

**Riesgos en la administración de grandes centros comerciales
colombianos**

Diana Cecilia Campo Arango

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT
Medellín
2021**

**Riesgos en la administración de grandes centros comerciales
colombianos**

Diana Cecilia Campo Arango

dcampo@eafit.edu.co

Asesor:

Elkin Arcesio Gómez Salazar

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT
Medellín
2021**

Contenido

1.	Planteamiento del Problema	5
1.1	Contextos que originan la situación en estudio	5
1.2	Antecedentes de la situación en estudio	7
1.3	Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio	8
1.4	Alcance	9
1.5	Justificación	9
2.	Objetivos, general y específicos	10
2.1	Objetivo general	10
2.2	Objetivos específicos	10
3.	Marco Teórico	11
3.1	El Riesgo	11
3.2	Tipos de Riesgo	11
3.3	La Administración de Riesgos	12
3.4	Los procesos de gestión del riesgo	12
3.5	La identificación de riesgos	12
3.5.1	Los actores en la identificación de riesgos	13
3.5.1.1	Herramientas y técnicas para la identificación de los riesgos organizacionales	14
3.5.1.1.1	La entrevista como técnica de identificación de riesgos	14
4.	Metodología	14
4.1	Enfoque de la investigación	14
4.1.1	Selección y tamaño de muestra	15
4.2	Instrumentos o técnicas de recolección de información	16
5.	Resultados	17
5.1	Definiciones del riesgo en la administración de grandes centros comerciales	17
5.1.1	Riesgos asociados a la naturaleza	18
5.1.2	Riesgo social	18
5.1.3	Riesgo operativo	18
5.1.4	Riesgo legal	19
5.1.5	Riesgos laborales	19

5.1.6	Riesgos de reputación	19
5.1.7	Riesgos físicos	19
5.1.8	Riesgos tecnológicos	20
5.1.9	Riesgos estratégicos	20
5.2	Caracterización de los riesgos en términos de sus causas y efectos	21
5.3	Acercamiento inicial a las medidas de tratamiento del riesgo en la gestión de centros comerciales	24
5.4	Financiamiento del riesgo en la gestión de grandes centros comerciales	25
6.	Conclusiones.	25
7.	Anexos	27
	Anexo 1. Protocolo de entrevista	27
8.	Referencias	28

Resumen

La industria de centros comerciales en Colombia representa una fuente importante ingresos por ventas, así como de empleo a nivel nacional, este negocio gira alrededor de la gestión de la propiedad, la gestión de las instalaciones y la mezcla de inquilinos; estas características identifican a los centros comerciales como pequeñas ciudades, por tanto, estarían expuestas a varios riesgos; sin embargo, hasta el momento se estudian únicamente riesgos específicos en alguna de las tres aristas de gestión, solamente la industria inmobiliaria de negocios comerciales, reconoce la necesidad de una identificación integral de los riesgos en su administración. El presente estudio seleccionó grandes centros comerciales colombianos agremiados, que por sus dimensiones organizacionales pudieran mantener la gestión de riesgos dentro de sus procesos. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cinco expertos. Se identificaron y caracterizaron riesgos del entorno: asociados a la naturaleza y asociados a la región; y, riesgos generados en la organización como: operativo, legal, laboral, de reputación, físicos, tecnológicos y riesgos estratégicos.

Palabras clave

Gestión de riesgos, centros comerciales, administración de centros comerciales.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Contextos que originan la situación en estudio

En Colombia, la industria de centros comerciales reportó en 2019 ventas de 46 billones de pesos, cifra cercana a Ecopetrol que, al ser catalogada como la empresa que más vende en Colombia, reporta anualmente 69 billones de pesos en ventas; esto ubica a la industria de centros comerciales en un puesto significativo en la actividad económica del país, la misma que aportó también en 2019, con más de 200.000 empleos directos a nivel nacional (Acecolombia, 2020; Sociedades, 2020).

De acuerdo con Pitt & Musa (2009), el negocio principal de esta industria es la actividad de arrendamiento de los locales comerciales, apoyado por procesos de gestión de la propiedad y de las instalaciones. En este sentido, el arrendamiento de centros comerciales en Colombia se desarrolla en dos modelos: la copropiedad, donde los locales son vendidos uno a uno a personas naturales o firmas; y los centros comerciales de un solo propietario, donde la totalidad le pertenece a una cadena propietaria, quien alquila los locales comerciales (Betancourt, 2021; Vargas Brand, 2019).

Se reconocen ventajas en la administración de centros comerciales de un solo dueño, como por ejemplo, mayor confianza en los procesos gestión estratégica, así como una mayor facilidad en la administración de los inmuebles debido al buen nivel de negociación existente, aspectos que son más complejos de manejar en el modelo de copropiedad, por la dificultad que se presenta para llegar a acuerdos; es así que en Colombia, la mayor desocupación durante la pandemia en el 2020, fue registrada en los

centros comerciales de copropiedad, en tanto que, las cadenas propietarias de un solo dueño acordaron descuentos con sus arrendatarios y así mantuvieron la ocupación de los locales comerciales (Betancourt, 2021; Vargas Brand, 2019).

