



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

El impacto de la crisis sanitaria del covid-19 en las dinámicas de operación de los centros
comerciales en Bogotá según la etapa de ciclo de vida en la que se encuentran

Autores:

Daniel Beltrán Mora

Santiago Guzmán Vargas

Administración de Empresas; Pregrado

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

2021

El impacto de la crisis sanitaria del covid-19 en las dinámicas de operación de los centros comerciales en Bogotá según la etapa de ciclo de vida en la que se encuentran

Autores:

Daniel Beltrán Mora

Santiago Guzmán Vargas

Tutor:

Norma Chaparro

Administración de Empresas; Pregrado

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	9
<i>Introducción</i>	11
1. Revisión de Literatura	14
1.1 Qué es el ciclo de vida.	14
1.2 Centros comerciales	17
1.3 Medidas internas y reglamentación derivadas de la crisis sanitaria	20
1.4 Tendencias de consumidores después de la pandemia.	23
1.5 KPIs que miden la gestión en un centro comercial.	27
2. Metodología:	30
2.1 Diseño de la investigación	30
2.2 Enfoque de la investigación	30
2.2.1 Investigación cualitativa:	31
2.2.2 Investigación cuantitativa:	33
3. Resultados	35
3.1 KPIs de los centros comerciales representativos de Bogotá por cada etapa del ciclo de vida.	35
3.2 Ventajas y desafíos de cada una de las etapas de los centros comerciales en cuestión.	46

3.3 Medidas internas y externas derivadas de la crisis sanitaria. Identificar las repercusiones en la operatividad de los centros comerciales	57
3.4 Tendencias del consumidor después del covid-19.....	62
3.5 El impacto inmediato en los negocios y las oportunidades digitales que surgieron. ..	71
<i>Conclusiones</i>	<i>76</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>79</i>
<i>Limitaciones</i>	<i>81</i>

Tabla de figuras

<i>Figura I Modelo de ciclo de vida.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura II Variación transacciones con tarjeta marzo 2020 vs marzo 2019</i>	<i>59</i>
<i>Figura III Ventas con Tarjeta en Centros Comerciales.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura IV Ventas a través del comercio electrónico entre enero y agosto 2019 y 2020.</i>	<i>72</i>
<i>Figura V Transacciones promedio por minuto entre 2019 y 2020.</i>	<i>73</i>

Tabla de fichas técnicas

<i>Ficha técnica I: Clasificación centros comerciales</i>	31
<i>Ficha técnica II: Investigación Cualitativa</i>	32
<i>Ficha técnica III: Investigación cuantitativa</i>	34

Tabla de gráficas

<i>Gráfica 1: Rango de edad de los encuestados.....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfica 2: Frecuencia de asistencia a centros comerciales antes de la pandemia</i>	<i>65</i>
<i>Gráfica 3: Razones por las cuales antes de la pandemia los encuestados asistían a un centro comercial, siendo 1 la más frecuente y 5 la menos frecuente.</i>	<i>65</i>
<i>Gráfica 4: Regreso a centros comerciales después del inicio de la pandemia.</i>	
<i>Gráfica 5: Frecuencia de asistencia a centros comerciales después de la pandemia. (¿Se mantiene igual a la frecuencia previo a la pandemia?)</i>	<i>67</i>
<i>Gráfica 6: Razones por las cuales durante la pandemia los encuestados asisten a un centro comercial, siendo 1 la más frecuente y 5 la menos frecuente.</i>	<i>68</i>
<i>Gráfica 7: Incremento en compras online.....</i>	<i>69</i>
<i>Gráfica 8: Percepción de los usuarios frente a la pregunta ¿Considera que los centros comerciales volverán a tener la misma recurrencia y operatividad después de la pandemia?.</i>	<i>70</i>

Tabla de Anexos

<i>Anexo 1: Cuestionario gerentes centros comerciales Bogotá</i>	85
<i>Anexo 2: Cuestionario visitantes centros comerciales Bogotá</i>	86

Resumen

Con la inesperada propagación de la pandemia alrededor del mundo, se generó una irrupción ineludible en la realización de muchas actividades económicas y sociales. Debido a las medidas tomadas por las autoridades para mitigar el impacto de la crisis sanitaria, se impidieron una serie de actividades como la libre circulación de personas afectando así directamente la operación habitual de los centros comerciales. Este estudio busca examinar el impacto de la crisis sanitaria del covid-19 en las dinámicas de operación de los centros comerciales en Bogotá según la etapa de ciclo de vida en la que se encuentran.

Se plantearon como objetivos para la investigación la clasificación de los KPIs (Indicadores clave de rendimiento) de 6 centros comerciales representativos en Bogotá por cada etapa del ciclo de vida, el análisis de las ventajas y desafíos de cada una de ellas, las medidas internas y externas derivadas de la crisis sanitaria y su repercusión en la operatividad de los centros comerciales, caracterizar las tendencias del consumidor después de la crisis sanitaria del covid-19 y el impacto inmediato en los negocios y las oportunidades digitales que surgieron.

Para poder dar respuesta a estos objetivos se realizó una investigación cuantitativa a 6 gerentes de importantes centros comerciales en la ciudad y se realizó una investigación cualitativa en donde participaron 140 personas entre los 15 – 64 años de la ciudad de Bogotá en donde dieron su opinión acerca de su comportamiento y recurrencia con los centros comerciales y la expectativa frente al impacto en su operatividad derivado de la crisis sanitaria del covid-19.

Con los resultados de esta investigación se logró conocer el impacto real en materia operativa de los centros comerciales al igual que los cambios en el comportamiento y en las expectativas post pandemia de los consumidores. Adicionalmente, se logró identificar que los centros comerciales en etapa de madurez se vieron afectados en una menor medida, pues su reputación y trayectoria los posicionaron en el *top of mind* del consumidor.

Introducción

Los centros comerciales en Colombia son y han sido siempre un lugar fundamental para la confluencia de actividades sociales y económicas. A lo largo de los años y con el rápido crecimiento de esta industria han surgido una serie de retos y desafíos que han generado una alta competitividad y los han obligado a plantear y ejecutar estrategias que les permitan una constante evolución. Así mismo, este sector que tradicionalmente se conformaba en su gran mayoría por industrias nacionales se vio amenazado por los cambios derivados de la globalización. La constante llegada de empresas multinacionales al país y de inversión extranjera, obligo a principios de este milenio, a la mejora de procesos y cambios en las estructuras de los negocios colombianos con el fin de poder competir con estos agresivos nuevos entrantes al mercado nacional.

Con el paso del tiempo han surgido nuevos desafíos, amenazas, pero también oportunidades. En los últimos años se generó un cambio en el Statu quo de la venta física tradicional para los centros comerciales, pues con el crecimiento acelerado del e-commerce, las tendencias y preferencias del consumidor empezaron a cambiar. El impacto fue aun mayor cuando en el 2020 inició la propagación de la pandemia del covid-19 alrededor del país, esta situación llevó a una condición inesperada que obligó a las empresas y a las personas a interactuar de una manera completamente diferente. Las autoridades tuvieron que tomar una serie de medidas restrictivas que impedían la libre circulación de las personas como respuesta y estrategia para reducir los contagios. Una de las industrias que sufrió una mayor afectación fue la de los centros comerciales que entre muchos aspectos, se vio obligada a limitar drásticamente su operación, limitando los aforos, restringiendo la actividad de sus locales con horarios establecidos por las autoridades locales y por ende reduciendo abismalmente su trafico.

Con esta ineludible reducción en su capacidad operativa, es inevitable cuestionarse sobre el futuro que les depara a los centros comerciales, pues con la rápida digitalización, impulsada de manera radical por la crisis sanitaria, se generó una amenaza latente para la operación de esta industria tal y como la conocíamos. Así bien, es importante evaluar las estrategias y mecanismos adoptados por los centros comerciales para reinventarse. Es aquí donde surge la necesidad de la búsqueda de un modelo sostenible que permita a los centros comerciales seguir evolucionando y mantenerse vigente a lo largo del tiempo, teniendo como aprendizaje los estragos causados por esta situación atípica.

Esta situación nos llevó a la siguiente pregunta de investigación, ¿Cómo afecto el covid-19 las dinámicas de operación de los centros comerciales en Bogotá según la etapa de ciclo de vida en la que se encuentran?

El objetivo principal es:

Identificar el impacto que género la crisis sanitaria del covid-19 en la operatividad de los centros comerciales en Bogotá.

Los objetivos específicos planteados son:

- Calificar los KPIs de los centros comerciales representativos de Bogotá por cada etapa del ciclo de vida.
- Identificar ventajas y desafíos de cada una de las etapas de los centros comerciales en cuestión.
- Analizar medidas internas y externas derivado de la crisis sanitaria.

- Identificar las repercusiones en la operatividad de los centros comerciales
- Identificar el impacto inmediato en los negocios y las oportunidades digitales que surgieron.

El propósito de esta investigación es evaluar y analizar las estrategias implementadas por los centros comerciales en respuesta a los cambios en los hábitos de consumo propiciados por el contexto actual. Adicionalmente, poder brindar información relevante para los centros comerciales y *stakeholders* como los arrendatarios y las marcas, de cómo fue el efecto real de la pandemia en los diferentes KPIs evaluados en el presente documento. Se espera también, poder aportar para un mejor entendimiento del rol que tendrán los centros comerciales en el futuro como un apoyo logístico a las ventas online, con un mayor enfoque omnicanal y una oferta de servicios enfocados en lo experiencial.

1. Revisión de Literatura

Para entender de donde surge el problema y analizar los componentes claves que se desglosan de la pregunta de investigación, se debe hacer una revisión de la teoría detrás de las variables de mayor impacto. Las variables identificadas son: las medidas internas y externas derivadas de la crisis sanitaria; (que es la variable de mayor importancia considerando que es la determinante dentro de la pregunta de investigación), los centros comerciales, el ciclo de vida y las tendencias del consumidor que son variables afectadas por las disposiciones preventivas y resultantes por el covid-19.

1.1 Qué es el ciclo de vida.

En principio, es importante entender cómo funciona el ciclo de vida y sus diferentes etapas. La investigación en curso tiene como propósito identificar este concepto dentro de los centros comerciales para evaluar el impacto de la pandemia en virtud de las medidas internas y externas derivadas de la crisis sanitaria. Uno de los primeros referentes en hablar del modelo de ciclo de vida fue el economista alemán Theodore Levvit, quien en 1965 difundió uno de sus artículos más importantes *Exploit the product life cycle* en donde utilizó por primera vez este concepto que posteriormente continuaría desarrollando en su libro *Market Imagination* (1983). En pocas palabras, el ciclo de vida de un producto puede definirse como el periodo o lapso en el cual un producto/servicio produce ventas y utilidades (Levvit, 1965, párr 48.).

Un enfoque más alineado de esta concepción podría situarse incluso antes de que el producto o servicio sea lanzado, y por lo tanto evalúa y abarca una serie importante de procesos relacionados con el marketing como las 4P's. Sin embargo, es importante entender cuál es la utilidad de este modelo al cual actualmente se le atribuyen dos enfoques principales.

Por una parte, se encuentra el enfoque teórico que busca evaluar y estudiar la evolución de variables tanto económicas como comerciales, y por el otro, el enfoque comercial. El último, es precisamente el que pretende aprovechar y emplear la actual investigación, pues hace mayor énfasis en la gestión y busca ofrecer herramientas que permitan anticipar y manejar adecuadamente actividades de dirección. Básicamente, facilita la identificación de situaciones para una correcta toma de decisiones.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, Levitt como pionero dentro de su artículo *Exploit the product life cycle* (1965, párr. 5) describió el primer modelo del ciclo de vida. Para poder examinarlo correctamente, es fundamental entender los productos/servicios y en este caso a los centros comerciales como un ser vivo que experimenta diferentes fases o etapas a lo largo de su vida. De acuerdo con Levitt (1965, párr 5-9), la sucesión de las etapas que serán explicadas a continuación compone un modelo general del ciclo de vida:

- ◆ Etapa 1: Desarrollo del mercado - Introducción

Ocurre cuando el producto se comercializa por primera vez, puede ser incluso antes de probar que exista una demanda y posiblemente antes de que se haya demostrado técnicamente en su totalidad. Esta etapa se caracteriza por un nivel o volumen de ventas bajas y con un crecimiento moderado.

- ◆ Etapa 2: Crecimiento del mercado

En este momento la demanda empieza a aumentar de la mano con el tamaño del mercado. La característica habitual es un aumento gradual del volumen de ventas.

- ♦ Etapa 3: Madurez del mercado

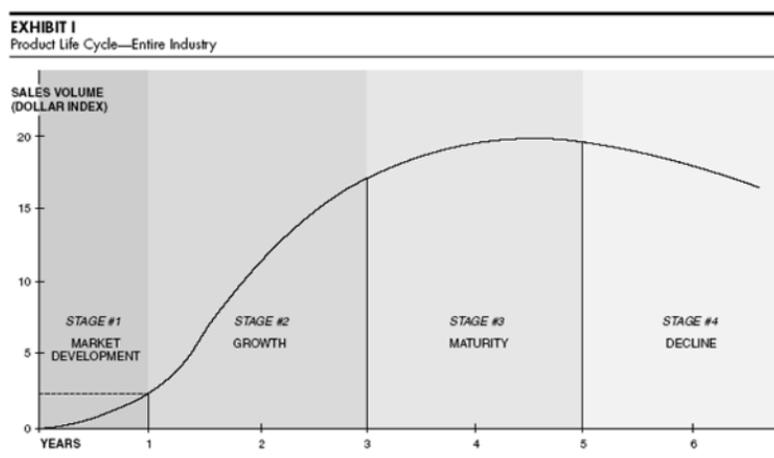
En este punto el mercado ya alcanzó su máximo nivel. Es posible que se presente un ligero crecimiento en el volumen de ventas o en la demanda, derivado de la misma tasa de renovación o por la formación de nuevas familias, es decir, por crecimiento demográfico.

