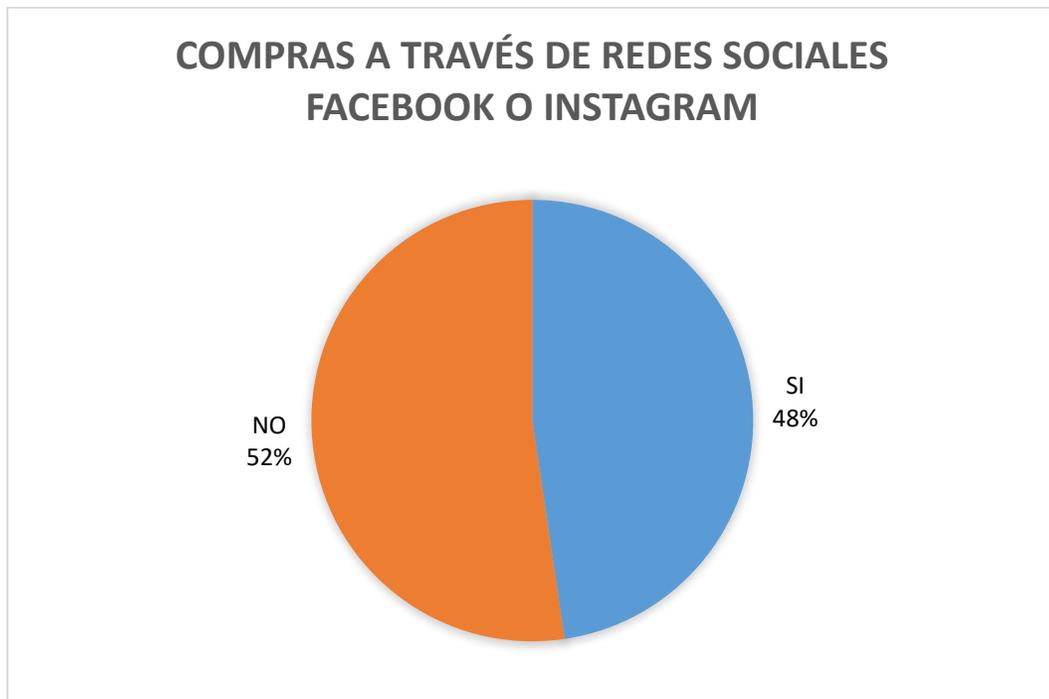
Gráfico 1. Compras en aplicaciones web.



Gráfico 2. Compras en páginas propias de las marcas.



Gráfico 3. Compras por redes sociales.



La compra de productos en internet se canalizo a portales que comercializan artículos de características similares a los que se podrían encontrar en las diferentes tiendas de cualquier centro comercial, esto con el fin de aislar algunas transacciones que no cumplieran con dichas particularidades y que pudieran generar ruido a la hora de hacer una evaluación, de esta manera se determinó que el 58% de los encuestados ha realizado compras en dichos portales. Posteriormente se indago acerca de compras virtuales para marcas propias, lo cual no solo permite complementar la percepción en el volumen de compras por internet si no también la influencia en la decisión de acercarse a una tienda en físico a la hora de adquirir un producto, para este concepto en particular se determinó que el 65% de las personas no realiza compras en las páginas web de dichas marcas. Acudiendo a las redes sociales y las posibilidades que brindan como medio de promoción y venta de artículos, se identificó que el 48% de los encuestados realizan compras a través de estas redes, siendo un mecanismo de compra para casi la mitad de los consultados. En cuanto a las diferentes formas de pago de las transacciones se encontró que el 22% de las personas no realizan transacciones en línea de ningún tipo, mientras el 50% lo hace por tarjetas de crédito o débito.

Gráfico 4. Preferencias de pasos a la hora de comprar.

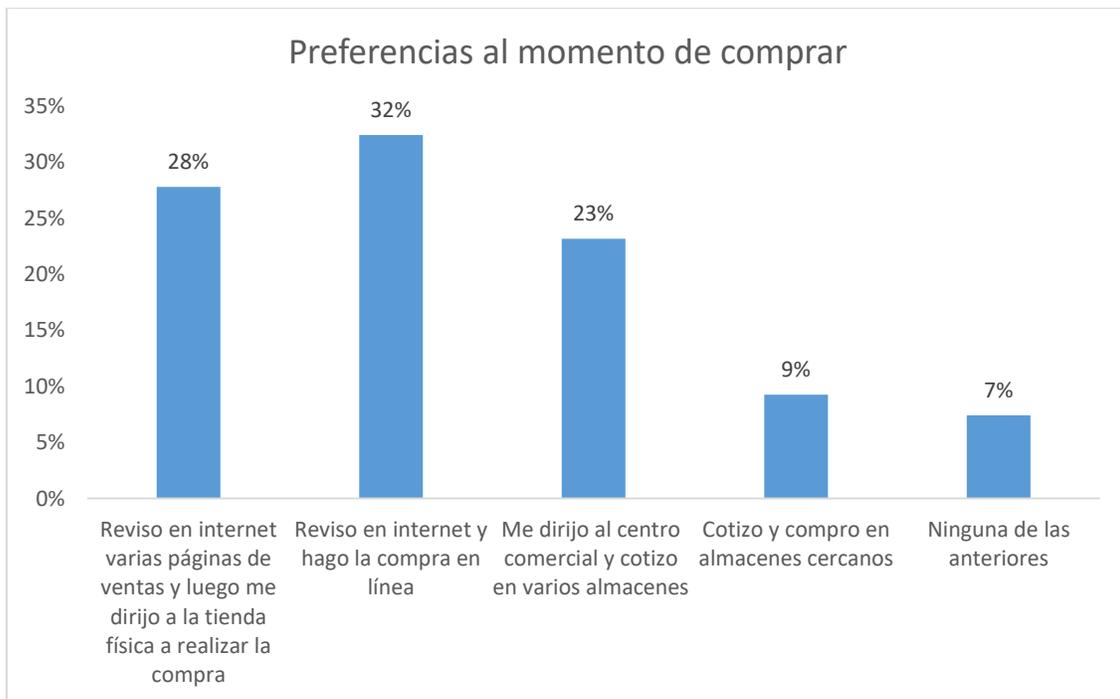


Tabla 8. Como realizaría la compra de un artículo

Compra de un articulo	Escala	Porcentaje
Compra en línea	1	18,5%
	2	8,3%
	3	10,2%
	4	10,2%
	5	37,0%
Compra en almacén cercano a su vivienda	1	6,5%
	2	2,8%
	3	12,0%
	4	20,4%
	5	49,1%
Compra en almacenes de descuento	1	4,6%
	2	5,6%
	3	20,4%
	4	15,7%
	5	36,1%
Compra en centro comercial	1	8,3%
	2	15,7%
	3	23,1%
	4	17,6%
	5	14,8%

Para detallar aún más las formas de compra se realizó un contraste entre las preferencias de las compras en línea y las físicas, los consultados en un 32% prefieren revisar y realizar las compras en línea, el 28% realiza las consultas en internet, pero se dirige a realizar la transacción en puntos físicos, mientras que el 23% realiza sus compras de forma tradicional, al evaluar la adquisición de un artículo en particular se encontró que el 37% prefiere hacer la compra en línea, el 15% en un centro comercial, mientras que el 49% prefiere hacerlo en un almacén cerca a su domicilio, esto indica preferencias divididas entre las distintas modalidades de compra, aunque si es la adquisición de un bien particular prefieren hacerlo en un almacén cercano por tiempo y traslados.