El desafío de la administración de los centros comerciales, a pesar de los modelos de arrendamiento que puedan tomar, es que se gestionen como una sola propiedad en la que se identifican, comprenden y satisfacen las expectativas de consumidores, minoristas y propietarios o copropietarios; lo que implica que la gestión gerencial del centro comercial contribuye al cumplimiento de los objetivos de dichos actores (Pitt & Musa 2009). Sin embargo, el cumplimiento de objetivos de cualquier organización puede estar afectado por eventos adversos presentes en la gestión estratégica o en la operación (Palacio & Núñez, 2020).

El estudio de los riesgos en la administración de centros comerciales, entendidos como eventos adversos a la consecución de sus objetivos, se realiza de manera específica a la gestión de alguno de los factores claves de éxito que esta industria identifica como: la gestión de la propiedad, gestión de las instalaciones y la mezcla de inquilinos o mezcla comercial (Frasquet & Vallet, 2001; Pitt & Musa 2009). Por ejemplo, para la gestión de las instalaciones de centros comerciales en Colombia, Rodríguez y Carvajal (2019), presentan medidas de manejo ambiental que incluyen el tratamiento de riesgos en respuesta a la Ley 1124 de 2007; por otra parte y con mayor frecuencia, los estudios de gestión de riesgos en centros comerciales, se han hecho sinónimo de gestión de la seguridad física, limitándose al tratamiento de riesgos de incendio, robos, atentados, aglomeraciones, entre otros (Cuesta, 2019; Hanninen & Paavola 2020).

Sin embargo, de no existir estudios bajo el enfoque de la administración de centros comerciales, la industria inmobiliaria propone una gestión de riesgos para proyectos de bienes raíces comerciales, como herramienta para decidir una inversión, considerando que, los bienes raíces comerciales generan mayor ganancia que los residenciales, pero a costa de un mayor riesgo (Y. Liu, W. Liu & Sun, 2012). De Castro, Pacheco & González (2020), proponen un “marco teórico” sistémico para desarrollar proyectos inmobiliarios y reconocen la necesidad de un análisis de riesgos específicamente para centros comerciales, debido a la complejidad que atañe a su gestión, así como por la composición multidisciplinar que se presenta en su operación (p. 6).

Lo anterior deja al descubierto que la industria de centros comerciales no considera una identificación integral de los riesgos a que está expuesta su gestión y que en su lugar ha dado paso al tratamiento de riesgos específicos en respuesta a eventos adversos que se generan en el entorno ambiental y social que los rodea; la industria inmobiliaria de centros comerciales avanza en la identificación de riesgos hasta la consecución de proyectos de edificación de los inmuebles sin ahondar en la gestión operativa del negocio.

1.2 Antecedentes de la situación en estudio

La evolución de los centros comerciales, ha dado paso al establecimiento de varias tipologías de los mismos, de acuerdo a la función comercial o social que representan; sin embargo, los autores coinciden en que la gestión de centros comerciales se realiza desde tres ámbitos claves: la propiedad, las instalaciones y la mezcla de inquilinos (Frasquet & Vallet, 2001; Pitt & Musa 2009).

En función de las mencionadas tres aristas de gestión se desarrollan estudios de riesgos específicos para atender los problemas que se presentan; en el caso de la gestión de

la propiedad y las instalaciones, Chikomba (2014) abordó los riesgos de seguridad y delitos alrededor de centros comerciales de minoristas; por su parte, Raicu, Costescu, Raicu & Popa (2016) proponen un modelo de análisis para la ubicación de grandes centros comerciales, en función del tráfico vehicular que pueden generar, asociado también al riesgo de accidentes.

En lo que respecta a la mezcla de inquilinos o mezcla comercial, Hannien & Paavola (2020), resaltan la importancia de la gestión comercial para maximizar la rentabilidad y así evitar eventos de desocupación de locales y la disminución del tráfico comercial.

Finalmente, la industria inmobiliaria aporta desde punto de vista de proyectos de inmuebles comerciales y estudia la gestión de riesgos desde una identificación teórica de los mismos, ya que reconoce que es “imposible enumerar todos los riesgos”, por cual los agrupa por categorías para facilitar su gestión (Mbugua & Otuya, 2020, p. 5). De Castro et al. (2020), proponen un marco teórico para el desarrollo de proyectos inmobiliarios de centros comerciales o remodelación de los mismos, sus procesos incluyen desde la definición del modelo del negocio y la estrategia, hasta el desarrollo y gestión de centros comerciales, esto último les permite concluir que es necesario un análisis de riesgos específicamente para centros comerciales, debido a la complejidad que atañe a su gestión.