- ♦ Etapa 4: Descenso del mercado - Declive

Finalmente, el consumidor empieza a perder el atractivo, por lo cual se evidencia una clara disminución en las ventas. Esta situación se puede presentar por sustitutos o en general otros productos o servicios que ofrecen mayor utilidad y comodidad para el consumidor.

Figura I

Modelo de ciclo de vida



Nota: (Levitt, 1965, párr 6)

De esta manera fueron definidas por Theodore Levitt en 1965 las diferentes etapas y pautas generales que comparten todos los productos a lo largo de su ciclo de vida. Uno de los aportes y

de las conclusiones más relevantes ofrecidas por este modelo es la importancia de la planeación. Pues teniendo como base el comportamiento ilustrado en la imagen anterior, el modelo se puede aprovechar para desarrollar políticas y prácticas beneficiosas. Aunque no todos los productos/servicios o en este caso los centros comerciales, funcionen de la misma manera y tengan exactamente el mismo ciclo y duración, eso no significa que la herramienta no permita realizar esfuerzos para predecir la pendiente y calcular por ejemplo el ciclo de vida de este. De esta manera, se pretende no solo ofrecer una perspectiva más racional en cuanto a la planeación, sino también, facilitar y promover decisiones tácticas y estratégicas de manera que se pueda extender la vida útil y mejorar los procesos.

1.2 Centros comerciales

En 1998, Pine & Gilmore publicaron un artículo en donde proponían una recapitulación del progreso económico a lo largo de la historia bajo 4 etapas principales. La última, y bajo la cual esta investigación se centra, la denominaron *externalización*. Esto hace referencia a un modelo de negocio enfocado en generar momentos memorables. De esta manera se inspiró a los minoristas a ir más allá de la venta de un producto o servicio específico y transformarse para poder vender experiencias a los consumidores (Pine & Gilmore, 1998, párr 1-5) Así, se discuten y se plantean los beneficios de generar sensaciones intrínsecas en las personas a nivel físico, intelectual, espiritual y emocional. Esta reflexión se eleva a los centros comerciales, que se pueden entender como un lugar para poder aprender, experimentar y eventualmente encontrar la necesidad de comprar los bienes o servicios ofrecidos. Como resultado, se motivó e instruyó a los centros comerciales a ofrecer opciones de entretenimiento diferentes a la actividad de compra. Bajo esta concepción, se puede entender cómo, a través de los años los centros comerciales, a pesar de tener en común 3 ofertas principales (El-Adly, 2007) como los son; la comida, las tiendas y los teatros

de cine, han aumentado progresivamente su variedad como resultado de la disminución de las denominadas tiendas de departamento y el incremento significativo de estrategias de marketing digital (Rigby, 2011) (Dotson and Patton, 1992.).

En Colombia, los centros comerciales representan un rol fundamental, de acuerdo con el reporte de la industria para el año 2019 publicado por la Asociación de Centros Comerciales de Colombia, Acecolombia, la industria de centros comerciales tiene presencia en 60 ciudades del país, lo que equivale a 251 complejos con áreas arrendables superiores a 5,000 m². Según Carlos Hernan Betancourt (Palacios, K , 2020), director ejecutivo de Acecolombia, Bogotá y Cundinamarca agrupan el 30% del total de complejos del país, esta gran participación obedece además a que esta es la zona más importante del país en términos económicos, pues concentra el 32% del PIB. Leopoldo Vargas (Palacios, K , 2020), gerente general de Mall & Retail asegura que “La economía de Bogotá-región está asociada a actividades de servicios (60 % del PIB), comercio (20%) e industria manufacturera (10 %), lo cual para los centros comerciales puede significar entre el 40 y 50 % de sus ventas. Es aquí donde se produce el gran consumo del país”.

Previo a la propagación de la pandemia en el país, la industria de centros comerciales en Colombia era responsable de generar más de 200,000 empleos directos, \$46 billones de ventas anuales con un promedio diario de \$110,000,000 (Acecolombia, 2020, pág 3) . Los centros comerciales del país se han convertido en plataformas que facilitan e impulsan el desarrollo del comercio organizado y formal, además aportan directamente al desarrollo social y a la generación de empleo creando espacios de experiencias y relacionamiento.

Los centros comerciales históricamente en Colombia se han organizado de dos maneras, en la primera, cuando una inmobiliaria construye el edificio y se venden los espacios a diferentes propietarios y a cada local se le crea una matrícula inmobiliaria. En la segunda, quien construye la edificación concede los espacios en arriendo a las diferentes empresas (Grass, febrero 2021). Al hacer la creación de la persona jurídica llamada copropietarios se asignan unos gastos de administración que sufragan los gastos de funcionamiento de la copropiedad.

Existe por otro lado copropiedades con fines de lucro que cuentan no solo con presupuestos de gasto sino también con presupuestos de ingresos. Y por último existen copropiedades mixtas que tienen actividades de explotación económica como lo es el ingreso por cobro de parqueadero el cual es una práctica muy común en los centros comerciales de Colombia.

Según la asociación de centros comerciales de Colombia, existen 4 tipos de centros comerciales; los grandes, medianos, pequeños y las galerías comerciales. (Acecolombia, 2019, pág 2)

Los de tipo grande son aquellos que cuentan con una superficie arrendable (ABL) de 40.001 m² en adelante. Los de tipo mediano son los que tienen un ABL de 20.001 m² a 40.000 m². Los pequeños van desde 5.001 m² hasta 20.000 m². Por último están las galerías comerciales urbanas que tienen un ABL máximo de 5.000 m² que están fundamentadas generalmente en un supermercado.

Al igual que en el mundo, en Colombia los centros comerciales se han convertido en un núcleo de interacción social y en un referente para la realización y el desarrollo de actividades

económicas. Sin embargo, con la interrupción de la pandemia han sufrido una serie de impactos significativos al verse obligados a acatar las medidas nacionales y locales que los han llevado a sufrir una disminución en su tráfico de hasta un 90% (Mall & Retail, 2020, pág 7).

1.3 Medidas internas y reglamentación derivadas de la crisis sanitaria.

El primer impacto directo que sufrieron los centros comerciales en cuanto a su operación como consecuencia de la crisis sanitaria se materializó el 22 de marzo del 2020 con la expedición del decreto 457 mediante el cual se impartieron una serie de medidas e instrucciones para el cumplimiento del aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio colombiano (MINCIT, 2021). En principio, se esperaba que fuera de 19 días mientras se podía controlar la rápida propagación, sin embargo, este se fue reiterando a lo largo de los meses y a pesar de que desde el 27 de abril varios sectores de la economía pudieron retomar actividades de manera gradual, el confinamiento general en Colombia se alargó más de 5 meses y fue solo hasta el 1 de septiembre que mediante una nueva fase de aislamiento selectivo se retomó formalmente la reapertura económica al igual que el transporte aéreo nacional y el transporte terrestre intermunicipal.

Por medio de la emisión del decreto, se limitó totalmente la libre circulación peatonal y vehicular en todo el territorio nacional incluyendo 34 excepciones que buscaban asegurar y garantizar el derecho a la vida de las personas, el derecho a la salud y en general la supervivencia de los habitantes de Colombia. Dentro de estas excepciones, evidentemente la operación de los centros comerciales sufrió un gran impacto, pues se limitó ampliamente su funcionalidad. En principio solo 7 categorías de comercio se encontraban en operación.

Para atención presencial se permitió el funcionamiento de:

- ◆ Supermercados
- ◆ Farmacias
- ◆ Notarias
- ◆ Tiendas de alimentos, medicamentos para mascotas y emergencias veterinarias
- ◆ Servicios bancarios y financieros
- ◆ Servicios postales y de mensajería
- ◆ Servicios de salud y emergencias médicas

Para atención por medio de domicilios se permitió el funcionamiento de:

- ◆ Comercios de alimentos preparados.

Posteriormente y conforme con el paso del tiempo, se empezaron a implementar otro tipo de estrategias frente al covid-19 que, a pesar de activar el comercio y la economía de una manera más agresiva, seguían limitando y afectando directamente a los centros comerciales. El pico y cédula es una medida que limita la circulación de las personas dependiendo del último dígito de su documento de identidad, esta se mantuvo gran parte del 2020 y se retomó a principios del 2021 y por lo tanto se restringió directamente el acceso de personas a los establecimientos comerciales. De acuerdo con un reporte desarrollado por la Asociación de Centros Comerciales de Colombia, Acecolombia, durante los primeros 30 días de confinamiento obligatorio, en el 71% de los complejos comerciales permanecieron cerrados más del 90% de los locales. De la misma forma, el 41% de los centros comerciales sufrieron

una disminución cercana al 80 % de tráfico peatonal y el 47% evidenciaron una baja de más del 80% en el tráfico vehicular (Acecolombia, 2020, pág 7-20)

Adicionalmente, además del impacto en su operación por las limitaciones impuestas, el 77% de los centros comerciales manifestaron percibir un aumento significativo en sus gastos por insumos de limpieza y desinfección durante la emergencia sanitaria. De estos, el 48% evidenció incrementos entre el 10% y el 29% mientras que el restante, identificó aumentos en este rubro de gastos que ascienden entre el 30% y el 49%. Dentro de las medidas adoptadas desde la operación se destacan la instalación de puntos de desinfección, la intensificación en procesos de limpieza y desinfección, el ingresos limitado y el control de aforos, la disposición permanente de elementos para el lavado de manos, la operación parcial de espacios de estacionamiento, la implementación de la modalidad de teletrabajo para cargos administrativos, el control de esquemas de domicilios, la exigencia de elementos de protección y bioseguridad, la suspensión de eventos y actividades, entre otros (Acecolombia, 2020, pág 10-12).

Así bien, tras revisar todas las medidas tomadas de manera externa, es decir, impuestas por el gobierno nacional, que finalmente obligaron a la adopción de una amplia serie de medidas internas en los centros comerciales, se puede tener un panorama más claro sobre cuál era la situación durante el desarrollo de la emergencia sanitaria. Como se ha expuesto anteriormente, las restricciones y medidas impuestas generaron un cambio importante en el comportamiento de los consumidores, pues se vieron obligados a adoptar nuevas tendencias y hábitos de consumo que

finalmente terminaron afectando directa o indirectamente la operatividad de los centros comerciales y que serán desarrollados en la presente investigación.

1.4 Tendencias de consumidores después de la pandemia.

La crisis sanitaria del covid-19 y las medidas que se tuvieron que tomar para controlar su rápida propagación como las cuarentenas y el distanciamiento social en general, irrumpieron en los hábitos de compra de los consumidores, obligándolos a adoptar nuevos comportamientos. Probablemente bajo la premisa principal que si no se puede ir a la tienda, la tienda puede ir al consumidor. Mientras poco a poco la situación se normaliza, se ha podido evidenciar cómo algunos de los cambios impuestos por la crisis llegaron para quedarse, modificando drásticamente la manera cómo se adquieren productos y servicios. Adicionalmente, los avances tecnológicos han ido de la mano con estos cambios, al igual que los cambios demográficos que han motivado la innovación para hacer frente a transiciones en las actividades laborales, académicas y de ocio.

De acuerdo con la compañía de investigación de mercados alemana GfK, las ventas online en Colombia pasaron de pesar un 6,4% del total de las ventas en la última semana de marzo del 2019 a un 30,5% en la misma semana del año 2020. Esta fecha coincide con la implementación de la primera cuarentena en el país, un aspecto no menor si se considera el impresionante incremento del 376,56% de la representación de las ventas online. El country manager de GfK en Colombia, Carlos Paz Borrero, ratificó por medio de un comunicado que, como resultado de la cuarentena impuesta, el consumidor colombiano se vio obligado a comprar por medio de canales digitales, pues no tenía otra opción (El Tiempo, 2020, párr 2).

La compañía alemana también desarrolló un estudio en donde se evaluaron las diferentes categorías de uso en línea para identificar cuales son las que han experimentado los cambios más relevantes durante la crisis del covid-19 (GfK, 2020, pág 2-14). El reporte muestra el tiempo promedio diario empleado en cada categoría antes y después de la crisis, así a lo largo del periodo de confinamiento fue posible observar cambios importantes en el comportamiento online. Para el caso específico de Colombia, el cambio más importante se dio en la categoría de “retailers” en donde se evidencia un aumento de más del 70% del tiempo diario empleado. Si bien el país no tiene una infraestructura digital muy fuerte, esta situación evidentemente los ha llevado a renovarse y adaptarse para poder suplir de manera satisfactoria con las necesidades de los consumidores para poder adquirir los productos cuando y donde los necesiten sin necesidad de movilizarse.

De esta manera, han surgido propuestas de valor innovadoras en el mercado. La firma EY desarrolla un estudio a nivel global que busca identificar y contrastar los hábitos de consumo y el perfil de consumidor previo, durante y posterior a una crisis. De acuerdo con este estudio, los cambios en el consumidor venían generando desde antes, sin embargo, se aceleraron de una manera inesperada por la pandemia. Se plantea que el 33% de los consumidores reevaluará las cosas que valora y el 25% será más consciente de lo que consume y el impacto que esto tiene sobre el planeta. Estas cifras facilitan el entendimiento de aspectos importantes cómo por ejemplo, la disminución en las ventas de la industria de la moda, y el aumento en el consumo de productos de necesidades básicas (EY, 2020, párr 2).