Análisis de resultados tiendas

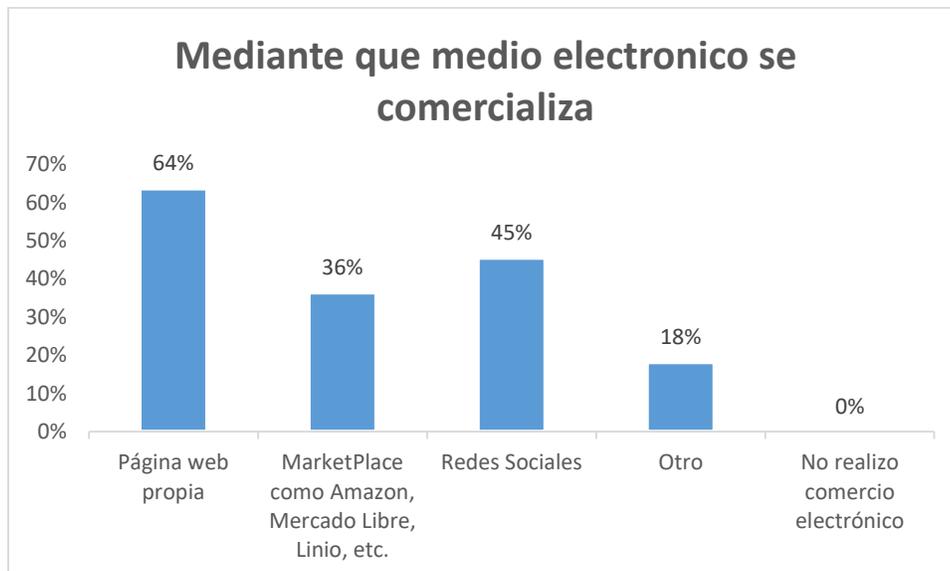
Para el análisis de las tiendas ubicadas en los centros comerciales, se tuvieron en cuenta aspectos particulares que describen aquellas condiciones necesarias para logran identificar un grupo

representativo y acorde a el objetivo del estudio, de esta manera se realizaron los cuestionarios en tiendas reconocidas, ubicadas en centro comerciales con más de 20000 metros cuadrados de superficie destinados a la actividad comercial, esta selección permite caracterizar la percepción y las expectativas de los diferentes almacenes frente a las variables planteadas inicialmente.

Gráfico 5. Ventas tiendas e Internet.

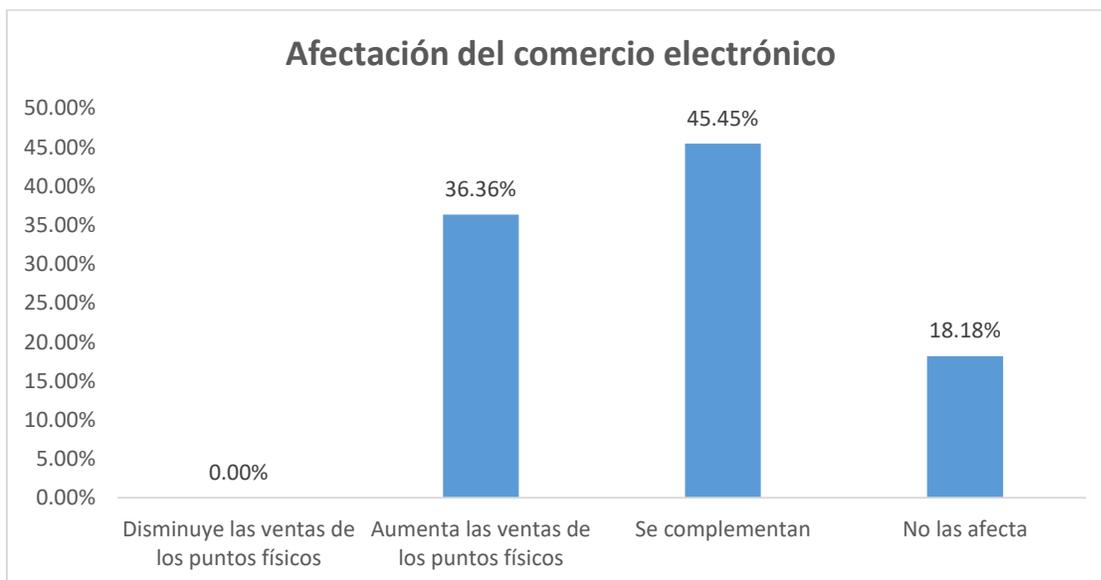


Gráfico 6. Medio electrónico por el cual se comercializa.



El primer punto por tratar es establecer la relación e injerencia existente entre estas tiendas y el comercio en línea, puesto que no necesariamente se puede considerar un canal que compite de manera directa con los puntos físicos, si no un medio alternativo para comercializar sus productos, esto siempre y cuando se utilice como una alternativa adicional para culminar un flujo normal de ventas, bajo esta modalidad se encontró que el 45% de estas tiendas realizaba parte de sus ventas por internet a enero de este año, esto indica que más de la mitad de los establecimientos no comercializa on-line a comienzos del 2020, posteriormente evaluando lo sucedido en lo corrido del año el 100% de las tiendas ya realizan ventas on-line. El consenso general en las tiendas es que el comercio electrónico no afecta sus ventas en los puntos físicos, es más el 45% considera que las complementan y el 36% que las aumentan, en cuanto a los medios más utilizados para realizar las ventas on-line por estos puntos, las redes sociales con un 45% y la propia página web con un 64%, son los más utilizados y preferidos como estrategia de marketing.

Gráfico 7. Afectación del comercio electrónico.



Revisando directamente en los puntos físicos de los centros comerciales la variable ventas, se puede evaluar y describir en el tiempo una posible afectación sobre esta, gracias a las encuestas se puede identificar una tendencia y valorar si se produce un impacto significativo sobre dicho elemento, cabe aclarar que el comercio on-line no es el único mecanismo que afecta su conducta, existen otros factores que de una u otra manera terminan por impactar directamente en su

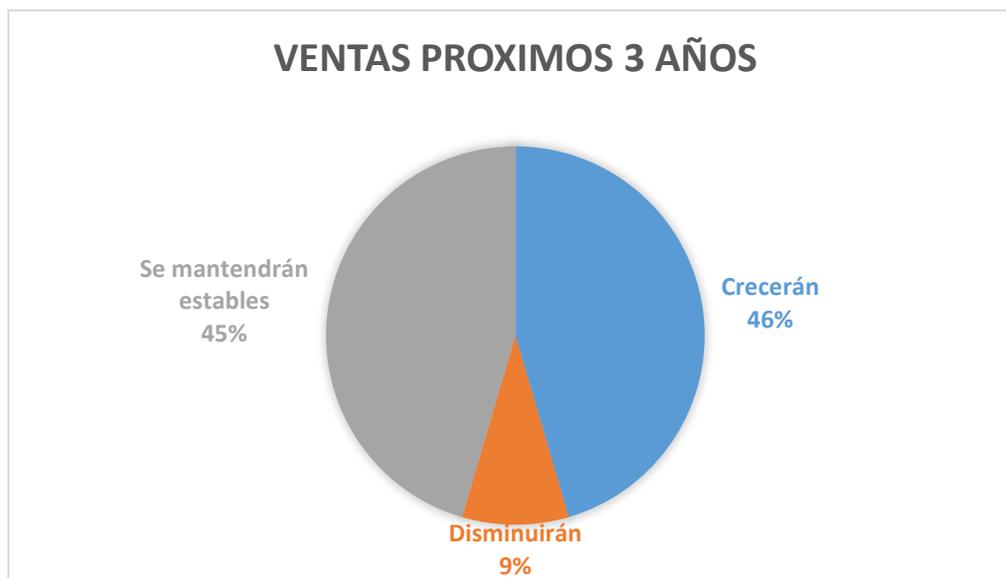
comportamiento, aunque en este estudio en particular se observará detalladamente el componente de comercio electrónico.