En respuesta a la necesidad evidenciada, el presente estudio busca determinar los principales riesgos afecten el logro de los objetivos de la administración de centros comerciales y describir sus características.

1.3 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

¿Cuáles son los principales riesgos que afectan negativamente la administración de los grandes centros comerciales en Colombia?

1.4 Alcance

Este estudio se realizará en grandes centros comerciales afiliados a la Asociación de Centros Comerciales de Colombia (Acecolombia). Esto, con el fin de tomar en cuenta únicamente aquellos centros comerciales que por su tamaño organizacional cuenten con mayor probabilidad de mantener implementada una administración de riesgos (Gatzert & Martin, 2015) y aquellos que superen una superficie bruta alquilable, SBA, de 40.001m² y por tanto estén dentro de la categoría de centros comerciales grandes (Betancourt, 2018).

1.5 Justificación

El tamaño y la propiedad se identifican como las cualidades más relacionadas con la existencia de una gestión del riesgo empresarial, de modo que: a mayor tamaño organizacional, existe mayor probabilidad de encontrar implementada una administración de riesgos; y, mientras que exista una mayor proporción de accionistas directos es más probable que, en respuesta a sus necesidades de control, se implementen sistemas integrales de gestión del riesgo en las organizaciones (Gatzert & Martin, 2015).

Seleccionar centros comerciales agremiados permite contar con información representativa de sus miembros y son fuente también de conocimiento de giro del negocio, lo que facilita la gestión de los mismos. Es así que, asociaciones nacionales de centros comerciales, como la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC), en Europa, surgen para representar los intereses del sector (AECC, 2020); en lo que respecta a

gestión, la gestión inmobiliaria en Estados Unidos, First National Realty Partners (FNRP), como firma de capital privado se enfoca en adquisiciones, gestión de propiedades/activos y arrendamiento (FNRP, 2021); y, en Colombia, la Asociación de Centros Comerciales de Colombia (Acecolombia), entre otros fines, busca contribuir al “mejoramiento de la gestión administrativa de sus asociados” (Acecolombia, 2016). En cuanto a la gestión de riesgos, la FNRP ya ofrece una “breve guía para la gestión de riesgos de bienes raíces comerciales” orientada a potenciales inversionistas (FNRP, 2020).

Que las asociaciones y tiendas minoristas interesadas en la propiedad o copropiedad de un centro comercial, cuenten con información de los riesgos que deben gestionar para cumplir con sus fines de negocio, convierte este estudio en una importante herramienta a la hora de tomar decisiones de inversión; así también para la gestión operativa y de continuidad del negocio de los propietarios o copropietarios ya existentes en el centro comercial. Además de otras partes interesadas, como agentes inmobiliarios y administradores, que contarían con información relevante para el manejo de la incertidumbre durante la implementación de los sistemas de gestión necesarios en centros comerciales, ya sean aquellos dispuestos por normativa o asumidos por propia iniciativa.

2. Objetivos, general y específicos

2.1 Objetivo general

Identificar los principales riesgos en la administración de grandes centros comerciales en Colombia.

2.2 Objetivos específicos

- Definir los riesgos que inciden en la administración de grandes centros comerciales colombianos.
- Caracterizar los riesgos que inciden en la administración de grandes centros comerciales colombianos.
- Establecer los principales riesgos que afectan negativamente en la administración de grandes centros comerciales.

3. Marco Teórico

3.1 El Riesgo

Los estándares internacionales de gestión enfocan la definición de riesgo en el efecto positivo o negativo que un evento puede tener sobre los objetivos organizacionales (Committee OB-007, 2004; ICONTEC, 2011); en este sentido, los riesgos son medidos en términos del impacto de sus consecuencias y en cuanto a su posibilidad de ocurrencia en términos de probabilidad (Mejía Quijano, 2006).

Sin embargo, en esta investigación se asumieron las definiciones tradicionales de riesgo que asocian el término con la pérdida o daño que afecta en forma negativa el logro de objetivos empresariales (Deloitte, 2009; RAE, 2014).

3.2 Tipos de Riesgo

Se reconoce una clasificación amplia de riesgos en cuanto su origen, si estos son externos a la empresa o se generan en el transcurso de sus actividades (Hagigi & Sivakumar, 2009; Mejía, 2006).

En este estudio tomaremos la taxonomía propuesta por Mejía (2006) y que Hagigi & Sivakumar (2009) ratifican en un estudio con CEO multinacionales, en el que para los riesgos externos incluyen a: riesgos “asociados a la naturaleza”, asociados al país o la región y dentro de estos el riesgo país, riesgo social, riesgo económico y riesgo político; también como externos se proponen los riesgos “asociados al sector económico y la industria” (pp. 35-36).