Este tipo de comportamientos llevan a la configuración de los diferentes perfiles del consumidor tras la pandemia identificados por el estudio de EY definidos a continuación (2020):

- ◆ El 9% regresará a su realidad de una manera más intensa. Principalmente personas jóvenes y con un trabajo estable que comprarán más.
- ◆ El 13% se verá obligado a ajustar sus cuentas por una disminución en sus ingresos. Principalmente personas sin un trabajo estable y con un nivel de educación bajo.
- ◆ El 22% puede definirse cómo el consumidor moderado/estable. Personas a las que se les dificulta regresar a la normalidad rápidamente y tendrán que disminuir sus gastos un poco.
- ◆ El 25% constituye el segmento de consumidores responsables. Estarán dispuestos a gastar su dinero en productos o servicios necesarios. Son consumidores que se enfocan en su salud y tienen ingresos medios o altos.
- ◆ El 31% agrupa a los consumidores que vuelven a la normalidad, no se vieron afectados de una manera significativa.

De acuerdo con estos resultados, alrededor del 40% de los consumidores considera que las actividades que más cambios sufrirán serán: la forma de socializar, hacer compras, y viajar. De hecho, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico informó que, durante la cuarentena, el e-commerce creció entre un 50% y 80%. Esta nueva realidad motiva a la creación de soluciones digitales que hagan sentir más cómodos y seguros a los consumidores para suplir sus gustos y necesidades (EY, 2020, párr 11) .

En términos más específicos, los cambios más importantes se pueden clasificar en 4 temas puntuales (Passport Euromonitor, 2020, pág 2-6) . Como se ha mencionado, la pandemia aceleró

de una manera inesperada el desarrollo del comercio digital, y de hecho, muchos consumidores han adoptado este tipo de comportamiento y tienden a experimentar con el comercio digital en medio del aislamiento. Se dice que casi todas las industrias evidenciaron una ampliación importante en sus ventas y canales digitales. Esto se ve reflejado también en un crecimiento en la variedad de productos adquiridos por medio del e-commerce, pues se vieron obligados a adquirir una gran variedad de productos y servicios por este medio. Previo a la pandemia, las personas entre los 30 y 44 años eran los consumidores más frecuentes de canales digitales, sin embargo, esto ha cambiado y las personas de 60 años o mayores son quienes más han incrementado el uso de este tipo de medios. Esto, conlleva a las empresas a adoptar nuevas medidas que promuevan y mejoren sus esfuerzos digitales para poder llegar a los clientes y para poder subsistir y superar satisfactoriamente esta situación.

Es importante evaluar que esta crisis ofrece dos visiones y conceptos diferentes con respecto a los hábitos de compra. Por una parte, se ha llegado a un punto de aceleración en el comercio digital definitivo. A pesar de que la incursión en este tipo de canales se encontraba en auge, la cuarentena y las medidas preventivas en general se convirtieron en un catalizador sin precedentes para terminar de establecer esta tendencia. En contraste, la crisis sanitaria presenta un reto importante para que las tiendas físicas se mantengan vigentes o cambien significativamente su funcionamiento cómo lo conocemos. Poder ofrecer una experiencia con todas las medidas de seguridad para los consumidores es indispensable para que un centro comercial y una tienda en general puedan volver a ser atractivos.

1.5 KPIs que miden la gestión en un centro comercial.

Al igual que para cualquier tipo de organización o empresa, es importante medir el desempeño y el éxito de los centros comerciales por medio de KPIs significativos que permitan analizar el estado y la situación actual, para adoptar medidas correctivas y promover las buenas prácticas. Para efectos de la investigación y con el propósito de definir de una manera adecuada y consciente los 7 KPIs a evaluar, se tomo como base la experiencia y el concepto dado por Norma Constanza Chaparro fundadora y gerente general de Marketing Information System y de Alessandra Santoro gerente general del centro comercial Hayuelos. Los KPIs definidos para la investigación fueron los siguientes:

- ◆ **Ventas**

La definición de un indicador de ventas es de vital importancia para cualquier negocio pues empieza por la hoja de ruta a la que se quiere llegar y es de los objetivos más significativos pues representa los ingresos de la empresa. Adicionalmente, sirve para poder compararse no sólo contra históricos de años pasados sino también con empresas del mismo sector o del mismo tamaño, y así medir resultados. En el mismo campo de las ventas, también es interesante analizar factores como la venta promedio por local y el ticket promedio del centro comercial. Estos dos indicadores nos dan una visión del tipo de centro comercial y el cliente que lo frecuenta si lo comparamos con otros centros comerciales similares.

- ◆ **Ocupación**

Este KPI va de la mano con su opuesto el cual es la vacancia. Estos dos dan una idea muy importante de que tan apetecido e interesante es el centro comercial para las marcas. Pues la ocupación es el número de locales en uso sobre el número de locales totales del centro comercial. Por otro lado, la vacancia es el resultado de dividir el número de locales vacíos sobre el número total de locales del centro comercial. Esto nos dará un porcentaje que nos indicará que tan atractivo es el centro comercial y que tan vigente es, pues es normal que los centros comerciales que tiene un gran flujo de tráfico tengan una vacancia tendiente a cero y ocupación cercana al 100%. Según Acecolombia en 2017, Bogotá tenía una vacancia del 7.6% de sus locales y una ocupación del 92.4%.

- ◆ **Tráfico**

El tráfico en un centro comercial es de fundamental pues esta relacionado directamente a un aumento de ventas, entre más tráfico tenga, mejores oportunidades tengo de vender mi producto. Es por lo que este es tan importante para las marcas en busca de nuevos lugares comerciales en donde ofrecer sus productos o servicios. Refiere en otras palabras, a la cantidad promedio de visitantes que recibe el centro comercial.

- ◆ **Permanencia**

Esto hace referencia al tiempo total que recorre o que invierte un cliente desde su entrada hasta que sale del centro comercial. Es importante de analizar, pues puede dar una visión de si el centro comercial tiene un mix adecuado a los diferentes gustos y necesidades

del cliente, o si por el contrario carece de variedad y pierde atractivo para sus visitantes. Normalmente se mide a partir del ingreso de vehículos y el tiempo que transcurre hasta que salen del centro comercial o también por sensores que se encuentran en las entradas peatonales.

- ◆ **Entretenimiento**

Se busca evaluar la cantidad de opciones de entretenimiento que tiene el centro comercial a disposición de los usuarios. Es decir que no está solo enfocado en la compra de productos y servicios sino que también ofrece opciones de ocio.

- ◆ **Tenant mix**

Al momento de abrir un centro comercial, el ideal de categorías “Ancla” o más atractivas para tener una buena variedad es: Restaurantes (Zona de comidas), cines, supermercado y almacén por departamentos. Es importante contar con un mix de productos y servicios completos que cumplan con las necesidades de los clientes.

- ◆ **Omnicanalidad**

Esta es una estrategia que ha tenido un crecimiento muy importante pues los consumidores han cambiado la forma de comprar, es por esto por lo que las empresas se adaptan y buscan dar una experiencia 360 en donde puedas acceder a los productos desde diferentes plataformas, y al estar todas conectadas se pueda realizar el proceso de compra en la que más le convenga al cliente.

2. Metodología:

2.1 Diseño de la investigación

La siguiente investigación tiene como propósito evaluar el impacto de la crisis del covid-19 en la operatividad de los centros comerciales en la ciudad de Bogotá dependiendo de la etapa de ciclo de vida en la que se encuentra cada uno. Para su desarrollo, se consideró un modelo circular, en donde la acción indagatoria se mueve de manera dinámica, pues pretende realizar un acercamiento a los cambios en la operatividad de los centros comerciales como resultado de la crisis sanitaria provocada por la pandemia.

2.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación se enfoca principalmente en un método cualitativo. Según Taylor y Bodgan (1987) la metodología cualitativa hace referencia en su más amplio sentido a la recolección y análisis de datos descriptivos, que pueden ser generados a partir de las propias palabras de las personas tanto habladas como escritas/publicadas y la conducta observable (Sesión de grupos con visitantes a centros comerciales)

De igual forma se realizó, un acercamiento cuantitativo. Este tipo de metodología hace énfasis en los aspectos susceptibles de cuantificación, en donde se emplea la estadística para analizar los datos. (Entrevistas con gerentes de centros comerciales para calificación de KPIs)

2.2.1 Investigación cualitativa:

Para el desarrollo de la investigación, se decidió definir principalmente como población los centros comerciales de la ciudad de Bogotá. De acuerdo con el Reporte de la Industria en Colombia para el cierre del año 2019, Colombia cuenta con 251 complejos comerciales con áreas arrendables superiores a 5,000 m². Según Carlos Hernán Betancourt, director ejecutivo de Acecolombia, Bogotá y Cundinamarca agrupan el 30% del total de complejos del país lo cual equivale a un aproximado de 75 centros comerciales adscritos a Acecolombia.

Para efectos de la investigación en curso, se definieron una serie de parámetros y rangos que permitieran clasificar los centros comerciales dentro de la teoría del ciclo de vida.

- ◆ Introducción: Menos de 3 años de operación.
- ◆ Crecimiento Entre 3 y 8 años de operación.
- ◆ Madurez: Más de 8 años de operación.

Teniendo en cuenta la clasificación mencionada anteriormente, se decidió tomar la siguiente muestra que equivale un total de 6 centros comerciales:

Ficha técnica I: Clasificación centros comerciales

Introducción	Centro Comercial #1	Centro comercial #2
	Tamaño: Grande	Tamaño: Grande
	Zona: Sur	Zona: Sur
Crecimiento	Centro comercial #3	Centro comercial #4

	Tamaño: Grande Zona: Suroeste	Tamaño: Mediano Zona: Norte
Madurez	Unicentro	Centro comercial #5 Tamaño: Grande Zona: Sur

Ficha técnica II: Investigación Cualitativa

Metodología	<p>Con el propósito de calificar los diferentes KPIs para los centros comerciales escogidos en la muestra, se elaboró un cuestionario que consta de 8 preguntas. Por medio de las respuestas obtenidas por los gerentes, directores de marketing o miembros de la junta directiva, se pudo hacer el análisis comparativo para los años 2019 y 2020 que permitió tener un mejor entendimiento en cifras del impacto de la pandemia en su operatividad.</p> <p>Es importante aclarar que la definición de los KPIs que se evaluaron y el desarrollo del cuestionario se hizo de la mano de Alessandra Santoro quien cuenta con mas de 15 años de experiencia en el sector y actualmente se desempeña como gerente general del centro comercial Hayuelos.</p>
--------------------	--

	Para una información más elaborada revisar el Anexo 1 que contiene el cuestionario.
Target	Gerentes, Directores de marketing o Miembros de la junta directiva
Fecha realización	Marzo 24/2021 – Abril 27/2021

2.2.2 Investigación cuantitativa:

Encuesta diseñada con el fin de entender el comportamiento del consumidor previo a la pandemia con respecto a su opinión y recurrencia a los centros comerciales, al igual que hábitos y expectativas de su operatividad posterior a la crisis sanitaria. De acuerdo con el último censo realizado por el DANE en el año 2018, la población de Bogotá es de 7,181,469. Para efectos de la investigación se decidió enfocarse en el rango de edad de 15-64 años que constituyen el 72,56% del total de la población, siendo este un actor económico muy importante y usuario recurrente de centros comerciales.

Los encuestados deben cumplir con las siguientes condiciones demográficas:

- ◆ Género: Hombres y Mujeres.
- ◆ Edad: 15-64 años
- ◆ Ubicación: Bogotá
- ◆ Total: 5,210,873

Ficha técnica III: Investigación cuantitativa

Población	5,210,873
Tamaño Muestra	140
Índice de confianza	90%
Margen de error	5,41%
Forma recolección	Encuesta virtual. Para una información más elaborada revisar el Anexo 2 que contiene el cuestionario.
Técnica muestreo	Aleatorio simple.
Fecha realización	Marzo 24/2021 – Abril 25/2021

3. Resultados

3.1 KPIs de los centros comerciales representativos de Bogotá por cada etapa del ciclo de vida.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en las encuestas a los directivos de los seis centros comerciales analizados.

Introducción

Centro Comercial #1

- ♦ *Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020*

A la fecha no contamos con ese registro.

- ♦ *Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.*

El centro comercial inicio operación en Nov 5 de 2020 con un 35% de ocupación, cerrando 2020 con ocupación del 62%.

- ♦ *Tráfico mensual año 2019 y 2020*

Iniciamos operación en noviembre de 2020 con un trafico mensual de 450.000 personas.

- ♦ *Permanencia del cliente durante el año 2019 y 2020*

En los meses de operación desde noviembre de 2020 el tiempo promedio de permanencia esta en 2 horas aproximadamente.

- ♦ *Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)*
Cerca del 30%.

- ♦ *Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)*
Retail 40% servicios 20% entretenimiento 30% otros 10%.

- ♦ *Estrategias Omnicanal en el centro comercial*
Contamos con Market Place de contacto asociado a la pagina web y amplia presencia en redes sociales.

Centro Comercial #2

- ♦ *Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020*
No se tiene.

- ♦ *Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.*
183 locales en total.

2019	2020
-	51%

- ♦ *Tráfico mensual año 2019 y 2020*

2019	2020
833.333	258.333

- ♦ *Permanencia del cliente durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
-	78 min

- ♦ *Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)*
20% del GLA.
- ♦ *Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)*
Varios.
- ♦ *Estrategias Omnicanal en el centro comercial*
Pagina web, compra y recibe.

Crecimiento

Centro Comercial #3

- ♦ *Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
\$7.333.954	\$2.911.676

Esto es una muestra del sistema de registro de facturación, no corresponde al 100% de las ventas del centro comercial

- ♦ *Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.*

141 locales en total.