Gráfico 8. Ventas corte enero de 2020.



Se indagó con los administradores de las tiendas acerca de las ventas hasta enero de 2020, ninguna de las tiendas considera disminuciones, por el contrario, el 55% consideraba que venían aumento, este dato se presenta acorde a las cifras del volumen de ventas en centros comerciales, el cual trae una tendencia positiva en los últimos 5 años; se hace énfasis en un periodo de tiempo específico para evitar el ruido que trae consigo el periodo de confinamiento a causa de la pandemia, sin tener presente este intervalo es concluyente que el comercio en general venia en aumento.

Gráfico 9. Proyección ventas a futuro (3 años)



Las expectativas de las ventas a futuro en una línea de tiempo de 3 años son positivas, un 46% confían en que crecerán en el mediano y largo plazo, mientras que un 45% consideran que se mantendrán estables, esto refleja una gran expectativa con el comportamiento del aparato económico y que las acciones que se tomen a nivel macro afectarán positivamente el desarrollo comercial en la capital.

Gráfico 10. Afectación ventas electrónicas.

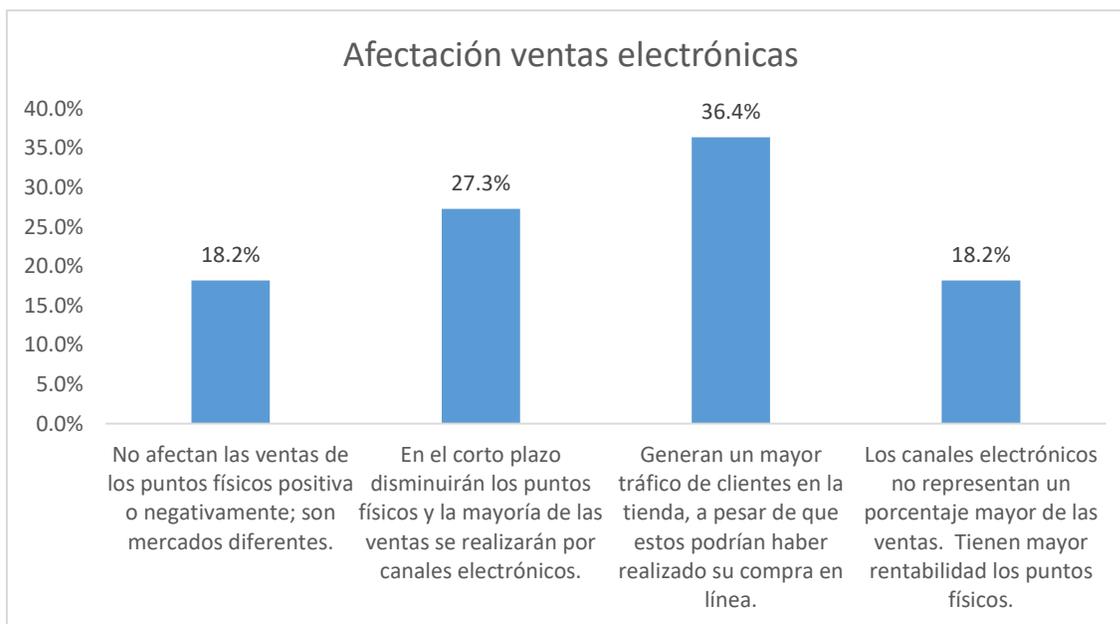
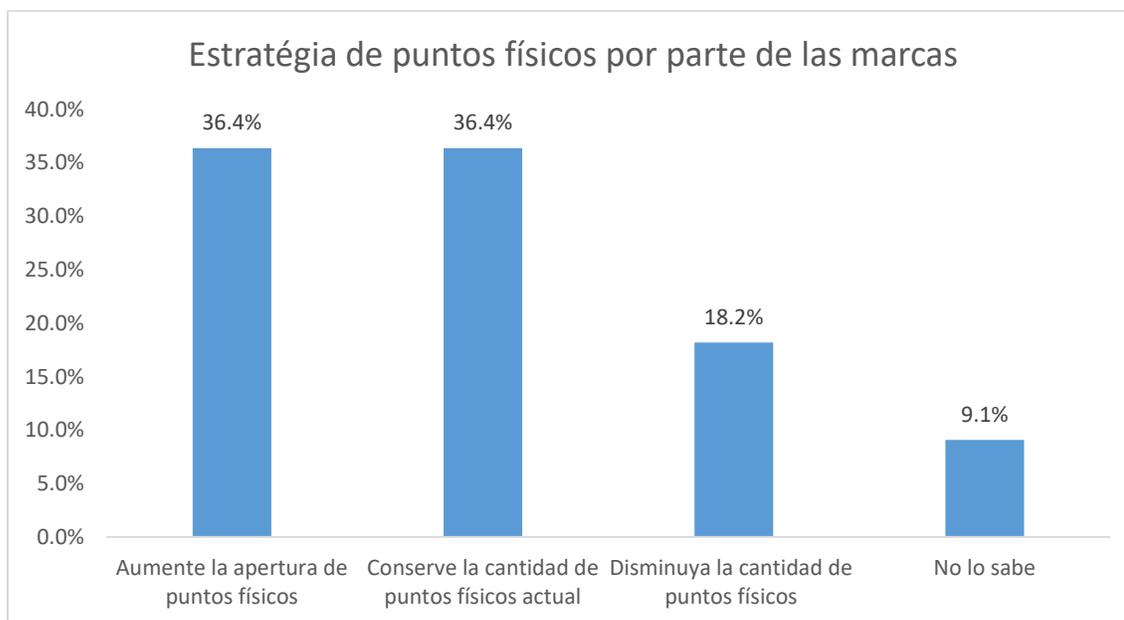


Gráfico 11. Estrategia de puntos físicos por parte de las marcas.



Al analizar directamente la afectación de las ventas físicas a causa de la oferta de productos por parte de los medios electrónicos, el 36,4% de los encargados de las tiendas consideran que el comercio electrónico aumenta en tráfico de visitantes gracias a las consultas en línea y las preferencias de algunos por dirigirse a realizar la compra en el punto de venta físico, aunque un 27,3% lo percibe como una amenaza en el mediano plazo para sus locales comerciales. Revisando el largo plazo se consulto acerca del impacto del comercio en línea en la apertura o cierre de puntos físicos, el 72,8% considera que aumentara o por lo menos se mantendrán los que existen actualmente, lo cual genera confianza en cuanto a la reactivación del comercio y a la vigencia del proceso de compra tradicional pese a la alternativa que brindan las compras virtuales.