Mejía (2006), en cuanto a riesgos generados dentro del entorno empresarial, incluye: riesgos no sistemáticos; riesgos de reputación; riesgos puro y especulativo; riesgos estratégico y operativo; riesgos financieros, de mercado, precio y liquidez; riesgo de crédito; riesgo legal; riesgos tecnológicos y riesgos físicos.

3.3 La Administración de Riesgos

La administración de riesgos reúne acciones de carácter integral y estructurado para dar respuesta a los eventos que generan efectos negativos dentro de la organización (Mejía, 2006). A diferencia de la administración de riesgos individuales, que se gestionan en silos de la organización, la administración integral del riesgo incide en la gestión de toda la organización (Brown, Duane & Schuermann, 2019).

3.4 Los procesos de gestión del riesgo

Los procesos que permiten la aplicación de “las políticas, los procedimientos y las prácticas” establecidas para la gestión del riesgo se identifican como: el establecimiento del contexto externo, “identificación, análisis, evaluación, tratamiento”, y finalmente el monitoreo y la revisión de los riesgos (Committee OB-007, 2004; ICONTEC, 2011, p. 5).

En el marco de este estudio, a continuación, se profundizan los procesos de identificación y análisis de riesgos.

3.5 La identificación de riesgos

Identificar riesgos es un proceso de búsqueda, definición y descripción de los eventos que pueden desviar negativamente la consecución de un resultado, en el ámbito empresarial el impacto puede ser en los planes o proyectos o en los productos o servicios; de la efectividad del proceso de identificación depende la gestión posterior de los riesgos, su evaluación, análisis y tratamiento; aquellos riesgos no identificados serán intrínsecamente asumidos por la organización y no tendrán una gestión específica, de ahí la importancia de un adecuado ejercicio de identificación de riesgos (Aboutorab, O. Hussain, Saberi, F. Hussain & Chang, 2021; ICONTEC, 2011; Mejía, 2013).

La descripción de los riesgos identificados que incluyan su fuente de origen, causas y consecuencias, facilita el posterior análisis; también se deben considerar los riesgos, aun cuando su fuente y causas están fuera del control de la organización y sus consecuencias significativas pueden ser presentadas para el análisis, como escenarios de ocurrencia de los riesgos (ICONTEC, 2011; Mejía, 2013).

3.5.1 Los actores en la identificación de riesgos

El personal idóneo para la identificación de riesgos se caracteriza por conocer a profundidad la organización o los procesos específicos de su gestión estratégica u operativa, así como los proyectos de la organización; en consecuencia, los actores que participan en la identificación de riesgos son tanto los directivos, como los líderes de procesos y proyectos. Ellos, junto con los gestores de riesgo aplican las metodologías y herramientas adecuadas para la identificación, de acuerdo con cada realidad organizacional. Sin embargo, fuera del contexto organizacional, la identificación de riesgos puede ser realizada por otras partes interesadas como consultores, auditores o pares empresariales,

estos con el fin de emitir “soluciones conjuntas para beneficio común” (ICONTEC, 2011; Mejía, 2013, p. 36).

3.5.1.1 Herramientas y técnicas para la identificación de los riesgos organizacionales

Existen varias técnicas, herramientas y metodologías de identificación de riesgos, tanto de aplicación general como para cada realidad industrial, sin embargo al momento de elegir, la organización debe aplicar aquellas que sean adecuadas a sus objetivos, capacidades y riesgos a que se enfrentan (ICONTEC, 2011; Mejía, 2013). Aboutorab et al.(2021), destacan la importancia de elegir técnicas de identificación de riesgo “proactivas”, que permiten incluir fuentes externas y los riesgos que se deriven de estas.

3.5.1.1.1 La entrevista como técnica de identificación de riesgos

La técnica de entrevista permite obtener información de otra persona, con base en su experiencia y conocimiento, en esto radica su validez, ya que los participantes deberán conocer a profundidad los procesos sobre los cuales se identificarán los riesgos (Mejía, 2013). (ICONTEC, 2013, p. 9), reconoce como métodos de identificación de riesgos, la aplicación de procesos sistemáticos por medio del uso de un “conjunto estructurado” de preguntas; sin embargo incluye a la técnica de entrevista semiestructurada, que permite mayor apertura al entrevistado.

La aplicación de la entrevista como técnica de identificación de riesgos permite reunir el conocimiento de varias personas, la determinación del número de participantes depende de la saturación de la información, es decir, del momento en que lo obtenido ya no aporte conocimiento adicional (Mejía, 2013).

4. Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo, lo que facilitó indagar y exponer en una sola publicación, los principales eventos de riesgo a que estarían expuestos los grandes centros comerciales colombianos dentro de sus procesos de gestión, eventos que hasta el momento habían sido tratados en estudios individuales en otros contextos internacionales (Hernández Sampieri, Fernández & Batista, 2014).