2019	2020
97.84%	87.82%

- ♦ *Tráfico mensual año 2019 y 2020*

	2019	2020
Enero	254.339	230.102
Febrero	246.040	243.488
Marzo	271.749	93.050
Abril	255.232	1.600

Mayo	321.604	2.979
Junio	275.070	16.486
Julio	311.587	23.123
Agosto	321.602	25.083
Septiembre	264.221	52.411
Octubre	253.607	116.082
Noviembre	234.447	140.136
Diciembre	354.664	190.996

Es muy importante tener en cuenta que los niveles de tráfico de los centros comerciales que tienen productos y servicios de primera necesidad son diferentes, en nuestro caso no tenemos ni supermercados ni farmacias.

♦ *Permanencia del cliente durante el año 2019 y 2020*

	2019	2020
0-1 hora	59%	65%
1-2 horas	19,30%	17,90%
2-3 horas	10,70%	8,17%
3 o mas	10,80%	8,22%

- ♦ *Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)*

13% entendiendo que para nosotros el entretenimiento lo aportan los establecimientos gastronómicos.

- ♦ *Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)*

Moda	57%
Gastronomía	16%
Varios (agencia de viajes, artesanía, bancos, depilación laser, hogar, maquillaje, ópticas)	26%

- ♦ *Estrategias Omnicanal en el centro comercial*

Venta por Whatsapp a través de nuestra página web Piloto El Retiro- Servicio domicilio sin costo Compra y recoge - zona en parqueadero exclusiva para recibir compras con 15 min de parqueadero gratis

Centro Comercial #4

- ♦ *Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
\$ 29.317.157.597	\$ 19.314.856.403

- ♦ *Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.*

300 locales en total:

2019	2020
95%	

- ♦ *Tráfico mensual año 2019 y 2020*

2019	2020
690.000	220.000

- ♦ *Permanencia del cliente durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
3 horas	1 hora ½

- ♦ *Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)*

40%

- ♦ *Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)*

Servicios médicos, odontológicos y farmacias	25%
Bancos y cajeros	20%
Entretenimiento	15%

Calzado, ropa y otros	40%
------------------------------	------------

♦ *Estrategias Omnicanal en el centro comercial*

Sistema integrado de omnicanalidad con el crm, redes sociales, web y WhatsApp.

Madurez

Unicentro

♦ *Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
797.047.000.000	470.876.000,00

Esto es pagos con tarjetas Visa y Master Card aproximado. Falta efectivo, American Express y demás medios de pago.

♦ *Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.*

Total: 312 Locales y 45 oficinas.

Locales desocupados al 31 de Diciembre de 2019 4 locales.

Locales desocupados al 31 de Diciembre de 2020 32 locales.

Total GLA desocupado al 31 de Diciembre de 2019, 0.72%,

Total GLA desocupado al 31 de Diciembre de 2020, 4.99%.

- ♦ *Tráfico mensual año 2019 y 2020*

2019	2020
2.242.400,33	925.620

- ♦ *Permanencia del cliente durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
81 minutos	71 minutos

- ♦ *Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)*

Entretenimiento: Cabras Locas parque de diversiones, Bolos y Cine Colombia.

- ♦ *Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)*

Almacenes por departamento	28%
Vestuario	24,30%
Tecnología	11,30%
Servicios médicos	7,80%
Marroquinería	5,10%
Joyas	3,50%
Comidas rápidas	3,20%
Hogar	2,20%

Salud y belleza	2,20%
------------------------	-------

♦ *Estrategias Omnicanal en el centro comercial*

Market Place, Ventas por redes sociales, venta por Whatsapp.

Centro Comercial #5

♦ *Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020*

Desde la Administración no cuentas con dicho reporte ya que es de manejo exclusivo de las unidades privada. Lo anterior dado que el centro comercial es Propiedad Horizontal de tipo comercial y no único dueño.

♦ *Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.*

449 locales en total:

2019	2020
99%	98,1%

♦ *Tráfico mensual año 2019 y 2020*

2019	2020
2.225.000	1.250.000

- ♦ *Permanencia del cliente durante el año 2019 y 2020*

2019	2020
180 minutos	120 minutos

- ♦ *Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)*

11 mil M2 - 10%

- ♦ *Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)*

Moda y salud	33%
Gastronomía	21%
Salud y belleza	9%
Hogar	8%
Servicios	5%
Financieros	5%
Tiendas por departamento	2,5%
Tecnología	3%
Caja de compensación	1%
Oratorio	1%

- ♦ *Estrategias Omnicanal en el centro comercial*

Ventas por whatsapp. Vitrina digital en la página web Sección de ofertas de la página web

3.2 Ventajas y desafíos de cada una de las etapas de los centros comerciales en cuestión.

Los resultados a los que se hará referencia corresponden a la investigación realizada por los autores de este trabajo en febrero de 2021.

Introducción

Como se ha venido mencionando, para efectos de la investigación se decidió clasificar a los centros comerciales dentro de las etapas del ciclo de vida. A lo largo del tiempo, Bogotá se ha convertido en un epicentro para la apertura de nuevos centros comerciales en el país, es por esto que es importante validar las ventajas y los desafíos generales que están relacionados con esta etapa al igual que los que surgieron como consecuencia de la crisis sanitaria. En este punto, es fundamental visualizar los centros comerciales como seres vivos que a lo largo de su existencia presentan distintas facetas o etapas al igual que cualquier persona. Esto con el fin de tener una base comparable de las diferentes etapas y poder analizar si el efecto que ha tenido la pandemia tiene algún tipo de relación con el momento por el que pasa el centro comercial según su tiempo en el mercado.

La introducción o lanzamiento es en otras palabras el nacimiento del centro comercial, cuando este llega al mercado y normalmente se caracteriza por un nivel de ventas medio y un crecimiento gradual. Sin embargo, este es un momento fundamental para un nuevo centro comercial, pues tiene la oportunidad de llegar e irrumpir fuertemente en el mercado por medio de la innovación o cambios tecnológicos que permiten aumentar el segmento potencial de clientes y

al poder ofrecer algo diferente con relación a la competencia. Adicionalmente, se puede asimilar como un proceso de entendimiento de información fundamental en donde se pueden identificar las fortalezas y oportunidades del centro comercial al igual que descubrir y buscar estrategias para mitigar sus debilidades y amenazas. En esta etapa resulta fundamental activar una campaña de marketing muy fuerte dirigida a un público amplio que eventualmente pueda promover una cuota de mercado creciente. Se entiende un centro comercial en etapa de introducción, en el momento en que lleve menos de 3 años en operación. Al momento de iniciar el centro comercial ya se tiene el estudio de mercado de viabilidad del centro comercial y se tiene claro los clientes a los que se quiere llegar y la estrategia comercial que se va a llevar a cabo.

Así bien, la decisión de inaugurar un centro comercial conlleva una serie de estudios y variables significativas, sin embargo, la condición actual instauro una problemática y un reto sin precedentes. De acuerdo con un informe de Acecolombia, para el año 2020 se esperaba la apertura de 6 nuevos centros comerciales en el país, con la llegada de la pandemia la situación se volvió cada vez más crítica y solo se alcanzo la inauguración de 2. Uno de los centros comerciales que accedió a participar en la investigación es una gran apuesta para el sur de la ciudad, de hecho, paso a convertirse en el cuarto centro comercial mas grande del país, este tenía prevista su apertura en el primer trimestre del 2020, sin embargo, dadas las condiciones y las medidas nacionales, esta se hizo oficial solo hasta el mes de noviembre. Aun con todos los retos que implicaba la pandemia, la calificación de sus indicadores revelan una gran gestión desde la gerencia y un gran recibimiento del público, a pesar de iniciar con un 35% de ocupación a principios de noviembre, en tan solo 2 meses lograron alcanzar el 62% sobre el total de sus locales. Las festividades actuaron como un catalizador y ofrecieron una gran oportunidad para este lugar, que, a pesar de abrir sus puertas en

medio de una crisis sanitaria sin precedentes, logro un trafico mensual de 450,000 personas con un promedio de estadía o permanencia que se encuentra alrededor de las 2 horas (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Este caso permite ejemplificar que, a pesar de las limitaciones, la irrupción y la innovación de los centros comerciales todavía generan un gran impacto en la sociedad y tienen la capacidad de reactivar de manera significativa el comercio y las actividades sociales y económicas. El centro comercial cuenta con alrededor del 30% del total de sus locales enfocados en la prestación de servicios de entretenimiento, lo cual demuestra la gran importancia de esta categorización para los visitantes. Adicionalmente, se destaca la importante presencia en redes sociales de este centro comercial que potenció y facilitó su rápida adaptación en el mercado, permitiéndole así mitigar el impacto de la crisis. La estrategia de omnicanalidad de asociar su página web con la plataforma de market place de Facebook, le permitió estimular las ventas por canales digitales. Este es un ejemplo de éxito de cómo una situación complicada puede terminar convirtiéndose en una oportunidad de explorar nuevos canales y estrategias. Además, es importante enfatizar en el entretenimiento para poder ofrecer alternativas a los visitantes que promuevan su lealtad hacia el centro comercial y que como resultado aumenten las ventas (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Por su parte, otro centro comercial que enfrente este importante desafío es una gran apuesta del sur de la ciudad que espera convertirse en un futuro en el mas grande de la ciudad. En este caso, su apertura se dio a finales del 2019 por lo cual tuvo el reto de afrontar directamente los estragos derivados de la crisis sanitaria. Este escenario los llevo a obtener unos indicadores

relativamente bajos para su tamaño reflejando así el impacto del covid-19, durante el año 2020 mantuvo una ocupación de 183 locales equivalente al 51% del total disponible. Así mismo, se evidenció que durante el 2019 en solo 3 meses alcanzó un tráfico total de 2,500,000 personas, mientras que en todo el 2020 se presentó un registro de 3,100,000 personas lo cual refleja una disminución del 69%. Finalmente se logró conocer que la permanencia promedio de sus clientes fue de 78 minutos durante el 2020, este es un dato no menor, pues al querer posicionarse como un referente del sur de la ciudad y del país en general, este registro manifiesta el fuerte impacto de la pandemia en el centro comercial a la hora de retener a sus clientes aun con una inversión importante en temas de entretenimiento que abarcan aproximadamente el 10% del total de sus espacios. Así bien, los resultados obtenidos a partir de los testimonios de este centro comercial desvelan con precisión los retos y desafíos enfrentados por esta industria durante la pandemia y los intentos por mitigar dicho impacto a partir de estrategias de omnicanalidad como ventas por página web y métodos de compra-recibe (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Crecimiento

Como su nombre lo indica, posteriormente los centros comerciales pueden ser clasificados dentro de una etapa denominada crecimiento. Después de probarse en el mercado, ya lograron identificar las fortalezas y aprovechar las oportunidades para aumentar su demanda y su tamaño de mercado, en este punto se empiezan a identificar una serie de características como grandes oportunidades de innovación, incremento en las ventas, y el desarrollo de estrategias para seguir posicionándose en el mercado y buscar nuevas oportunidades de segmentación. Este periodo de tiempo está definido entre 3 y 8 años en operación. Estos centros comerciales, a diferencia de los que están en etapa de introducción, ya han podido crear un histórico de datos que les permite una

mejor planeación y un camino recorrido que le permite tomar decisiones fundamentadas en la experiencia propia. Sus esfuerzos están canalizados en afianzar estrategias comerciales que los consoliden en el nicho de mercado que buscan llegar.

Otro de los centros comerciales que estuvo involucrado en la investigación fue un centro comercial mediano en el norte de la ciudad, en el caso de este centro comercial pasó de una ocupación en 2019 del 97.84% de sus locales comerciales a un 87.82% en 2020, es decir un decrecimiento del 10,2%, siendo una caída bastante importante. Por otro lado, en términos de su tráfico, pudimos ver en 2020 una caída significativa del 66,25% con respecto al 2019, siendo el tráfico de 2019; 280,347 personas mientras que en 2020 fue de 94,628 personas. Un factor importante que estuvimos evaluando fue el de la permanencia en el centro comercial, para este caso hubo una disminución de 10 minutos en promedio de la visita de los clientes en el centro comercial, siendo uno de los factores que menos afectación tuvo en este caso, de los que hemos evaluado. Adicionalmente, pudimos analizar cómo este centro comercial tiene un enfoque gastronómico en su oferta, pues estos representan el 13% del total de sus áreas comerciales, siendo este el segundo segmento más grande después de moda el cual representa el 57%. Por último, para contrarrestar un poco el efecto de la pandemia y poder entrar con una estrategia más omnicanal, este centro comercial implementó: un canal de ventas por WhatsApp a través de la página web, servicio a domicilio sin costo y servicio de comprar y recoger en el parqueadero (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

En la clasificación de crecimiento, tuvimos otro centro comercial importante que participó en la investigación, ubicado en el suroeste de la ciudad, a partir del cual pudimos ver que los

impactos más importantes en la pandemia los tuvo en el KPI de permanencia en donde se vio disminuido un 50% pasando de 180 minutos en promedio en 2019 a tan sólo 90 en 2020, esto cómo resultado de que muchas de las personas que asisten a este centro comercial son personas mayores que en este momento de pandemia se han visto muy afectados sus hábitos normales y son los que más han sugerido las autoridades que tomen precauciones en cuanto a distanciamiento y autocuidado. Por otro lado, en el caso de la ocupación, el decrecimiento no estuvo tan fuerte en comparación con centros comerciales de su misma etapa de vida y esta tuvo una disminución del 98% al 95% 2019 vs 2020. En el caso del tráfico, el centro comercial tuvo una disminución muy similar a todos los centros comerciales involucrados en el estudio, claramente afectada por las medidas de cuarentena y cierres, llevando a una disminución del 68.12% del tráfico, representando 470.000 personas menos de un año a otro. Por último, pudimos ver una característica muy particular del centro comercial es que el 40% de sus áreas totales, están destinadas o categorizadas como establecimientos de entretenimiento o servicios, las categorías que le siguen en tamaño son bancos y cajeros con 10%, calzado ropa y otros 45%. En cuanto a las estrategias omnicanal que ha ido adoptando en los últimos años para la consecución de un mayor número de clientes está muchos de los que ya se han visto en casos anteriores, que incluye un canal de WhatsApp, una página web y una integración con el CRM (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Madurez

Finalmente se llega a la etapa de madurez, ocurre cuando el mercado ya alcanzó su máximo nivel. Es posible que se presente un ligero crecimiento en el volumen de ventas o en la demanda, derivado de la misma tasa de renovación o por la formación de nuevas familias, es decir, por crecimiento demográfico. Una de las mayores ventajas que tienen los centros comerciales en este

punto es la tradición y la confianza que ofrecen a sus clientes, se puede llegar incluso a generar un vínculo que lo posiciona dentro de la mente de los consumidores como su primera opción. Sin embargo, existe el riesgo latente e innegable de la disrupción de las nuevas tecnologías que pueden llegar a afectar a los centros comerciales clasificados en esta etapa dentro de su ciclo de vida al desafiar los canales y estrategias tradicionales, que además motivan cambios en el comportamiento general del consumidor. Es importante analizar en estos casos dinámicas que hayan podido quedar obsoletas por el tiempo, o renovación física constatare de las zonas comunes o fachadas para no perder vigencia y mantener un lugar agradable para los clientes. Esta etapa esta compuesta por los centros comerciales que llevan más de 8 años en operación, siendo la etapa que abarca la mayor cantidad de centros comerciales en la ciudad de Bogotá.