Las expectativas generadas acerca de la dinámica comercial que se viene generando entre las ventas en físico y las ventas electrónicas, se fundamentan en cómo se percibe el comportamiento y en el perfil de los compradores, por una parte, se refleja el actuar tradicional en observar y palpar los productos directamente y por otra consultar y observar las alternativas previo a la transacción final, el actuar conjunto de ambas alternativas para concretar sus decisiones de compra es el escenario que esperan encontrar a futuro los puntos físicos de las distintas marcas.

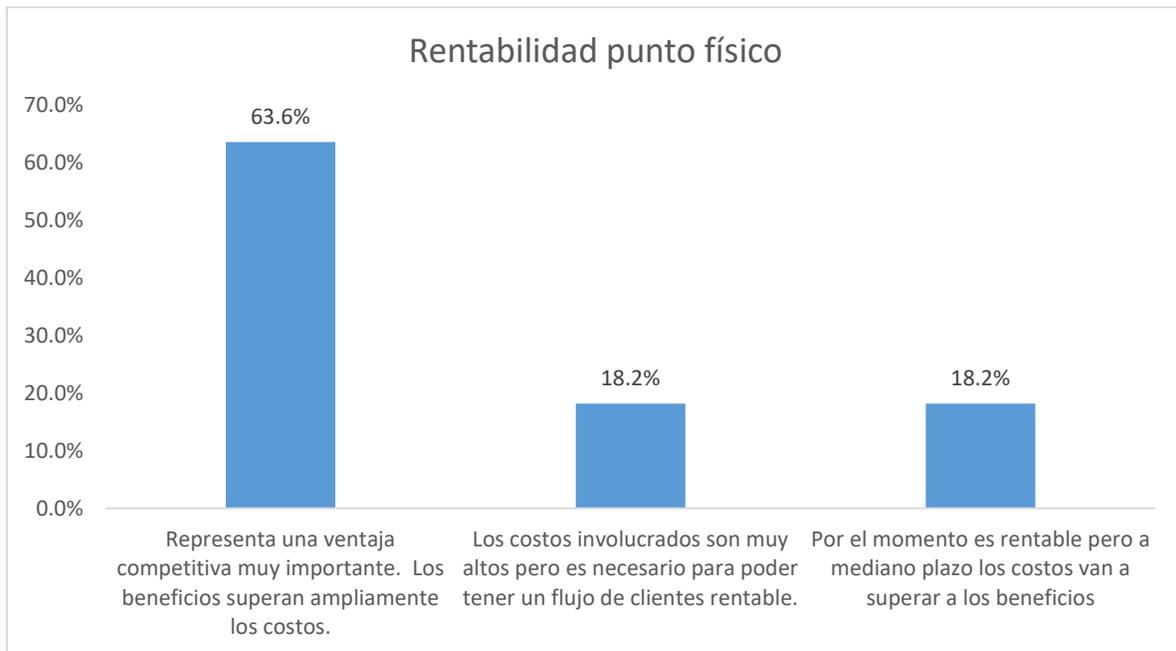
Tabla 9. Decisiones de compra de los clientes

Que piensan los clientes a la hora de decidir	1	2	3	4	5
Vi un producto en su página web pero prefiero venir a comprarlo a la tienda.	0,0%	18,2 %	27,3 %	36,4 %	18,2 %
Me gustó un artículo de la tienda, pero lo voy a comprar vía web.	45,5 %	36,4 %	9,1%	0,0%	9,1%
Compré el producto vía web y vengo a recogerlo a la tienda.	27,3 %	36,4 %	27,3 %	9,1%	0,0%

Lo que identifican las tiendas por parte de comentarios realizados por sus visitantes a la hora de describir el procedimiento que utilizan para realizar sus compras, lo más frecuente es escuchar que observaron un producto en la página web y decidieron acercarse a la tienda a realizar la compra con un 54,6% entre la frecuencia 4 y 5, mediante la mediana que es 4 se indica que la mitad de los consultados están por arriba de esta percepción, por el contrario en procedimiento inverso se

decanta en menor frecuencia ya entre la frecuencia 1 y 2 se ubica más del 80%, por lo tanto no es común que alguien vea el artículo en la tienda y decida comprarlo posteriormente vía web.

Gráfico 12. Percepción rentabilidad puntos físicos.



En el momento que se consulto acerca de los beneficios de tener un punto físico se buscó observar de manera general cual era la percepción en costos y si se consideraba rentable mantener un punto físico teniendo en cuenta el escenario actual, este punto buscaba identificar si la balanza se inclinaba a mantener las tiendas o a enfocarse en las ventas vía web. El 63,6% de los consultados se inclinan hacia las ventajas de tener un punto físico desde el punto de vista de rentabilidad, en este análisis independientemente de los costos los beneficios serán mayores y el margen será representativo de tal manera que tener un local en un centro comercial generara ingresos positivos, por otra parte el 18,2% considera que pese a los costos elevados es estratégico mantener un local comercial, pensando en el flujo de visitantes y lo que puede generar esto con una buen plan negocios.

En cuanto al modelo gerencial se tuvieron en cuenta aquellos aspectos que pudieran impactar directamente tanto en el volumen de ventas como en el tráfico de personas, este aspecto incluía elementos no solo del segmento específico de locales comerciales, si no también incluía ofertas

gastronómicas, de entretenimiento y aspectos del entorno como el diseño que ofrecía el mismo centro comercial; esta evaluación abarca de manera global cada componente y su importancia al momento de establecer un programa en conjunto que busque mejorar los indicadores de los diferentes centros comerciales.

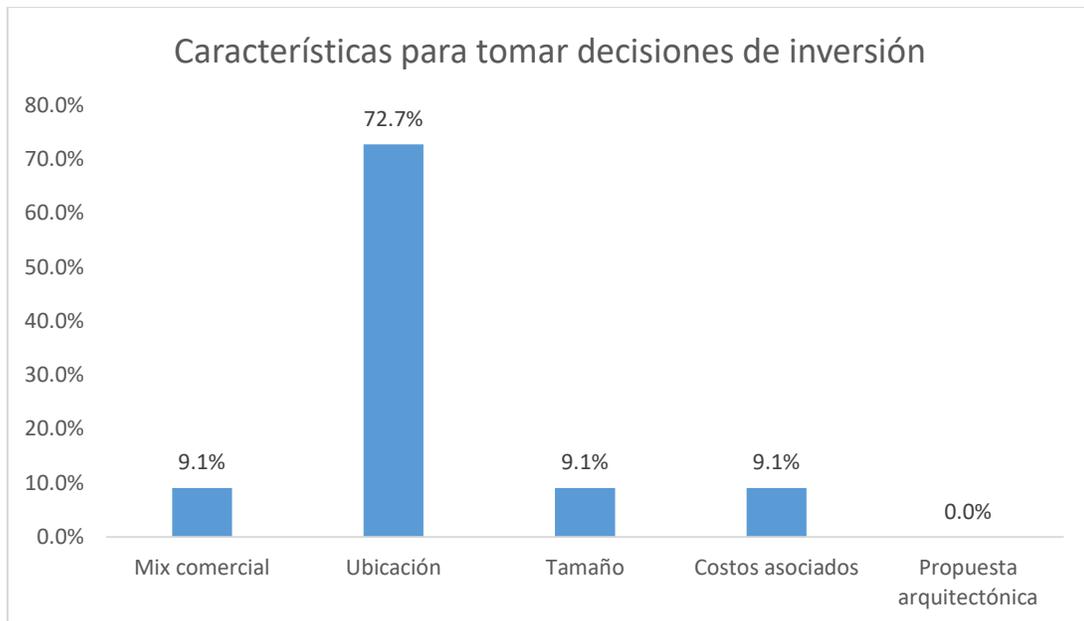
Tabla 10. Características importantes de los centros comerciales.