El carácter descriptivo de este estudio, permitió identificar y establecer características de los principales riesgos definidos para la administración de grandes centros comerciales, bajo la perspectiva de los profesionales participantes, su conocimiento y experiencia dentro de esta industria, en el contexto colombiano (Hernández Sampieri et al., 2014).

4.1.1 Selección y tamaño de muestra

En este estudio se aplicó una muestra no probabilística, que inicialmente se basó en un muestreo teórico, bajo el criterio de representatividad cualitativa, lo que permitió contar con una muestra de profesionales expertos como informantes, seleccionados por su alto conocimiento y experiencia en la gestión de centros comerciales, este muestreo concluyó al lograr saturar la estructura de espacios discursivos dentro de la gestión de riesgos en la industria de centros comerciales (Galeano Marin, 2004; Hernández Sampieri et al., 2014).

A continuación se presentan las características cualitativas de los expertos informantes, identificados con números para guardar confidencialidad:

Tabla 1. Características cualitativas de expertos

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
Experiencia en la gestión de centros comerciales	Líder de asociación nacional de centros comerciales en Colombia	Gerente de empresa multinacional de seguridad con cuatro centros comerciales grandes en la ciudad de Medellín como clientes	Gerente de empresa de formación, consultoría en software para gestión de riesgos. Consultor de importantes centros comerciales de la ciudad de Medellín	Director de operaciones y administrativo de Centros Comerciales.	Ex Directora ejecutiva de una asociación regional de centros comerciales. Ex gerente de centro comercial con mayor tráfico en la ciudad de Medellín
Años de experiencia en la gestión	Mayor a 10 años	Mayor a 10 años	18 años	Mayor a 6 años	Más de 20 años
Profesión	Ingeniero	Ingeniero	Magister en riesgos	Administrador de empresas	Administrador de hotelería y turismo

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2 Instrumentos o técnicas de recolección de información

Para identificar los principales riesgos en la administración de grandes centros comerciales, se inició con la revisión de la literatura relacionada con los riesgos que se gestionan en esta industria, basados en los descriptores que guiaron este estudio; y, posteriormente, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada, bajo un protocolo preestablecido, de acuerdo con las variables identificadas inicialmente en la revisión bibliográfica, el mismo que se ajustó en el proceso recolección de datos, con preguntas

emergentes durante el desarrollo de las entrevistas (Galeano Marin, 2004; Hernández Sampieri et al., 2014). El protocolo obtenido se muestra en el Anexo 1.

Las entrevistas, fueron video grabadas durante su aplicación, esto con autorización de los participantes, para posteriormente ser transcritas y codificadas para su análisis. El análisis de datos se basó en un sistema categorial simple, categorías codificadas bajo el procedimiento de codificación abierta, con la utilización de palabras clave como etiquetas (Galeano Marin, 2004; García Hernández & Manzano Caudillo, 2019).

Los datos recolectados durante las entrevistas, permitieron identificar los principales riesgos a que se exponen los grandes centros comerciales de Colombia durante su gestión, así también fue posible establecer las causas relacionadas con su materialización e impactos que estos generan sobre la organización y otros actores relacionados.

5. Resultados

5.1 Definiciones del riesgo en la administración de grandes centros comerciales

Los riesgos definidos por los expertos, como aquellos a los que están expuestos los grandes centros comerciales, fueron categorizados y agrupados de acuerdo a clasificación expuesta en la sección del marco teórico; en función de su origen, fuera del entorno organizacional: riesgos provenientes de la naturaleza y riesgo social (expertos 1, 2, 3, 4 y 5); y, riesgos generados dentro de la organización: riesgo operativo, riesgos legales, riesgos laborales, riesgo de reputación, riesgos físicos, riesgos tecnológicos y riesgos estratégicos (expertos 1, 2, 3, 4 y 5).

5.1.1 Riesgos asociados a la naturaleza

La ubicación geográfica de los centros comerciales los expone a ser afectados por el clima, particularmente las lluvias o vendavales, que afectan la infraestructura provocando humedades, goteras, filtraciones o rotura de tuberías (expertos 4 y 5).

5.1.2 Riesgo social

Las condiciones de inseguridad de la sociedad en que se desenvuelven los grandes centros comerciales colombianos, hacen que los principales eventos de riesgo social sean las intrusiones, como las que se materializan en hurtos, que con más frecuencia ocurren hacia los productos ofertados dentro de los locales comerciales, seguidos por la sustracción de objetos dentro de los vehículos ubicados en los parqueaderos y en zonas comunes como plazoletas y patios de comida (expertos 1, 2, 4 y 5). Así mismo, son relevantes los intentos de violación a la intimidad y se mencionan también abusos físicos perpetrados, por lo general al interior de los baños de los centros comerciales (expertos 1, 2 y 5). Finalmente, y con eventos recientes, se destacan actos de vandalismo productos de paros y movilizaciones sociales, que afectan la infraestructura física del centro comercial (expertos 1 y 5).