Por otro lado, estos centros comerciales evalúan estrategias para consecución de nuevos clientes, pues al llevar tanto tiempo en el mercado, sus visitantes suelen ser los mismos y como se mencionó anteriormente tienen una fidelidad y recurrencia importantes. Adicionalmente, los centros comerciales en etapa de madurez buscan cada vez más prestar servicios ejemplo cines, juegos de niños, zonas de comida, zonas de deporte, gimnasios y aumentar las zonas de recreo para buscar que la estadía promedio de sus clientes sea mayor.

Para esta investigación, uno de los centros comerciales que más nos interesaba investigar que ha sido un referente muy importante en la ciudad por su tiempo en el mercado y por su éxito a través de los años era Unicentro. Este centro comercial ha logrado mantenerse a través de los años en un sector y un nicho que no es fácil y que ha estado en constante evolución, es por esto que al recibir los resultados, lo que más llama la atención fue cómo a pesar del difícil momento

que se pasaba en todos los sectores empresariales del mundo y del país, ellos lograron mitigar el impacto y lograr una disminución en las ventas del centro comercial de sólo un 40%, siendo esto un logro a destacar, resultado de múltiples esfuerzos del centro comercial y de las marcas.

Por otro lado, otro de los KPIS que más llamó nuestra atención fue la disminución en el tiempo promedio de permanencia del cliente, bajando sólo 10 minutos de un año a otro, siendo 81 minutos en 2019 y pasado a 71 minutos en 2020. Un dato muy llamativo es que el tráfico del centro comercial es que el tráfico tuvo un decrecimiento del 58,7% entre un año y otro, pero como fue mencionado anteriormente, las ventas decrecieron un 40%, es decir el centro comercial tuvo un DELTA de 18%, demostrando así una conversión eficiente del poco tráfico que recibían en 2020 en comparación con 2019. Los locales de entretenimiento que ofrece el centro comercial para sus visitantes están, cabras locas parque de diversiones, la bolera y Cine Colombia. Por último, Unicentro ha enfocado sus esfuerzos para usar un nombre que es casi que conocido en el 100% de la ciudad y lograr que su página web se convierta en un market place importante de las diferentes marcas que lo conforman y adicionalmente han abierto un canal de venta por WhatsApp y venta por redes sociales (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Para complementar el segmento de crecimiento, uno de los centros comerciales más grandes del sur de la ciudad nos proporcionó con información que fue de gran relevancia no solo para este segmento sino para comparación de todos los demás centros comerciales participantes de la investigación. En este caso, el impacto en cuanto ocupación del centro comercial fue importante pero no tan grave como pudimos ver en casos anteriores, tenían una ocupación del 99% en 2019 y pasaron a tener una ocupación del 98,1% en 2020. El tráfico fue el KPI más afectado en este caso, viéndose disminuido en un 43,8%, representando así 975.000 personas menos de un año a otro. Adicionalmente, la permanencia de los clientes tuvo una disminución de 60 minutos, siendo

180 en 2019 y 120 minutos en 2020, aspecto que refleja directamente un cambio sustancial en el comportamiento del consumidor al no poder ir libremente como resultado de la crisis sanitaria. Por último, podemos ver que el centro comercial tiene un enfoque importante en el área de entretenimiento, pues destina 11 mil M2 de su GLA a este concepto, lo cual equivale a un 10% del total de sus locales. De igual forma, con el impacto de la crisis sanitaria empezaron a utilizar estrategias enfocadas en aquellas marcas que no tienen una infraestructura robusta para abrirse al mercado digital y poder ayudar para estimular la venta por medio de este canal. Adicionalmente tienen programas orientados a promover mayores ventas en todos sus canales por medio de la atención personalizada a los interesados y presentación del brochure, proyección video Informes de Gestión, acompañamiento a recorrido por el mall, entrega del contacto responsable del local disponible. , publicación de clasificados en pagina web, entre otros. Todas estas estrategias tienen como premisa la fidelización de los clientes de los clientes, el posicionamiento de la marca en canales tanto masivos como digitales, y el apoyo general en su comunidad comercial, aspectos que sin duda lo han llevado a posicionarse como un referente en el país y en Latinoamérica (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Comparación por etapas

Haciendo un análisis no por centro comercial sino por categoría en general, podemos observar con los resultados previamente presentados, la categoría mas afectada con respecto a los KPI's analizados fue la de los centros comerciales que se encuentran en la etapa de crecimiento. Esto como resultado de que en 3 de los 4 KPI's con valores porcentuales, los cuales corresponden a: Trafico, ocupación, ventas y permanencia, la categoría de centros comerciales en crecimiento es la que más le decrecen sus valores evaluados 2019 vs 2020. En el caso del KPI de tráfico, el

decrecimiento más leve se presenta en el grupo de centros comerciales que están en etapa de madurez con -51.27%, seguido por los de crecimiento con -67.18% y por último siendo los más afectados, los de introducción con un -69% de decrecimiento en tráfico, resultado del poco conocimiento de la oferta comercial en este tipo de centros comerciales debido a su poco tiempo en el mercado (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Por otro lado, en el caso de las ventas, no tenemos año comparable con los centros comerciales en etapa de introducción pues no alcanzaron a estar el año completo de 2019. Sin embargo, en el caso de los centros comerciales en crecimiento y en madurez, se observó una caída e ventas muy similar en los dos, siendo de -47.21% y -40.92% respectivamente. Para este rubro es importante hacer un análisis conjunto con el desempeño del tráfico, este es el comparar la diferencia entre la caída de tráfico de un año a otro y la caída en la ventas, este indicador nos dará una idea de que tan eficiente fueron los centros comerciales con los clientes que efectivamente fueron a comprar, pues lo normal y que asumiríamos es que las ventas cayeran en la misma proporción en la que cae el tráfico del centro comercial, se le conoce en varias empresas como delta. Un delta positivo nos indica una buena gestión de los locales comerciales pues a pesar de que el tráfico este decreciendo en cierto nivel, logran compensar esa pérdida de flujo de gente y no dejar que las ventas caigan en la misma proporción, mientras que un delta negativo significaría una mala estrategia comercial o gestión de venta pues la venta estaría decreciendo en una mayor medida que lo que se encuentra decreciendo el tráfico. Para el caso de los centros comerciales en crecimiento podemos ver un delta de 19.97%, pues es el resultado de restar -67.18% de la variación en tráfico y el -47.21% de la variación de ventas. Por otro lado, en el caso de los centros comerciales en madurez, pudimos observar un delta del 10.35%, a pesar de que en ambos casos tienen un delta positivo, lo cual refleja una buena tasa de conversión en los clientes de ambos

centros comerciales, podemos ver un menor impacto del decrecimiento en tráfico vs ventas en los centros comerciales en crecimiento (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Asimismo, en el caso de la permanencia, al momento de analizarlo por categoría, los comportamientos son muy similares por la pérdida de confianza y tranquilidad en los clientes como resultado de la pandemia. A pesar de que los clientes volvieron a concurrir estos espacios públicos, no lo hacen con la misma libertad que antes del inicio de la pandemia pues sigue existiendo el temor al contagio y la gran cantidad de restricciones y cuidados que se deben tener al momento de estar en un espacio público han sido causantes que en el caso de los centros comerciales en crecimiento, la permanencia promedio cayera un 22.59% y para los centros comerciales en etapa de madurez un 22.84% para el 2020 con respecto al 2019 (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

Por último, uno de los datos que nos da una visibilidad muy importante de la confianza y de lo atractivo que puede ser un centro comercial para las diferentes marcas, bien sea por su reputación, su tráfico o su tipo de cliente es el tema de la ocupación. Este hace referencia a qué tanto están dispuestos los centros comerciales a conservar sus arrendatarios ofreciendo un mix de marcas adecuado al igual que cánones de arrendamiento justos. En este caso, pudimos ver una disminución del -24.06% para los centros comerciales en etapa de madurez, contra un -6,65% de variación en la ocupación entre 2019 y 2020 de los centros comerciales en etapa de crecimiento analizados en este estudio. Siendo este un dato que llama mucho la atención, especialmente por la diferencia tan grande entre uno y otro, la causante más grande de esto es que durante los momentos más estrictos de la cuarentena, se llegó a tener cerrado hasta meses completos las tiendas y fue ahí donde fue necesario negociar contratos de arrendamiento para las marcas y en muchos de los casos

no fue posible llegar a acuerdos que favorecieran tanto a arrendatario como al arrendador, resultando así en terminaciones de contratos de manera anticipada (Beltrán, D y Guzmán, S. 2021).

3.3 Medidas internas y externas derivadas de la crisis sanitaria. Identificar las repercusiones en la operatividad de los centros comerciales

Desde el viernes 20 de marzo del año 2020, se empezaron a implementar en Colombia una serie de medidas restrictivas al funcionamiento y operatividad de ciertas actividades económicas y frente a la movilidad de personas, esto con el objetivo de controlar y mitigar la propagación del covid-19 en el país. Como era de esperarse, uno de los sectores mas afectados fue el de los centros comerciales, pues estos podrían definirse como un lugar de conglomeración para la realización y desarrollo de actividades económicas y sociales. En principio, es importante entender la magnitud de esta industria en Colombia, pues este sector económico es el encargado de generar mas de 200,000 empleos directos y estimula la economía de una manera importante, de acuerdo con un reporte de Acecolombia durante el año 2019 los centros comerciales reflejaron ventas totales que ascienden a los 46 billones de pesos. (Acecolombia, 2020, pág 3)

Con la implementación de estas medidas restrictivas que limitaban la libre circulación de las personas, durante los primeros 30 días de aislamiento el 91,8% de los locales comerciales se encontraban cerrados, es decir, mas de 37,000 establecimientos comerciales alrededor del país. Se identificó una reducción en el trafico peatonal del 76,5% al igual que una disminución en el trafico vehicular de mas del 80%. (Acecolombia, 2020, pág 4). El impacto en la operación como tal estuvo reglamentado mediante las excepciones establecidas emitidas en el decreto 457 del 22 de marzo de 2020 , que seria reiterado posteriormente con el Decreto 531 del 8 de abril de 2020. En este se

definieron las 7 categorías de comercio que se encontraban habilitadas para su operación presencial:

- ◆ Supermercados
- ◆ Farmacias
- ◆ Notarias
- ◆ Tiendas de alimentos, medicamentos para mascotas y emergencias veterinarias
- ◆ Servicios bancarios y financieros
- ◆ Servicios postales y de mensajería
- ◆ Servicios de salud y emergencias médicas

Y para la atención a través del servicio de domicilio se permitió la operación de

- ◆ Comercios de alimentos preparados.

El impacto de estas limitaciones en la operación fue evidente, pues como se menciono anteriormente se vio reflejado en el elevado porcentaje de cierre de los locales comerciales y en la disminución significativa del trafico tanto peatonal como vehicular.

En cuanto a los cambios y gastos que tuvieron que ser asumidos por los centros comerciales, también se identificó por medio de la encuesta *Decisiones frente a covid-19 Acecolombia* que mas del 77% de los centros comerciales en el país percibieron un incremento importante en el gasto de insumo de limpieza y desinfección que llego a ascender en mas del 49%(Acecolombia, 2020, pág 9). Adicionalmente, desde la operación tuvieron que ser adoptadas medidas como la instalación de puntos de desinfección, la intensificación en procesos de limpieza y desinfección, el ingresos

limitado y el control de aforos, la disposición permanente de elementos para el lavado de manos, la operación parcial de espacios de estacionamiento, la implementación de la modalidad de teletrabajo para cargos administrativos, el control de esquemas de domicilios, la exigencia de elementos de protección y bioseguridad, la suspensión de eventos y actividades, entre otros.