Estrategia	Escala	Porcentaje
Oferta gastronómica	1	18%
	2	27%
	3	27%
	4	27%
Oferta entretenimiento	1	0%
	2	45%
	3	27%
	4	27%
Propuesta arquitectónica	1	27%
	2	18%
	3	45%
	4	9%
Oferta de servicios	1	9%
	2	27%
	3	27%
	4	36%
Oferta comercial	1	27%
	2	18%
	3	27%
	4	27%

La escala de medición se estableció respecto al impacto que se percibe en cada uno de los diferentes elementos que se definieron como relevantes a la hora de afectar directamente las ventas y el tráfico de personas, siendo 1 el de menor impacto y 4 el de mayor, bajo este supuesto la oferta gastronómica no tuvo una tendencia marcada en cuanto su importancia, por el sector del entretenimiento el 45% lo considero apreciable pero no tan relevante como para enfocar la estrategia por dicho camino, el 45% de los encuestados consideraron bastante apreciable la

propuesta arquitectónica a la hora de emprender un plan de mejoramiento, la oferta de servicios se considera de gran impacto para el 36,4%, mientras que la oferta comercial muestra un impacto importante para solo el 27%, lo que indica que no es necesariamente la razón por la cual se visitan estas grandes superficies.

Gráfico 13. Características para tomar decisiones de inversión.



Desde el punto de vista de atracción de inversionistas, se contemplaron otros puntos importantes que describen las expectativas en las que generalmente se centran los interesados y lo que se debe ofrecer en el momento de proporcionar como alternativa de negocio involucrase en un proyecto con un centro comercial, en este punto se observa lo que las tiendas perciben y que consideran importante para cualquier individuo que haga parte del entorno de los negocios. Para el 72,7% de los encuestados el elemento más importante y estratégico es la ubicación, por otro lado, los elementos restantes con un 9,1% cada uno, reflejan que no son tan relevantes y que una buena ubicación compensa unos altos costos, un tamaño o una buena propuesta arquitectónica.

Tabla 11. Calificación Centros comerciales

Aspectos importantes en los Centros Comerciales		
Comerciales	Escala	Porcentaje
Control de costos de operación	1	9,1%
	2	27,3%
	3	45,5%
	4	9,1%
	5	9,1%
Eventos y mercadeo	1	0,0%
	2	9,1%
	3	36,4%
	4	45,5%
	5	9,1%
Oferta comercial	1	0,0%
	2	0,0%
	3	36,4%
	4	45,5%
	5	18,2%
Oferta de entretenimiento y gastronomía	1	0,0%
	2	9,1%
	3	63,6%
	4	18,2%
	5	9,1%
Propuesta arquitectónica y espacial	1	0,0%
	2	0,0%
	3	63,6%
	4	27,3%
	5	9,1%
Oferta de servicios	1	0,0%
	2	0,0%
	3	27,3%
	4	63,6%
	5	9,1%

Dejando a un lado lo que se percibe y se espera, es importante evaluar la situación actual de los centros comerciales y como esta puede estar afectando sus indicadores tanto de ventas, como de costos y tráfico de pasajeros, es esta manera se buscó calificar el comportamiento de estos en

diferentes aspectos y como las tiendas observan las acciones y propuestas que se manejan en la actualidad por parte de los administradores de las grandes superficies. Para el 45,5% los costos se manejan de forma adecuada mas no eficiente, en cuanto eventos y mercadeo la mediana es de 4, lo que indica un manejo medio alto para este rubro, comportamiento similar ocurre con la oferta comercial que marca un valor mayor al 80% entre medio y alto, para la oferta de entretenimiento, gastronomía y de arquitectura, se califa con un valor intermedio de 63,6% para ambos casos, lo cual denota un trabajo bueno pero con espacio para mejora, para la oferta de servicios 63,6 lo considera alto, lo cual indica que es un punto fuerte que se debe mantener.

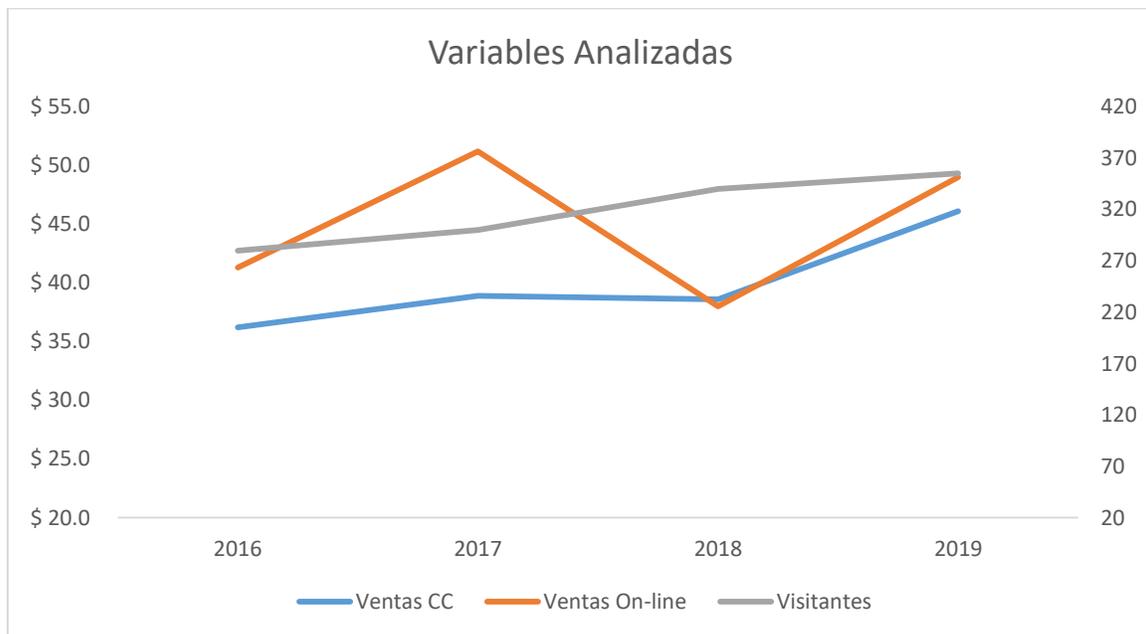
Al contrastar los 2 tipos de encuestas es posible identificar la percepción que tiene cada uno de los actores frente a las variables propuestas en un comienzo, es evidente como las ventas, el tráfico de personas y el comercio en línea presentan una tendencia, no solo por lo que perciben los compradores, también las tiendas logran detallar de forma clara el comportamiento de cada uno de estos elementos y como se han visto afectados en un escenario de comercio en línea y ventas presenciales, los datos suministrados proporcionan una descripción puntual del comportamiento de dichas variables, pero a la vez revelan los puntos en los que se debe trabajar en el momento de diseñar una estrategia en pos de conseguir mejores resultados operacionales y un mayor grado de satisfacción de los diferentes visitantes. La información proporcionada por las tiendas en cuanto a costos y modelo gerencial carece de un mayor detalle, pero no significa que no contenga los aspectos generales más importantes, por el contrario, muestra como los locales comerciales evalúan constantemente su rentabilidad e implementan estrategias con el fin de mejorarla en el corto y mediano plazo.