5.1.3 Riesgo operativo

Aquellos eventos de riesgo que pueden afectar la continuidad de la operación o a las personas que ejecutan los procesos de un centro comercial, entre los que se mencionan errores y omisiones en la contratación de pólizas o en la utilización de equipos de protección personal para trabajo en altura (expertos 1, 4 y 5).

La infidelidad financiera por parte de empleados con larga trayectoria, denota problemas de control de las operaciones y una falta de segregación de funciones, se menciona que en los últimos 6 años, más de 10 centros comerciales han sufrido la materialización de riesgos de fraude (expertos 1, 2 y 3).

5.1.4 Riesgo legal

La falta de atención al cumplimiento de normativas y regulaciones, expone a los centros comerciales a eventos como: omisión del pago de derechos de autor, que es un riesgo continuo y generalmente imperceptible, ya que usualmente se organizan eventos o actividades en los que se utiliza música de autores y compositores; también se resaltan el incumplimiento de otras regulaciones como las relacionadas con el manejo ambiental y, por otro lado, el incumplimiento de contratos (expertos 1 y 4).

5.1.5 Riesgos laborales

Los problemas internos de la organización pueden impactar el talento humano, en su sentido de pertenencia y de identidad, provocando alta rotación del personal y agravando la disponibilidad del personal que ya usualmente es poco en las áreas administrativas (expertos 1, 3, 4 y 5).

5.1.6 Riesgos de reputación

Para un centro comercial, su reputación es la percepción de seguridad que de este tienen sus clientes; este riesgo se distingue como encadenado a la materialización de cualquiera de los riesgos a que está expuesto un centro comercial en su operación e incluso provocado por rumores ciertos o falsos difundidos en redes sociales, lo que incide en esa percepción de seguridad que se tiene del centro comercial (expertos 1, 2, 3, 4 y 5).

5.1.7 Riesgos físicos

Se destacan como riesgos físicos, los que afectan la infraestructura de los centros comerciales y dentro de estos se distinguen eventos que afectan la infraestructura de altura y la infraestructura vertical (expertos 1, 2, 4 y 5); riesgos que pueden originarse

encadenados con aquellos provocados por el clima, como son caída de techos y cielos rasos por acumulación de agua de lluvias y la caída de otros objetos como producto de rotura de tuberías o anclas, así mismo, la infraestructura vertical puede ser origen de accidentes presentados con más frecuencia en escaleras eléctricas y ascensores (expertos 1, 2, 4 y 5).

5.1.8 Riesgos tecnológicos

Negar los cambios acontecidos en los modelos de negocios debido a la transformación digital actual y aún más, los provocados por la pandemia de COVID-19, expone a los centros comerciales a un peligro de obsolescencia tecnológica si estos no están preparados para afrontar cambios como el incremento de compras por internet y envíos a domicilio (experto 3).

5.1.9 Riesgos estratégicos

Para definir el riesgo estratégico en un centro comercial, se lo debe considerar como un negocio inmobiliario; esto debido a una falta de atención o ausencia de la gestión de riesgos dentro de la cadena de valor de lo inmobiliario, lo que han generado la presencia de riesgos estratégicos en la administración de un centro comercial, proceso que es precedido por la creación del proyecto y posterior etapa constructiva. De entre los riesgos estratégicos al interior de la administración, se resalta la mezcla comercial, que desactualizada puede provocar una pérdida de vigencia de la oferta del centro comercial, lo que disminuye el tráfico peatonal dentro del mismo (expertos 1, y 3).

Otra falta de atención al centro comercial como unidad inmobiliaria que puede generar la disminución del tráfico, es la incoherencia entre el ambiente comercial y el tipo de productos que se ofertan allí (expertos 1). En cuanto a la gestión de la infraestructura se debe considerar que el aseguramiento del valor inmobiliario como estrategia es producto de

una adecuada gestión de los riesgos, lo que implica garantizar un ambiente arquitectónico amable, pero conjuntamente con un ambiente seguro que implique un centro comercial con buena reputación, infraestructura segura y un cumplimiento legal en sus procesos, lo que incluye un especial cuidado de la zonas comunes, como son baños, plazoletas, patios de comida, parqueaderos, etc. (expertos 1, 2 y 3).

5.2 Caracterización de los riesgos en términos de sus causas y efectos

Para representar los resultados obtenidos respecto de las características identificadas que pueden originar los eventos de riesgo, así como los efectos o impactos que de su materialización devengan, se realiza la siguiente tabla:

Tabla 2. Caracterización de los riesgos en la administración de grandes centros comerciales.