Como era de esperarse, las repercusiones económicas no se hicieron esperar. De acuerdo con la herramienta de monitoreo que ofrece la firma Credibanco, durante el primer mes de confinamiento las variaciones identificadas en las transacciones realizadas con tarjeta se comportaron de la siguiente manera:

Figura II

Variación transacciones con tarjeta marzo 2020 vs marzo 2019



Nota (Acecolombia, 2020, pág 13)

Adicionalmente, esta información revelo otro dato importante, pues se identifico que mas del 70% de las compras realizadas con tarjeta se hizo en la categoría de Almacenes por Departamento con Supermercado y Supermercados lo cual reafirma el hecho de que las necesidades y comportamientos de compra cambiaron drásticamente a aquellas de primer nivel, es decir alimentación y cuidados básicos. De hecho, la investigación *Reporte Gasto de los Hogares marzo 2020* desarrollada por el grupo Raddar CKG, identificó que los grupos de consumo que tuvieron incrementos mas significativos fueron los de Salud, Alimentos, Gastos Varios y Vivienda,

mientras que los grupos de Cultura, Esparcimiento y Diversión presentaron unos decrecimientos significativos de hasta el 58%. De igual forma, el comportamiento de categorías con presencia en centros comerciales ratifica esta tendencia, pues los Artículos para Limpieza aumentaron en un 49,3% y los Bienes y Artículos para la Salud en un 33,2%. (Acecolombia, 2020, pág 14-15)

Por su parte, para aquellos centros comerciales bajo el modelo de Propiedad Horizontal se identificó otro fenómeno, pues el 32% reveló que el recaudo por conceptos de cuotas de administración había disminuido entre el 41% y el 60% de lo presupuestado mientras que, el 28% de los centros comerciales presentó una disminución entre el 61% y el 100% por recaudos de este concepto. Este tipo de situaciones obligaron a las administraciones a adoptar medidas que permitieran brindar alivios a los comerciantes en el pago de las cuotas de administración por lo cual se optó por algunas de las siguientes medidas de forma conjunta o individual:

- ◆ Pago diferido: El 48% de los centros comerciales se propuso facturar el 50% de la cuota en un mes específico y diferir el resto a lo largo del año.
- ◆ Descuentos: El 42% de los centros comerciales decidió ofrecer descuentos que oscilaban entre 10% y el 55%.
- ◆ Presupuesto provisional: El 23% de los centros comerciales adoptaron esta medida para facturar entre el 50% y el 65% del valor de la cuota de administración de acuerdo con lo autorizado.
- ◆ Suspensión de módulos: El 7% de los centros comerciales optó por aplicar cambios en los módulos de mercadeo y publicidad.
- ◆ No cobro: El 2% de los centros comerciales decidieron aplicar esta medida a aquellos que por decisiones externas no podían operar.

Conforme con el paso del tiempo, las restricciones y medidas preventivas se reiterando a lo largo de los meses y a pesar de que desde el 27 de abril varios sectores de la economía pudieron retomar actividades de manera gradual, el confinamiento general en Colombia se alargó más de 5 meses. Esto implicó una serie de impactos y repercusiones operativas y económicas en los centros comerciales a lo largo de todo el año y que aun se siguen evidenciando. Con la autorización de las reaperturas graduales se pudo retomar de una manera importante la activación comercial, especialmente en Bogotá en donde se agrupan aproximadamente el 30% de los locales comerciales del país. Esto ayudo a que la cifra de locales cerrados disminuyera a un 33% y a que el trafico promedio aumentara en un 11%, para poder alcanzar este objetivo, y retomar poco a poco la normalidad los centros comerciales se vieron obligados a realizar inversiones de hasta \$90,000,000 en medidas de bioseguridad. Estas medidas e inversiones promovieron además un aumento en la capacidad de recaudo de cuotas administrativas por parte de los centros comerciales importante, sustentando principalmente por la leve recuperación que se intensifico tras la reapertura gradual del comercio.

Figura III

Ventas con Tarjeta en Centros Comerciales



Nota (Acecolombia, 2020, pág 13)

Otro aspecto que facilitó e impulsó el comercio fue la medida del gobierno de implementar tres días sin IVA, pues en las primeras dos fechas se registraron incrementos en comparación con el nivel de ventas durante la pandemia, para el primer día se vendió lo equivalente a 6 días de ventas normales en pandemia, mientras que en el segundo lo equivalente a 5 días. Si bien la cifra para la segunda jornada disminuyó como consecuencia de las diferentes restricciones impuestas, esto reflejó un alivio importante y un paso significativo en la reactivación comercial. (Acecolombia, 2020, pág 16)

Actualmente el proceso de recuperación comercial en la industria de los centros comerciales sigue desarrollándose. Tras el inicio de la reactivación, se empezaron a reflejar avances y cifras importantes en algunos de los principales indicadores que emplean los centros comerciales como lo son el tráfico que para finales del 2020 alcanzó un incremento promedio del 53,3% y las ventas. Se sigue incitando a la rigurosidad en las medidas de bioseguridad que representan en promedio una inversión mensual de \$20,600,000 para los centros comerciales y en la importancia de incentivar el autocuidado que demuestren el compromiso de los visitantes (Acecolombia, 2020, pág 5-8). En fin, es innegable el cambio inesperado y la disrupción sin precedentes que sufrió la industria debido a las medidas acatadas por el gobierno que implicaron una reestructuración, y un cambio en la toma de decisiones e implementación de estrategias para poder sobrellevar la crisis sanitaria.

3.4 Tendencias del consumidor después del covid-19.

La coyuntura actual llevó a las empresas de todos los sectores económicos a adaptarse y cambiar su estructura para poder suplir las necesidades de los consumidores. Esta situación generó

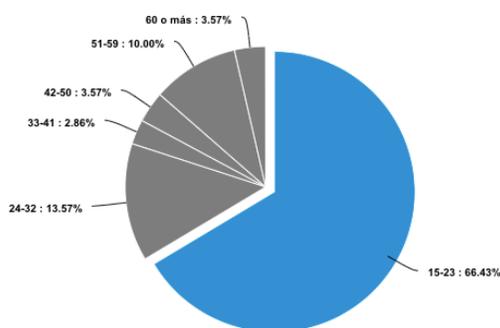
un cambio en los hábitos de compra y en general en el estilo de vida de cada una de las personas. Por consiguiente, se espera que a pesar de que esta situación no se mantendrá permanentemente, la disrupción generada por el covid-19 genere cambios en la conducta natural de los consumidores en diferentes aspectos y actividades como el aumento del trabajo en casa, la participación en actividades virtuales, y principalmente en su comportamiento de compra a través de medios y canales electrónicos con un mayor enfoque hacia el cuidado o bienestar físico y mental.

Este fenómeno es sin lugar a duda un aspecto crítico que debe ser considerado por los centros comerciales. Si bien la reactivación económica y la reapertura gradual han generado una disminución en los altos índices de aumento en el comercio digital que se venían presentando, un estudio realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico reveló que se espera un crecimiento en las ventas digitales del 16% para el cierre del 2021 respecto al 2020. Estas condiciones sumadas a las exigencias en materia de seguridad son solo algunos de los muchos factores que están condicionando y presionando la permanencia de las tiendas físicas y los centros comerciales en general.

Para poder aterrizar esta situación en el contexto de Bogotá, se optó por realizar una encuesta a 140 personas que en su totalidad debían cumplir con las condiciones de tener entre 15 y 64 años y vivir en la ciudad de Bogotá. Es importante aclarar que los resultados que serán presentados a continuación reflejan la percepción con respecto a la situación de los centros comerciales y el comportamiento que han tenido como consumidores por parte de la recolección de un muestreo por conveniencia, es decir, expone una tendencia mas no representa la realidad exacta ni permite generalizar para la totalidad de la población.

Para el caso específico de esta investigación el análisis demográfico no representaba un componente fundamental y se quiso generalizar a un rango de edad amplio considerando que no existen limitaciones o condiciones de poder acceder o visitar un centro comercial. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfica 1: Rango de edad de los encuestados



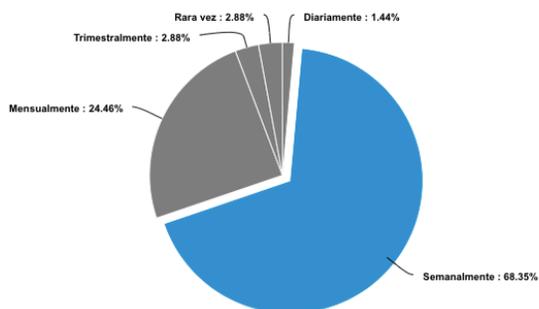
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan una condición evidente de los encuestados que como se menciono antes esta encaminado al propósito de la investigación. La cantidad de gente que asiste a los centros comerciales no esta determinada por la edad, sin embargo, en este caso específico se puede observar que en su mayoría las tendencias expuestas serán las del rango de edad 15-23 años que representan un total del 66,43% de los encuestados seguido de 24-32 con un 13,57% y 51-59 años con un 10% sobre el total.

Posteriormente se quería entender como era el comportamiento de los encuestados frente a su actividad en los centros comerciales y la frecuencia o recurrencia con la que asistían a uno antes de la crisis sanitaria. Adicionalmente también es importante entender el tipo de actividades

a las cuales asistían principalmente para poder evaluar y comparar el impacto de la pandemia en la realización de estas, en este caso se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 2: Frecuencia de asistencia a centros comerciales antes de la pandemia



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3: Razones por las cuales antes de la pandemia los encuestados asistían a un centro comercial, siendo 1 la más frecuente y 5 la menos frecuente.

	Average Rank	1	2	3
Realizar compras	2.78			
Ir a comer algo	2.79			
Cine	2.9			
Dar una vuelta	3.13			
Other	3.31			

Fuente: Elaboración propia

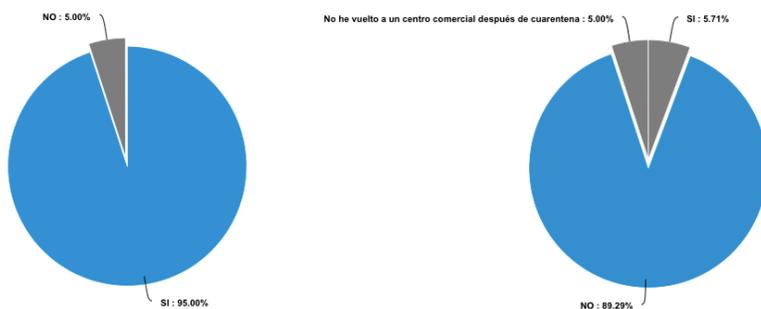
En este caso se puede observar como el 68,35% de los encuestados mencionan tener en promedio una frecuencia semanal al momento de asistir a un centro comercial, seguidos de la recurrencia mensual con un 24,46% y de la trimestral con tal solo un 2,88%. De igual forma se evidencia que solo el 1,44% de los encuestados asiste diariamente a un centro comercial, este dato resulta relevante pues es ahora importante revisar cuales son las principales actividades económicas o sociales que realizan allí. Para ello se definieron 5 actividades típicas en un centro comercial como lo son la realización de compras, la alimentación, ir a cine, la interacción social o de ocio y una categoría definida como “otros” en donde podían escribir alternativas. Los encuestados debían calificar de 1 a 5 estas actividades siendo 1 la mas recurrente o frecuente por excelencia. Los resultados promedio revelaron que la principal actividad por la cual asistían a un centro comercial era para realizar diferentes tipos de compra, seguido de ir a un restaurante e ir a cine. Dichas actividades fueron precisamente las que mas afectadas se vieron tras la implementación de las medidas restrictivas, pues no estaban contempladas dentro de las excepciones iniciales. Por otra parte, resulta interesante la importancia de otro tipo de actividades contempladas por los encuestados como ir a misa, a la peluquería, a los supermercados, bancos, gimnasio o simplemente para poder usar el parqueadero. Este tipo de actividades ratifican la variedad y la importancia que representan los centros comerciales en la sociedad, pues mas allá de ser un lugar para adquirir bienes, pueden ser también entendidos como un lugar de interacción social para el desarrollo de una serie de actividades diferentes.

Con la rápida propagación de la pandemia una serie de medidas restrictivas fueron tomadas por parte de las autoridades nacionales y locales en donde se limitaba directamente la libre circulación. Adicionalmente, las medidas de bioseguridad implementados interfirieron en la

operatividad y en general en la experiencia que puede ofrecer un centro comercial afectando así su tráfico y sus ventas. Para visualizar esta situación desde la perspectiva del consumidor se busco entender en principio si efectivamente habían vuelto a un centro comercial desde el inicio de la pandemia, la recurrencia con la que lo hacen ahora y las actividades que van a realizar para poder analizar si se generó algún cambio significativo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 4: Regreso a centros comerciales después del inicio de la pandemia.

Gráfica 5: Frecuencia de asistencia a centros comerciales después de la pandemia. (¿Se mantiene igual a la frecuencia previo a la pandemia?)



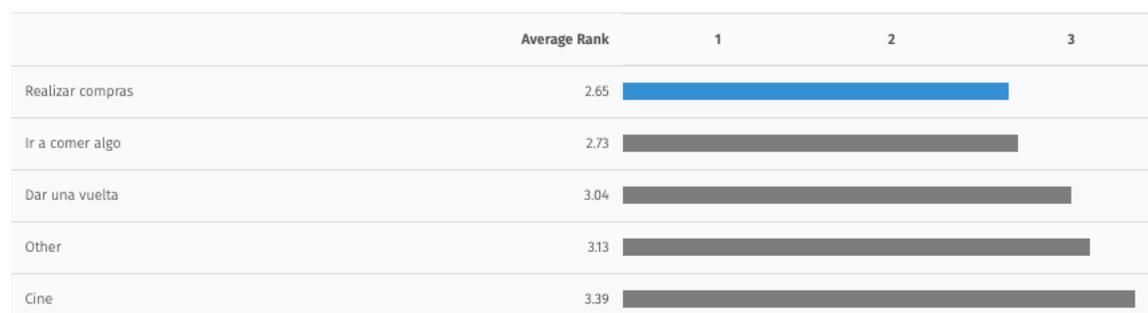
Fuente: Elaboración propia

Las gráficas expuestas arriba demuestran la importancia de los centros comerciales en la cultura colombiana y además ratifican el esfuerzo realizado por las autoridades en el momento de implementar medidas de reactivación económica. El 95% de los encuestados menciona haber vuelto a un centro comercial desde el inicio de la pandemia, mientras que solo el 5% decidió no volver a este tipo de lugares. Sin embargo, solo el 5,71% ha vuelto con la misma frecuencia que lo solía hacer antes de la crisis sanitario, es decir, el 89,29% de las personas que han vuelto a un centro comercial han dejado de hacerlo con la misma frecuencia, este comportamiento de los consumidores demuestra una tendencia definida marcada por las condiciones del entorno, en donde

se tuvo que optar por otro tipo de alternativas ante la imposibilidad de asistir con normalidad a los centros comerciales y que se mantiene aun después de la reactivación ante un gran porcentaje que no vuelve a retomar este tipo de actividades con las misma frecuencia.