Para los visitantes el 53,7% considera que seguirá visitando los centros comerciales con igual o mayor frecuencia a la actual y el 60,2% seguirá realizando sus compras presenciales, en complemento el 58% realiza compras en internet, lo que indica que pese a la tendencia de comprar en internet la posibilidad de hacerlo presencial es viable y complementaria, por otro lado se corrobora que la única razón para visitar un centro comercial no es hacer compras, otros planes también tienen una ponderación importante, por parte de las tiendas para el 54% las expectativas de ventas son iguales o mayores a las actuales lo que se apoya en las confianza de mantener y hasta crecer el número de puntos físicos, esta percepción va en línea con crecimiento en ventas en centros

comerciales y en la construcciones de nuevos proyectos de este tipo que reporta cada año el organismo correspondiente.

El análisis de como califican las tiendas ciertos aspectos de los centros comerciales se pueden resaltar dos puntos primordiales, el primero relacionado con eventos, mercadeo y propuesta comercial, donde la mediana calculada es de 4 lo que sugiere que es un punto sobresaliente dentro de las acciones que se implementan en la actualidad, en segunda instancia aparece la oferta de servicios, que ocupa un papel importante, con una mediana de 4 se cataloga como un ítem clave en el cual se hace énfasis como parte de una estrategia global, para tener en cuenta los puntos a mejorar relacionados con los costos de operación, la oferta gastronómica y la propuesta arquitectónica. En el momento de evaluar el impacto directo sobre las ventas de las acciones que toman los centros comerciales, es posible evidenciar que cada aspecto consultado tiene una importancia particular en cada local comercial, pero el consenso se centra en la importancia de la oferta de servicios y en no dejar a un lado ninguno de los puntos que fortalecen la estructura organizacional de las grandes superficies. En cuanto a los costos, el 64% de los consultados reafirma la importancia de tener un punto físico y que independientemente de las obligaciones los ingresos cubren las obligaciones y generan rentabilidad.

Gráfico 14. Contraste cifras del mercado.



En cuanto a las cifras que proporciona el mercado es evidente que el crecimiento generalizado de la economía es un propulsor para el sector comercial, ya sea de las ventas en físico o del comercio virtual, pese al crecimiento de las ventas en línea, los ingresos generados en los centros comerciales crecen año a año , lo cual parece ser una relación complementaria y no excluyente, el coeficiente de correlación entre las ventas en línea y las ventas físicas es para el periodo comprendido entre 2016 y 2019 es de 0,52, lo que indica una relación positiva moderada, indicando que el crecimiento de las ventas en ambos canales siempre va en la misma vía aunque en diferentes proporciones, en cuanto a las ventas y el tráfico de las personas se destaca un crecimiento en paralelo en los últimos años, indicando que gran parte de los visitantes a los centros comerciales terminan por concretar la compra de algún producto.

Tabla 12. Coeficiente de correlación.

	<i>Ventas CC</i>	<i>Ventas On-line</i>	<i>Visitantes</i>
Ventas CC	1		
Ventas On-line	0,51732271	1	
Visitantes	0,80665455	0,036478562	1

10. CONCLUSIONES

En algunas regiones del mundo, principalmente en Estados Unidos y Europa se ha venido presentando y acelerando un aumento del cierre de reconocidas tiendas como Toys R Us y J.C. Penney entre muchas otras que dominaron la escena del retail en los años ochenta y noventa. Esto ha llevado a varios autores (Danziger, 2017; Helm, 2019) a afirmar la existencia de un apocalipsis del retail y a estudiar las posibles causas que lo provocan, encontrando dichos estudios una afectación importante por el auge del comercio electrónico y la aparición de gigantes como Amazon, Alibaba y Walmart. Sin embargo, se encuentran también otros estudios (Mende, 2019) que niegan la existencia de dicho apocalipsis y consideran que las marcas tradicionales que se han declarado en bancarrota llegaron a este punto debido a que han fallado en su estrategia de negocios y no se han sabido adaptar a los cambios socio culturales que ha generado la cuarta revolución industrial.

Este trabajo de investigación buscaba establecer para una muestra específica de centros comerciales en la ciudad de Bogotá las acciones estratégicas de negocios que permitan hacer frente a dicha amenaza del comercio electrónico, el cual ha permeado la vida de las personas a través de las redes sociales y los grandes Marketplace donde se consigue comprar a cualquier lugar del mundo en muy sencilla forma. Sin embargo, los instrumentos de recopilación de información y el análisis de datos arrojaron como resultado que no se evidencia una afectación negativa del retail tradicional por la implementación del comercio electrónico; por el contrario, se observó que los dos tipos de venta se complementan y permiten el crecimiento total del volumen de operación. La percepción de los gerentes de tienda es unánime en que las ventas en línea les han permitido potenciar el crecimiento de las ventas y en que no observan el canal digital como un competidor o supresor del formato físico. Esto ratifica los resultados de otros estudios (Betancourt, 2019) que indican que la tendencia en tecnología se dirige hacia la omnicanalidad, donde todo el mundo hace uso de la tecnología y los centros comerciales se convierten en Smart malls que permiten reformar la experiencia física de la compra.

A partir de los resultados del instrumento aplicado al público en general también se concluye que el usuario no sólo quiere comprar productos, si no que quiere consumir experiencias y ser parte de

historias, tendencia totalmente vigente en redes sociales a través de los stories de Facebook e Instagram. El entretenimiento hace parte del placer de comprar y el centro comercial se convierte en un espacio de esparcimiento, encuentro con amigos y familiares, disfrute y experimentación. Esto convierte a la gastronomía en la nueva ancla de los centros comerciales y se evidencia en un aumento desde el año 2000 en la cantidad de GLA destinado a comidas, pasando de 8-12% en promedio a alrededor de un 35% (Betancourt, 2019). Adicionalmente el usuario quiere hacer un uso eficiente de su tiempo y quiere evitar los largos tiempos de desplazamiento que genera el tráfico usual de Bogotá, por lo cual busca contar con la mayor cantidad de servicios a su alcance para realizar varias actividades durante su visita a los centros comerciales. Con base en estos resultados se desarrolló la siguiente matriz DOFA:

<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de desplazamiento • Dificultad y costo de estacionamiento • Aglomeraciones • Precios elevados 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la experiencia gastronómica • Incorporar uso compartido o mixto • Arquitectura habitable • Omnicanalidad
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezcla comercial • Servicios disponibles • Espacios de entretenimiento y encuentro 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los patrones de consumo • Nuevas tecnologías de compra • Déficit urbanístico y ambiental

El análisis DOFA muestra que si bien el comercio electrónico como tal no representa una amenaza para la operación y viabilidad de los centros comerciales en la ciudad de Bogotá, sí se están configurando cambios acelerados en los hábitos de consumo de la población atendida, los cuales pueden potenciarse por nuevos desarrollos tecnológicos como la realidad virtual y la distribución de productos con drones, que sumados a las debilidades indicadas en compra física pueden en pocos años provocar un declive en la rentabilidad de la operación de un Mall.