Riesgo / Eventos	Causas	Efectos	Experto
Riesgos provenientes de la naturaleza: lluvias, vendavales.	Factores externos, fuera del control de centro comercial.	Accidentes por caídas de techos, ruptura de tuberías. Afectación en la reputación del centro comercial.	4 5
Riesgo social: hurtos, violación a la intimidad,	Condiciones sociales del entorno. Descuido de objetos en áreas comunes.	Afectación en la infraestructura. Afectación en la reputación del centro comercial.	1 5

abusos físicos, terrorismo, vandalismo, balaceras.	Paros y movilizaciones.	Pérdidas económicas. Pérdida de oferta comercial. Inversión en readecuación de la infraestructura. Disminución del tráfico de clientes.	
Riesgo operativo: omisiones en seguridad para trabajos en altura, fraude.	Omisiones en la contratación de pólizas. Omisiones al uso de equipos de protección personal. Falta de segregación de funciones. Insuficiente personal. Falta de asignación específica de la gestión financiera y de riesgos dentro de la administración del centro comercial.	Accidentes con daños a terceros. Pérdida de recursos económicos.	1 2 3 4 5
Riesgo legal: omisión de pagos de derechos de autor, cumplimiento de regulaciones tales como: ambientales, derechos del consumidor, contrataciones, entre otras.	Falta de asignación de personal administrativo específico para la gestión de los procesos de cumplimiento legal o asignación a un tercero que no está en el centro comercial.	Pérdidas económicas. Procesos jurídicos. Escándalos.	1 4

Riesgos laborales: rotación del personal.	Problemas internos o riesgos materializados Mejor oferta económica y de ubicación.	Deterioro del sentido de pertenencia e identidad del personal. Pérdida de inversión en formación del personal. Retraso en los procesos.	1 3 4 5
Riesgos de reputación	Materialización de riesgos, otros riesgos físicos y sociales. Rumores	Afectar la continuidad del negocio. Disminución del tráfico efectivo.	1 2 3 4 5
Riesgos físicos: caídas de techos y cielos rasos, accidentes en escaleras y ascensores.	Mal uso o mala información. Falta de señalización. Fallas en el mantenimiento.	Accidentes y daños a terceros. Afectación en la reputación del centro comercial. Disminución del tráfico efectivo.	1 2 4 5
Riesgos tecnológicos.	Desinterés y falta de visión del gobierno corporativo. Poco personal. Personal poco capacitado. Falta de planificación financiera.	Continuidad del negocio. Pérdida de clientes Muerte del centro comercial.	3
Riesgos estratégicos: mezcla comercial, incoherencia de la infraestructura con el negocio,	Gestión aislada de la cadena de valor inmobiliaria de los negocios comerciales. Materialización de riesgos relacionados con la seguridad. Ausencia de gestión de riesgos.	Disminución del tráfico efectivo. Pérdida de clientes.	1 3

Detrimento del valor inmobiliario.			
------------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Los expertos (1 y 5) coinciden en resaltar que la materialización de cualquier riesgo puede generar retrasos en la operación, disminución temporal del tráfico y la consecución de objetivos organizacionales, retrasos que pueden evidenciarse en resultados de indicadores, como en la valorización del patrimonio, de la marca y de la credibilidad.

5.3 Acercamiento inicial a las medidas de tratamiento del riesgo en la gestión de centros comerciales

La característica abierta de la entrevista semiestructurada permitió que varios de los expertos incluyeran, desde su experiencia, sus puntos de vista y recomendaciones para evitar o mitigar algunos de los riesgos a que están expuestos los grandes centros comerciales; las que se presentan a continuación:

Para los riesgos físicos: implementación de cultura de prevención que incluya mantenimiento preventivo, limpieza, inspecciones, aplicación de *check list* y señalización, así como la educación de sus usuarios y clientes para una correcta utilización de escaleras eléctricas y ascensores (expertos 1, 2, 4 y 5).

Para los riesgos operativos, se estableció la necesidad de crear estructuras administrativas más robustas que permitan implementar mecanismos de control; al incrementar el talento humano se buscaría disminuir el personal poli funcional, así como elevar sus capacidades y calidades, incluyendo mejores perfiles (expertos 1, 2, 3, 4 y 5).

Para mitigar los problemas de hurtos, se sugirió un trabajo conjunto con clientes y visitantes que permita generar autocuidado en zonas comunes (expertos 1, 2 y 5).

Finalmente, los entrevistados coincidieron en la necesidad de una gestión integral de riesgos para los procesos de administración de grandes centros comerciales, que incluya la parte estratégica y de apoyo de la cadena de valor, así como la gestión de todas las partes interesadas, que conlleve a mantener una cultura enfocada en la administración del riesgo de toda la organización (expertos 1, 2, 3, 4 y 5).