Ahora bien, es importante evaluar como han cambiado el tipo de actividades que realizan los visitantes a los centros comerciales tras la llegada de la pandemia. Para esto se realizo la misma metodología con las misma 5 actividades y los encuestados debían volver a calificar cual de estas es la que realizan con mas frecuencia actualmente al momento de asistir a los centros comerciales. Se encontró lo siguiente:

Gráfica 6: Razones por las cuales durante la pandemia los encuestados asisten a un centro comercial, siendo 1 la más frecuente y 5 la menos frecuente.



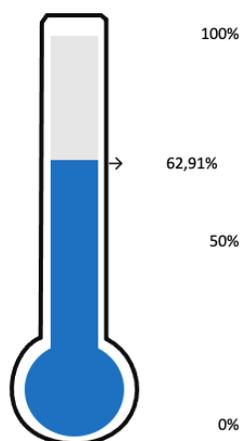
Fuente: Elaboración propia

De manera inesperada se puede observar que las dos primeras actividades, es decir, la de realizar compras e ir a un restaurante siguen manteniéndose como principales al momento de asistir a un centro comercial. A pesar de no realizarse con la misma frecuencia, mantienen su condición como preferidas por los encuestados. Sin embargo, se puede observar como la actividad de interacción social se volvió mas frecuente y también se siguen destacando otro tipo de actividades

como el hacer tramites bancarios o recoger cosas en las tiendas. Esta ultima revela cambios en los hábitos de consumo de los encuestados, pues es una actividad que no había sido mencionado antes y que además hace referencia a la alternativa de comprar por medios o canales digitales y asistir al centro comercial o a la tienda física exclusivamente a recoger el producto, esto para mitigar el riesgo de contagio y para sacar un mayor provecho de las estrategias omnicanal adoptadas.

Bajo esta concepción resultaba importante evaluar el comportamiento de los encuestados en cuanto a la realización de compras bajo canales alternativos o no convencionales en el país como ventas por WhatsApp, Instagram o incluso las mismas paginas de los centros comerciales y las diferentes tiendas físicas. Para ello se pregunto si durante la pandemia había incrementado su recurrencia de compras por medio del comercio digital, se encontró que:

Gráfica 7: Incremento en compras online

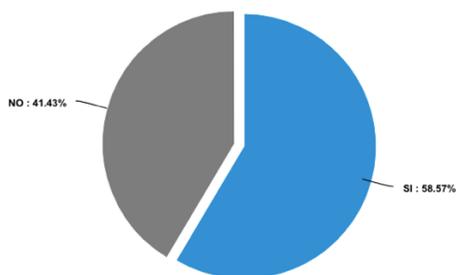


Fuente: Elaboración propia

La gráfica de arriba presenta que el total de encuestados aumentó en promedio 62,91% la cantidad de compras por medios digitales comparado con lo que realizaba antes de la pandemia. La premisa sigue siendo la misma y este resultado lo soporta, ante la imposibilidad de poder acceder a una tienda física los consumidores finales se vieron obligados a adaptarse y optar por canales alternativos para poder adquirir cualquier tipo de producto. Si bien después de la reactivación la cantidad de ventas realizadas por medio del comercio electrónico disminuyó, el crecimiento y la relación que se generó con todo tipo de consumidores es innegable. Esta situación abrió una posibilidad importante tanto para las tiendas como para los clientes de volverse más eficientes y poder cuidarse durante la pandemia, comportamiento que se espera siga creciendo levemente a medida que las personas se sigan acostumbrando cada vez más.

Por último, el fin de esta investigación es el de evaluar el impacto de la crisis sanitaria en la operatividad de los centros comerciales y para ello se evaluó la percepción y las expectativas de los consumidores frente a esta condición, para lo cual se encontró que:

Gráfica 8: Percepción de los usuarios frente a la pregunta ¿Considera que los centros comerciales volverán a tener la misma recurrencia y operatividad después de la pandemia?



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, podemos ver como hay un gran porcentaje de los encuestados que ven con gran escepticismo el regreso a la normalidad en cuanto a operatividad de los centros comerciales. A pesar de que un 58.5% opina que, si es posible volver a la normalidad y a tener la misma recurrencia en los centros comerciales, hay un 41.4% de las personas que piensa que la situación cambiará, podemos asumir que hacia una menor recurrencia de personas y hay una operatividad distinta a la que se tenía previa a comenzar la pandemia. Uno de los motivos que lleva a pensar es la duración de las medidas que se han tomado y la gravedad de la situación con el virus que han hecho a muchos pensar en un cambio definitivo en muchas costumbres que se tenían que hoy han tenido que cambiar.

En cuanto a la recurrencia, hemos visto como el tráfico de los centros comerciales ha caído significativamente por temas de aforo, por temas restricciones, pero también porque las personas evitan arriesgarse y ya son muchas mas las personas que van efectivamente a comprar a los diferentes establecimientos, se disminuyó en gran medida las personas que iban a “pasear” o reunirse en el centro comercial por el temor de contagiarse y con el fin de exponerse lo menos posible. Nadie tiene certeza de cuánto tiempo más debemos continuar con restricciones o que pueda suceder con el virus, causando incertidumbre y duda si la situación de los centros comerciales vuelva a niveles pre-pandemia.

3.5 El impacto inmediato en los negocios y las oportunidades digitales que surgieron.

Con la inherente imposibilidad de poder circular libremente, los medios digitales se convirtieron en la primera y en algunas casos en la única opción que tenían los consumidores para poder adquirir los bienes deseados. Esta condición llevo al comercio electrónico a posicionarse como uno de los sectores de mayor crecimiento y relevancia durante la actual crisis económica y

sanitaria. En el momento en el que se tomaron las medidas restrictivas y se impusieron las cuarentenas y el confinamiento en general, los canales físicos y tradicionales fueron los que mas afectados se vieron debido a que representaban un alto riesgo para el contagio del covid-19, por lo tanto las empresas y las personas sufrieron un cambio rápido e inesperado que de una u otra manera se controló por medio de los canales digitales y trasladando las actividades diarias al mundo virtual.

A pesar que durante los meses mas críticos y en donde las medidas fueron mas estrictas se evidencio un crecimiento acelerado en las transacciones realizadas por medios electrónicos, desde el mes de agosto en donde se fortalecieron las medidas de reactivación económica se presentó una transición del canal virtual al físico implicando una disminución importante en ese tipo de transacciones. Aun así, la crisis sanitaria generó un cambio en la estructura del sector del comercio electrónico, aumentando de manera significativa el numero de usuarios electrónicos al interior del país. Esto se refleja informe *Comportamiento del E-Commerce en Colombia Durante 2020 y Perspectivas para 2021* en donde se destaca una tasa de crecimiento del comercio electrónico del 65,7% lo cual equivale a una tasa de crecimiento mensual del 11%.

Figura IV

Ventas a través del comercio electrónico entre enero y agosto 2019 y 2020.



Nota (CCCE , 2020, pág 3)

La figura de arriba elaborada por la CCCE a partir de la información obtenida por Credibanco, refleja directamente el impacto de la crisis sanitaria y el estímulo que esta generó en el comercio electrónico en Colombia. A pesar de presentarse una contracción del 14,4% durante los meses de febrero y marzo, tras la implementación de las medidas restrictivas se puede observar cómo desde el mes de abril del 2020 se presenta un crecimiento del 51% mientras que para el año 2019 en ese mismo periodo el comercio electrónico aumentó tan solo 7,6%.

Figura V

Transacciones promedio por minuto entre 2019 y 2020.



Nota (CCCE , 2020, pág 5)

Ahora bien, es fundamental destacar el crecimiento presentado en las transacciones electrónicas promedio por minuto pues este es mucho más marcado que el del valor total de las ventas. Mientras que el número de transacciones durante los primeros 8 meses del 2020 aumentó en un 53,8%, para el mismo periodo el total de ventas lo hizo en 14%. Este es un dato muy importante, pues revela un cambio significativo en las preferencias de los consumidores quienes cada vez se decidían por la compra de bienes de un valor menor. Este fenómeno se puede entender a partir de dos perspectivas principales, en principio ratifica la crisis económica derivada de la imposibilidad de trabajar para muchas personas generando como consecuencia una disminución

en su capacidad adquisitiva, y por otra parte, demuestra los cambios en las necesidades del consumidor que antes accedían al comercio electrónico principalmente con el fin de adquirir bienes más costosos como ropa y calzado o servicios de turismo, pero se vieron obligados a hacerlo para poder cubrir muchas de sus necesidades básicas como la alimentación y la salud.

Bajo este panorama empezaron a surgir una serie de ventajas y oportunidades del comercio electrónico respecto al comercio físico tradicional. Este último fue probablemente el sector en Colombia y en el mundo que más sufrió de manera negativa como resultado de las medidas de distanciamiento tomadas para mitigar el impacto del virus. Dicha situación llevó a las empresas a buscar nuevas opciones para llegar a los clientes mientras que de manera paralela los consumidores buscaban alternativas para poder acceder a los bienes y servicios requeridos. De esta manera, se puede entender como la pandemia actuó como un catalizador para impulsar de una forma inesperada y sumamente acelerada la transición al comercio electrónico y a la transformación digital en diferentes áreas económicas y sociales (CCCE, 2020, pág 7).

Sin lugar a dudas uno de los sectores más afectados fue el del turismo que de acuerdo con la información de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico pasó a representar menos del 1% del total de ventas digitales, abriendo así la posibilidad a otros sectores que no eran muy fuertes en este canal como el de alimentos que obtuvo un crecimiento de más del 600% en términos de participación en el mercado electrónico en Colombia o el de electrodomésticos que presentó un crecimiento del 95% en la participación de las ventas de los canales digitales en el país. Se espera que algunos de estos cambios sean temporales, como por ejemplo el del turismo, que se volverá a

reactivar eventualmente y con una gran posibilidad de volver con más fuerza que antes de la pandemia pues existe una gran oportunidad de muchos viajes represados.

Por otro lado, también es cierto que algunos de estos cambios llegaron para quedarse dado el acelerado aumento de consumidores digitales y la inherente necesidad de empresas en diferentes sectores que no eran tradicionales en este canal, de adaptarse para sobrellevar esta crisis y volverse más eficientes por medio de la digitalización.

El hecho de que esta situación se haya presentado implica una serie de condiciones y variables que dificultan el poder predecir lo que deparará el futuro para el comercio digital. En principio desde que inicio la reactivación económica, el sector digital disminuyó su participación pero aun así obtuvo un incremento del 20% con respecto al año 2019 (CCCE , 2020, pág 9). Para el año 2021 la incertidumbre es incluso mayor, pues se siguen esperando olas de casos que lleven a reestablecer las medidas de distanciamiento implicando otra vez una reducción significativa del tráfico y la accesibilidad a las tiendas físicas. Por lo tanto, es fundamental que ante este difícil panorama las empresas se sigan preparando para poder aprovechar alternativas digitales para la comercialización, pues en algunos casos será la prioridad de los consumidores ante las medidas acatadas por las autoridades nacionales y locales. A pesar de que se espera una disminución en la frecuencia y cantidad de compras realizadas por canales digitales conforme siga avanzando la reactivación, el aumento sin precedente que se presentó durante el inicio de la pandemia abrió una ventana de posibilidades significativa para las empresas de poder ser más eficientes para llegar a sus consumidores cuando y donde ellos quieran, aumentando además una base de datos para poder conocer más al consumidor y eventualmente poder explorar nuevos mercados.

Conclusiones

Lo expuesto anteriormente permite concluir que en Colombia históricamente los centros comerciales han cumplido un papel muy importante en la generación de empleo formal, en el desarrollo y expansión de canales de venta para las marcas tanto nacionales como internacionales. Estos han sido y continúan siendo lugares de ocio y relacionamiento para la satisfacción de necesidades de la población alrededor del país, asimismo, son responsables de una gran parte del consumo nacional. Esta industria se vio afectada directamente desde el momento en el que se propagó la pandemia y con ella las restricciones de movilidad y accesos a productos y servicios, pues era un sector que necesitaba poder cumplir con los protocolos impuestos por el gobierno y hacer una rápida transición hacia “la nueva normalidad”. De la misma forma, fue importante que los centros comerciales entendieran que no podían esperar a la reactivación total del comercio como la conocían antes del inicio de la crisis sanitaria y optaron por implementar otras estrategias y nuevas maneras de llegar al cliente. Algunas de ellas, incluían el adelanto de canales virtuales como paginas web con mayor llamado a la acción hacia los clientes, como, por ejemplo, un numero de WhatsApp para comprar, también la implementación de servicios de compra online y recogida en el centro comercial.