Por tanto, a partir del análisis DOFA se establecieron 10 acciones a implementar como modelo estratégico por parte de los centros comerciales con el fin de atacar cada cuadrante del análisis del entorno realizado:

- Ofensiva: potenciar y explotar las oportunidades.
- Defensiva: evaluar riesgos y mantener las fortalezas.
- Reorientación: decidir y corregir las debilidades.
- Supervivencia: conocer tus limitaciones y afrontar las amenazas.

Acción 1: Omnicanalidad

Acción 2: Experiencia gastronómica

Acción 3: Ocio como nueva ancla

Acción 4: Smart Mall

Acción 5: La experiencia de compra

Acción 6: Placemaking

Acción 7: Uso mixto

Acción 8: Eje ambiental

Acción 9: Entender al nuevo usuario

Acción 10: Integración con la comunidad

A continuación, se muestra la definición de cada punto del modelo estratégico desarrollado a partir de la información recolectada y análisis de datos:

A.1. Omnicanalidad:

No hay disyuntiva entre compra en línea o en tienda, la actualidad y futuro a mediano plazo del retail es a través de múltiples canales. Los usuarios utilizan la búsqueda en línea y compra en tienda, compra en línea y recogida en tienda y búsqueda en tienda y compra online. Es necesario brindar al usuario la flexibilidad requerida y facilitar el multicanal con el fin de mantener la preferencia del comprador. Adicionalmente el usuario valora su tiempo y no quiere realizar esperas

adicionales a las que les implica el tráfico de la ciudad. Para esto se deben disponer puntos de recogida de los artículos en zonas cercanas a los accesos peatonales; adicionalmente un punto de recogida en vehículo tipo Drive Thru permite a las personas con movilidad reducida o con muy poca disponibilidad de tiempo acceder a su compra realizada previamente en línea con un menor tiempo de entrega que el envío a domicilio.

A.2. Experiencia gastronómica:

El usuario quiere consumir experiencias más que productos. La gastronomía ofrece el complemento perfecto a la mezcla comercial del centro comercial. El desarrollo de espacios acogedores, bien ventilados y con propuestas innovadoras potencia el tráfico comercial de consumidores cada vez más ávidos de nuevos sabores y sensaciones.

A.3. Ocio como nueva ancla:

Potenciación de zonas de juegos, ferias y eventos, los cuales deben desarrollarse cuidadosamente. El nuevo consumidor demanda atención personalizada y se aleja de las soluciones genéricas y trilladas. Para él es muy importante su vida social y la comparte permanentemente en redes, lo cual se convierte en publicidad para lograr nuevos visitantes. En este punto debe desarrollarse creatividad y ofrecer integración con la media al espectador. Las actividades con influencers se perfilan como uno de los mayores atractivos para el nuevo usuario.

A.4. Smart Mall:

En línea con la personalización que exigen los consumidores del siglo 21, el centro comercial debe convertirse en un ente inteligente. A través de las últimas tecnologías de captura de datos, bigdata y data analytics el cliente deja de ser uno más. El reconocimiento de matrículas de los vehículos al ingreso al estacionamiento y la identificación de rostro por medio de cámaras de seguridad permiten alertar al centro de datos de la llegada del usuario y consultar en las bases de datos sus preferencias y gustos, enlazarlos con las actividades, ofertas y servicios que se tienen disponibles y enviarlos a la pantalla del celular del cliente a través de mensajes de texto o pantallas interactivas en los pasillos del centro comercial.

A.5. Experiencia de compra:

El futuro se observa orientado a la experiencia y el proceso de compra no puede ser la excepción. Esta tendencia se observa en el crecimiento de las llamadas tiendas de experiencia y la disminución de la cantidad de tiendas orientadas únicamente al retail, donde los centros comerciales que logren acaparar el mayor número de tiendas de experiencia o flagship lograrán sobrevivir el paso del tiempo. La negociación con los operadores debe ir orientada a lograr la apertura de tiendas de este tipo, en las cuales el usuario puede interactuar con el producto en un ambiente controlado y altamente asesorado, con cierto grado de personalización. Como ejemplo, las tiendas de experiencia de Nike permiten al usuario de running correr en una trotadora mecánica, mientras un deportólogo analiza su pisada y le recomienda un tipo de zapato específico para su estilo de correr.

A.6. Placemaking

Los espacios en los centros comerciales se deben diseñar para ser vividos y en esto juega un rol fundamental la apuesta por arquitecturas audaces, recrear lo que pasa en la calle o los conjuntos residenciales dentro de los centros comerciales, ofreciendo calidad de vida al visitante.

A.7 Uso mixto

El incorporar vivienda a los centros comerciales es un desarrollo que a nivel mundial resulta muy tímido y en Bogotá inexistente. Por lo tanto, se espera que existan desafíos normativos para lograr dicha integración. La oferta de servicios como los que se ofrecen en los CADEs y Super CADEs puede tener su espacio dentro del centro comercial-ciudad. Las agremiaciones de comerciantes y operadores de centros comerciales deben impulsar este tipo de desarrollo.

A.8. Eje ambiental

La preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad involucra a toda la población, pero se potencia en la población joven y se radicaliza en ciertos grupos de interés. Los centros comerciales deben ser eficientes, con un manejo superlativo de los residuos sólidos y líquidos, reciclaje y reducción de la contaminación. La automatización de la operación de los centros comerciales, medición de consumo energético y de agua, control de iluminación y la arquitectura bioclimática, son indispensables.

A.9. Entender al nuevo usuario:

Al nuevo usuario le preocupa por el medio ambiente, le gusta desplazarse en bicicleta o contar con vehículos eléctricos. Es amigo de las mascotas, las cuales en la mayor parte de los casos son miembros de la familia con plenos derechos. Le importan y defiende las libertades civiles, el derecho a tener un credo y orientación sexual diversa. Le gusta la atención, servicios y productos personalizados, le aburre la monotonía, siempre busca nuevas experiencias; es social y comparte sus opiniones, quejas y vivencias en tiempo real a través de la redes. Todos estos aspectos se deben tener en cuenta a la hora de diseñar los espacios, productos y servicios.

A.10. Integración con la comunidad:

En un ambiente convulsionado por la protesta social el centro comercial no debe funcionar como una isla. La administración debe salir de su zona delimitada y atender a la comunidad, integrarla y ofrecerle el centro comercial como un centro urbano que es suyo propio, para que lo cuide y proteja. El modelo de centro comercial-ciudad implica que la administración se preocupe por el bienestar del ciudadano, su condición social, médica y ambiental.

11. ANEXOS

8.1 Encuesta visitantes

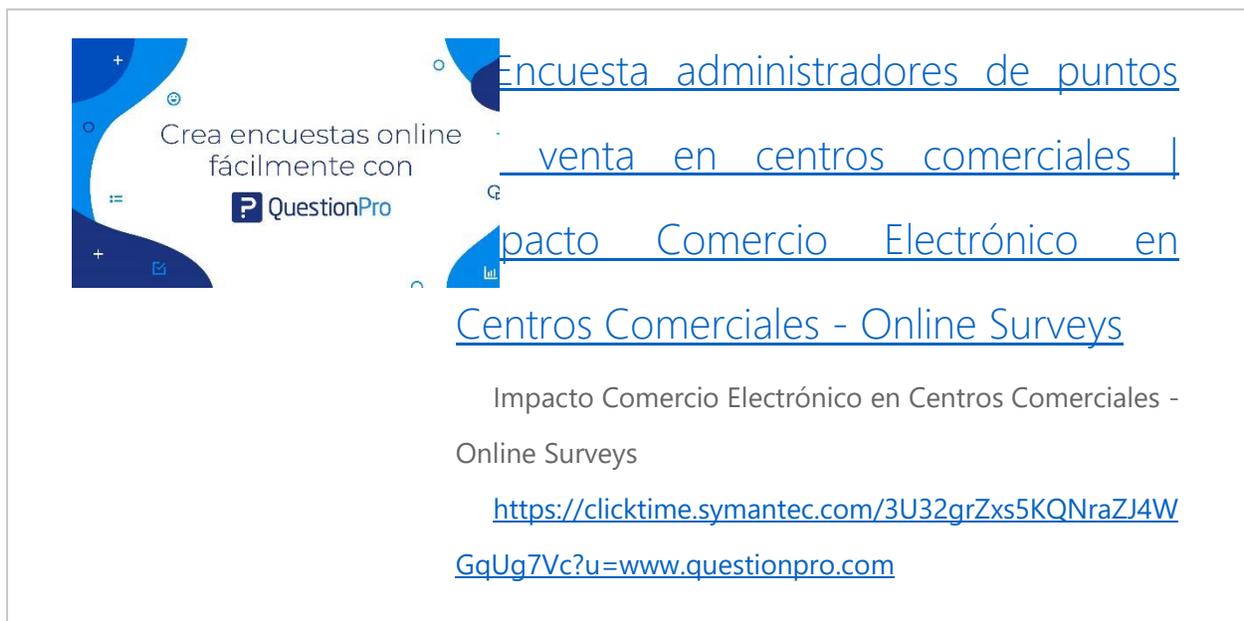
<https://www.questionpro.com/t/ARKgRZi6W9>



The screenshot shows a survey interface with a blue header. On the left, there is a logo for QuestionPro and the text 'Crea encuestas online fácilmente con QuestionPro'. The main title of the survey is 'Encuesta visitantes centros comerciales'. Below the title, there is a subtitle 'Consumo centros comerciales - Web Survey Tools'. At the bottom, there is a URL: <https://clicktime.symantec.com/3U32grZxs5KQNraZJ4WGqUg7Vc?u=www.questionpro.com>.

8.2 Encuesta administradores de puntos de ventas

<https://www.questionpro.com/t/ARKgRZi4IE>



The screenshot shows a survey interface with a blue header. On the left, there is a logo for QuestionPro and the text 'Crea encuestas online fácilmente con QuestionPro'. The main title of the survey is 'Encuesta administradores de puntos de venta en centros comerciales'. Below the title, there is a subtitle 'Impacto Comercio Electrónico en Centros Comerciales - Online Surveys'. At the bottom, there is a URL: <https://clicktime.symantec.com/3U32grZxs5KQNraZJ4WGqUg7Vc?u=www.questionpro.com>.

12. REFERENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- Bolton, R. (2019) *Commentary Responsible Research in Retailing: Is Your Research Really Useful?* Journal of Retailing 95 (3, 2019) 3–8
- CBRE (2017). *Cierre de Centros Comerciales en Estados Unidos: ¿Existen motivos de alarma en España?*
- Danziger, Pamela N. (2017), *Retail Apocalypse: A Look At What Comes Next and It Isn't Pretty*, Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/>
- Helm, S., Hyun S., Van Riper, S. (2018). *Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape*. Journal of Retailing and Consumer Services, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>
- Mende, M., Noble, S. (2019). *Retail Apocalypse or Golden Opportunity for Retail Frontline Management?* Journal of Retailing 95 (2, 2019) 84–89
- Quartier, K., Claes, S., Vanrie, J. (2019). *A holistic competence framework for (future) retail design and retail design education*. Journal of Retailing and Consumer Services, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101914>
- Townsend, Surane, Orr, Cannon. (2017). *America's 'Retail Apocalypse' Is Really Just Beginning*. Bloomberg L.P.
- Zimmermann, R., Auinger, A., Riedl, R. (2019). *Smartphones as an Opportunity to Increase Sales in Brick-and-Mortar Stores: Identifying Sales Influencers Based on a Literature Review*. Lecture Notes in Computer Science
- Comber, S., Arribas-Bel, D., Singleton, A., Dong, G., Dolega, L. (2019). *Building Hierarchies of Retail*

Centers Using Bayesian Multilevel Models. *Annals of the American Association of Geographers*

- Observatorio Ecommerce, (2019). *Medición de indicadores de consumo del observatorio ecommerce*. Mintic.
- Marín-García, A., Gil-Saura, I., Ruíz-Molina, M.E. (2019). *How do innovation and sustainability contribute to generate retail equity? Evidence from Spanish retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*
- Milligan, E., Ritchie, G., Smith, R. (2019). *Britain's Few Thriving Shops Offer Tips for Surviving Retail Apocalypse*. Bloomberg L.P.
- Roese, S., Clark, M., Samouel, P., Hair, N., 2012. *Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes*. *J. Retail.* 88 (2), 308–322.
- Labrecque, L., von Esche, J., Mathwick, C., Novak, T., Hofacker, C., 2013. *Consumer power: evolution in the digital age*. *J. Int. Mark.* 27, 257–269.
- Wang, X., Ng, C.T. (2018). *New retail versus traditional retail in e-commerce: channel establishment, price competition, and consumer recognition*. *Annals of Operation Research*.
- Portafolio. (2020). *Colombia lidera ventas de ecommerce en la región durante el Covid*.
- Mall y Retail, newspaper N° 263, (2019). *Estudio de mercado inmobiliario en centros comerciales*.
- Barria. C., (2017). *Por qué en Latinoamérica se construyen cerca de 100 centros comerciales al año si en otras partes están desapareciendo*. BBC Mundo.
- Lizan, J., (2018). *Industria de centros comerciales Colombiana entrando a una nueva era*.
- Vargas, L., (2020) APERTURAS DE CENTROS COMERCIALES VA MUY LENTA Y SUS VENTAS CAEN UN 77% <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-328-noticia-1>

- Vargas, L., (2019) 22 NUEVOS CENTROS COMERCIALES SE ABRIRÁN EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS <https://www.mallyretail.com/actualidad/602>
- Forero, S. Presidente Ejecutiva de Camacol, <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/los-centros-comerciales-evolucionan/articulo/impacto-de-los-centros-comerciales-en-la-construccion-en-colombia/639921/>
- Rachid, S. Director General / Q PROPERTIES SAS (2018), LA INDUSTRIA DE CENTROS COMERCIALES COLOMBIANA ENTRANDO A UNA NUEVA ERA. <http://lizanretail.com/pdf/la-industria-de-centros-comerciales-colombiana-entrando-a-una-nueva-era.pdf>
- Mennucci, M. M. (2013). Definición de volumen de ventas. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-volumen-de-ventas-10570.html>
- Qué es el eCommerce: definición modelos y ventajas MARIANA RAMOS2 JUNIO, 2020 <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia, p 154
- Betancourt, C. (2019). Hacia dónde va la industria de centros comerciales. Acecolombia, 2019.
- Ortega Pérez de León, Armando, Contabilidad de costos, Limusa, 2000.
- Ramírez Padilla, Noel David, Contabilidad administrativa, Mc Graw Hill, 2002.