De la misma forma, el consumidor cambió muchos de sus hábitos y adquirió una mayor confianza en la compra online pues era la única opción posible en los meses de mayor rigurosidad de cuarentena y medidas restrictivas. Esto se vio reflejado en el incremento reportado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, quienes revelaron que el e-commerce durante los meses de cuarentena creció entre un 50% y 80%.

Sin embargo, el estudio *Future Consumer Index* de EY también definió ciertos consumidores y más del 60% de ellos regresará a la normalidad de sus hábitos de compra (2020). De acuerdo con estos resultados, alrededor del 40% de los consumidores considera que las actividades que más cambios sufrirán serán: la forma de socializar, hacer compras, y viajar. Sin embargo aún es incierto cuando pueda ser la fecha de regreso a la normalidad como la conocíamos antes de la pandemia, pues en el caso de Colombia todavía existen restricciones y los contagios de covid siguen incrementando. La esperanza se encuentra puesta en que el plan de vacunación que se lleva a cabo en el mundo y en Colombia se haga de la forma más rápida posible para que los hábitos antiguos puedan ser retomados y cada día haya menos restricciones para la población.

Por el lado de los centros comerciales pudimos ver con cifras reales de 6 casos en la ciudad de Bogotá, cómo se vieron afectados sus ingresos y su operatividad en el 2020 en comparación con cifras del 2019. A pesar de que algunos centros comerciales se vieron afectados más que otros, sin importar el ciclo de vida en el que se encuentran, fue necesario hacer ajustes a su modelo de negocio y a empezar a migrar hacia nuevas tecnologías que les permitan seguir vigentes. Este es uno de los más grandes aprendizajes que se llevan los centros comerciales, pues fue un choque contra la realidad y los obligó a plantearse soluciones que los mantengan vigentes y que les permitan ofrecer competitividad frente a los canales digitales. Entre estas soluciones, las más importantes con las que todos los centros comerciales estuvieron de acuerdo fue la de implementación de sistemas omnicanal, poder ofrecer una experiencia más completa a los clientes y visitantes de los centros comerciales y demostrar así una evolución importante del canal de venta físico tradicional. De la misma forma, se hizo mucho análisis interno sobre las ofertas de valor que se ofrece dentro de los centros comerciales pues es ahí donde hay una gran oportunidad de

diferenciación frente a la competencia y hacer de las visitas a los centros comerciales un poco menos enfocadas a la compra y más experienciales y agradables a los visitantes.

Si bien todos los centros comerciales sufrieron los estragos de las medidas restrictivas impuestas por el gobierno para evitar la propagación del covid-19, se pudo observar a partir de la muestra elegida que hubo una categoría que logró atenuar el impacto en sus ingresos de una mejor manera que las demás. Esta categoría corresponde a los centros comerciales en etapa de madurez, es decir aquellos que llevan más de ocho años de operación. Se pudo observar que en comparación a los centros comerciales pertenecientes a las otras etapas, sus indicadores tuvieron una menor afectación, controlado de una mejor forma la inevitable disminución en su nivel de ventas a largo de la crisis sanitaria. Esta situación se dio principalmente por factores como: su experiencia en el mercado, la presencia de marcas importantes a través de muchos años y la diversidad en tiendas ancla, que a fin de cuentas terminan posicionándolo muy arriba en la mente de los consumidores y le aportan un componente de tradición y fidelidad con el que no cuentan las otras categorías de centros comerciales.

A pesar del gran crecimiento de los últimos años de otros canales de venta distintos a los canales tradicionales, la interacción física entre los seres humanos siempre será una necesidad irremplazable que la tecnología no puede proveer, es debido a esto que estos lugares seguirán teniendo un rol vital en el ámbito social y comercial no solo en Bogotá sino en todo el país. Su vigencia debe ir de la mano con las nuevas estrategias, reinención y actualización permanente.

Recomendaciones

La crisis sanitaria del covid-19 irrumpió de una forma tan inesperada que cambio radicalmente el mundo como lo conocíamos. Las sociedades y las personas se vieron obligadas a vivir de una forma diferente, modificando así su forma de trabajar, interactuar, pensar e incluso comprar. Las diferentes medidas que tuvieron que ser tomadas por las autoridades mundialmente en un intento de controlar la pandemia, generaron un impacto social y económico sin precedentes. Uno de los sectores mas afectados fue el del comercio físico o tradicional que tuvo que reinventarse ante la imposibilidad de recibir visitantes con normalidad.

El virus básicamente impuso la adopción de herramientas y canales digitales para la realización de actividades económicas y sociales. De esta manera, se empezaron a generar una serie de cambios en el comportamiento del consumidor que llevaron a reconsiderar la industria de los centros comerciales. Al no poder circular libremente, se aceleraron de manera significativa las compras por medio de canales digitales bajo un cambio en la premisa a llevar al cliente su producto donde y cuando lo necesite. A pesar de que con el paso del tiempo se podía controlar el virus y se tomaban medidas de reapertura y reactivación económica, esta situación implicó cambios importantes en los modelos de los centros comerciales que están obligados a generar y aplicar nuevas estrategias para generar un mayor flujo de clientes y consumidores en sus instalaciones.

Si bien este es una situación que genera incertidumbre, no se cree que vayan a desaparecer como tal las tiendas físicas, sin embargo, es importante entender que si se generó un cambio en su rol que implica retos importantes para el corto y mediano plazo. Los centros comerciales deben repensarse para poder seguir entregando una experiencia significativa y valiosa que sea lo

suficientemente atractiva para el cliente como para acceder a ella. Si bien el objetivo final de un centro comercial recae en la actividad económica o de transacción, el entretenimiento y la generación de experiencias son fundamentales para que el cliente decida visitar un centro comercial después de la pandemia, pues ya se potenció la posibilidad de comprar los productos por canales digitales.

Así bien, la invitación a los centros comerciales es a desarrollar estrategias que se enfoquen en la fidelización de los clientes, el posicionamiento de la marca en canales masivos y digitales y apoyo en la exhibición de la comunidad comercial. A pesar de que se han presentado retos significativos en materia logística y operativa como resultado de la pandemia, es importante asimilar estos desafíos como oportunidades de cambio y fortalecimiento interno para diferentes aristas del negocio como el servicio al cliente o la omnicanalidad. Crisis como la del covid-19 llevaron a la sociedad a un escenario inesperado que reveló las oportunidades digitales existentes y que además esta presionando a los centros comerciales a reinventarse para poder adaptarse a los cambios y realizar toda esta transición de la mano de los consumidores.

Por último, a pesar de que los centros comerciales en etapa de madurez tienen mejor posicionamiento en la ciudad como resultado de su trayectoria, los centros comerciales en etapa de introducción tienen un buen reto que es lograr posicionarse en el mercado al que están ingresando y aprovechar el resultado de la pandemia para reinventar su mix y refinar su oferta de cara a sus clientes. Por el lado de los centros comerciales de crecimiento, seguir dando un servicio óptimo hacia sus clientes ya cautivos y buscar en la situación post pandemia una gran oportunidad de crecer y de ofrecer un servicio cada vez mejor en el largo plazo.

Limitaciones

Es importante aclarar que el sector de los centros comerciales no es muy investigado y por lo tanto no existe una bibliografía extensa alrededor de este tema. Así bien, para poder realizar un acercamiento a los KPIs y a las diferentes metodologías empleadas por los centros comerciales para medir los diferentes indicadores, nos basamos en el concepto y en la experiencia de la fundadora y la gerente general de Marketing Information System Norma Constanza Chaparro y de la gerente general del centro comercial Hayuelos Alessandra Santoro. Adicionalmente consideramos relevante destacar que la medición de los diferentes KPIs que nos fue suministrada por los directivos de los centros comerciales, puede variar dependiendo de los sistemas empleados por cada uno de ellos. Finalmente resulta pertinente aclarar que debido al nivel de impacto y confidencialidad de este tipo de información compartida por los centros comerciales, 5 de los 6 participantes decidieron que la publicación de esta debía ser de manera anónima.

Referencias

Acecolombia. (2017). Informe de Ocupación y Vacancia en Centros Comerciales.

www.acecolombia.org. <http://www.acecolombia.org/descargas/informevacancia2017.pdf>

Acecolombia. (2019). Reporte de la Industria en Colombia 2019. *acecolombia.org*.

https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/REPORTE%20DE%20LA%20INDUSTRIA%202020_%20ACT%20FEB%202020.pdf

Acecolombia. (2020). 1er Reporte impacto del Covid-19 en Centros Comerciales.

acecolombia.org. <https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/1er%20Reporte%20Impacto%20Industria.pdf>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020) Informe Comportamiento del E-Commerce en Colombia Durante 2020 y Perspectivas para 2021.

<https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

DANE. (2018). Censo nacional de población y vivienda. *sitios.dane.gov.co*.

https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/gra_gru_edad

Dotson, M. & Patton, W.E. III. (1992). Consumer perceptions of department store service: a lesson for retailers. *Journal of Services Marketing*. Vol. 6 No. 2, pp. 1-28.

El-Adly, M.I. (2007). Shopping mall attractiveness: a segmentation approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 35 No. 11, pp. 936-950.

El Tiempo. (2020). Ventas online pasan del 6% al 30% frente a marzo del año pasado.

www.eltiempo.com. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/ventas-online-pasaron-del-6-al-30-por-ciento-en-2020>

486816#:~:text=tus%20temas%20favoritos.,Ventas%20online%20pasan%20del%206%25%20al%2030%25%20frente%20a%20marzo,medidas%20de%20aislamiento%20preventivo%20obligatorio.

EY Colombia. (2020) . Cómo será el consumo después del covid-19. *www.ey.com*.

https://www.ey.com/es_co/covid-19/como-sera-el-consumo-despues-del-covid-19

Gfk. (2020). Cambios en el comportamiento online en Latinoamérica. *www.gfk.com*

https://www.gfk.com/hubfs/Changes-in-online-behavior-across-Latin-America-June-20202.pdf?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.gfk.com%2Fes%2Finformacion%2Fco
vid19cambiosenelcomportamientoonlinelatam%3FhsLang%3Des

Grass, Y. (2021). Tipos de centros comerciales. En persona. Bogotá.

KPMG. (2020). Consumidores y nueva realidad: primer sondeo. *home.kpmg*.

<https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2020/07/consumidores-nueva-realidad.html>

Levitt, T. (1965). Exploit the product lyfe cycle. *hbr.org*. <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

Mall & Retail. (2020). ¿Cómo se deben preparar las empresas de retail para aprovechar la crisis?

www.mallyretail.com. <https://www.mallyretail.com/archivos/Boletin-318.pdf>

MINCIT. (2020). Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio. *mincit.gov.co*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/decreto-457-mediante-el-cual-se-imparten-instrucci>

Palacios, K. (2020). Centros comerciales, vitales en la reactivación. *www.america-retail.com*.

<https://www.america-retail.com/colombia/centros-comerciales-vitales-en-la-reactivacion/>

Passport Euromonitor. 2020. Where and how consumers shop: Exploring how shopping has changed amid the e-commerce boom. *www-portal-euromonitor-com* <https://www-portal-euromonitor-com.cvirtual.cesa.edu.co/portal/Analysis/Tab>

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *hbr.org*.

<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Rigby, D. (2011), The future of shopping. *hbr.org*. <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

Taylor, S.J & Bodgan, R.(1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación, La búsqueda de los significados.

Anexo 1: Cuestionario gerentes centros comerciales Bogotá**1. ¿Cuál es el centro comercial?**

- Paseo del rio
- El Edén
- Nuestro
- El retiro
- Hayuelos
- Fontanar
- Unicentro
- Santafé
- Centro Mayor

2. Ventas del centro comercial durante el año 2019 y 2020 (Puede ser un aproximado, ejemplo plataforma Credibanco)**3. Cantidad de locales totales y ocupación mensual del 2019 y 2020.****4. Tráfico mensual año 2019 y 2020****5. Permanencia del cliente (Puede ser por rangos de permanencia o tiempo promedio de parqueadero) durante el año 2019 y 2020**

6. **Entretenimiento (Porcentaje sobre el total de locales, que tienen ustedes categorizados como entretenimiento) (Servicios)**

7. **Tenant mix (Proporción de cada categoría que maneja el centro comercial sobre el total)**

8. **Estrategias Omnicanal en el centro comercial**

9. **¿Está de acuerdo con que se publique la información con el nombre del centro comercial?**
 - Estoy de acuerdo
 - Anónimo

Anexo 2: Cuestionario visitantes centros comerciales Bogotá

1. Rango de edad

- 15-23
- 24-32
- 33-41
- 42-50
- 51-59

- 60 o más

2. ¿Con que frecuencia iba a centros comerciales ANTES de la pandemia?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Rara vez
- Nunca

3. Por favor indíquenos las razones por las cuales antes de la pandemia asistía a un centro comercial, siendo 1 la más frecuente para usted y 5 la menos frecuente.

- Realizar compras
- Ir a comer algo
- Cine
- Dar una vuelta
- Otro

4. ¿Ha vuelto usted a un centro comercial desde las reaberturas después de la cuarentena?

- Si
- No

5. Si su respuesta anterior fue sí. ¿Considera que ha visitado centros comerciales con la misma frecuencia que antes? (Antes de la pandemia)

- Si
- No
- No he vuelto a un centro comercial después de cuarentena

6. Por favor indíquenos las razones por las cuales DESPUÉS de la pandemia asiste a un centro comercial, siendo 1 la más frecuente para usted y 5 la menos frecuente.

- Realizar compras
- Ir a comer algo
- Cine
- Dar una vuelta
- Otro

7. Indíquenos que tanto considera que incrementaron sus compras online. (Paginas web, WhatsApp, Rappi)

Poco

Mucho



8. ¿Cree que los centros comerciales en general volverán a tener la misma frecuencia y operatividad después de la pandemia?

- Si
- No