5.4 Financiamiento del riesgo en la gestión de grandes centros comerciales

En su mayoría, los expertos consideraron que no existe un rubro específico para la gestión de riesgos o que la misma no se puede designar como tal, al no reconocer una gestión propiamente dicha; lo que es claro, es que existe una asignación presupuestal para temas de seguridad y vigilancia, pólizas, sistemas contra incendios, mantenimiento y limpieza; presupuestos que al ser de montos elevados, muchas veces se busca su ajuste para disminuirlos (expertos 1, 2, 4 y 5). Finalmente, se resaltó la necesidad de ir más allá del financiamiento de la operación en temas de riesgos y considerar que los presupuestos debieran mantener un enfoque preventivo al incluir capacitaciones del personal y herramientas para la gestión de riesgos (expertos 1 y 5).

6. Conclusiones

Debido a su configuración, los centros comerciales se consideran pequeñas ciudades, por tanto, están expuestos a diversos riesgos, sean estos originados fuera del centro comercial, como dentro del mismo; los riesgos generados fuera del entorno se

presentan en función de la ubicación geográfica y aquellos que se generan dentro de la organización son afectados por la complejidad de la mezcla comercial y la gestión de la infraestructura del mismo.

Actualmente, el control organizacional en centros comerciales se realiza para gestionar los riesgos de seguridad física y los riesgos de seguridad industrial, no se evidencia que los grandes centros comerciales de Colombia cuenten con una gestión integral de riesgos en su administración y, por tanto, no cuenten con una identificación de todos los riesgos a los que están expuestos.

Se obtiene una caracterización de los riesgos identificados como más relevantes para la gestión de grandes centros comerciales y en varios de los eventos causantes de los riesgos se evidencia la presencia de riesgos encadenados, como por ejemplo: los riesgos físicos como consecuencia de los eventos generados por el clima, así como sus efectos en la reputación organizacional y la disminución del tráfico comercial.

El riesgo reputacional mantiene el mayor encadenamiento respecto de los riesgos identificados; este riesgo, además, impacta directamente en la continuidad del negocio, ya que afecta el tráfico comercial, por tanto, su tratamiento requiere ser específico. Al momento, únicamente Acecolombia ofrece a sus centros comerciales agremiados, una alternativa para el manejo de crisis.

Otro riesgo, aunque no encadenado, pero que impacta la continuidad del negocio es el riesgo tecnológico, al que se ven expuestos los centros comerciales que no han sabido adaptarse, por ejemplo, a los cambios de preferencias provocados por la actual pandemia de COVID-19.

Incluir la administración de los centros comerciales dentro de la gestión de negocios inmobiliarios comerciales, facilitaría la implementación en sistemas integrales de gestión de riesgos, lo que daría respuesta a la necesidad detectada por la mayoría de expertos entrevistados.

7. Anexos

Anexo 1. Protocolo de entrevista

Categoría	Descripción	Pregunta
1	Conceptos y definiciones del riesgo	De acuerdo a su experiencia en la operación de centros comerciales, ¿me podría comentar cuáles son los riesgos que tienen más posibilidad de materializarse o los que se han materializado en los centros comerciales en los que ha tenido injerencia?
2	Origen y causas del riesgo	¿Qué áreas de la empresa (procesos del centro comercial) son más vulnerables frente a posibles riesgos? ¿Cuáles considera que son las áreas (infraestructura) en que más se pueden o se han materializado riesgos en los centros comerciales? De los riesgos materializados, ¿podría describir cuáles considera que han sido las principales causas?
3	Consecuencias o efectos del riesgo	De los riesgos materializados, ¿podría describir cuáles han sido los principales impactos negativos en la gestión del centro comercial? En su opinión, ¿cómo se podrían afectar los objetivos estratégicos en el caso de la materialización del riesgo? En su opinión, ¿cómo se podrían afectar los objetivos operativos en el caso de la materialización del riesgo?
4	Medidas de tratamiento del riesgo	(No fueron consultadas en el alcance de este estudio, sin embargo varios expertos incluyeron puntualizaciones en sus respuestas)
5	Financiamiento de riesgo	En su experiencia, ¿cuál es el presupuesto que se asigna para la gestión de riesgos en los centros

		comerciales?
--	--	--------------

8. Referencias

- Aboutorab, H., Hussain, O. K., Saberi, M., Hussain, F. K. & Chang, E. (2021). A survey on the suitability of risk identification techniques in the current networked environment. *Journal of Network and Computer Applications*, 178, 1-23.
- Acecolombia. (2016). *Asociación de Centros Comerciales de Colombia* Recuperado 27 de septiembre de <https://acecolombia.org/acecolombia/qui%C3%A9nes-somos>
- Acecolombia. (2020). Impacto del COVID-19 en la industria de centros comerciales. 21. Recuperado de <https://acecolombia.org/acecolombia/sites/default/files/1er%20Reporte%20Impacto%20Industria.pdf>
- AECC. (2020). *La Asociación Española de Centros y Parques Comerciales*. Recuperado 27 de septiembre de 2021 de <https://www.aedec.com/es/quienes-somos/#la-aecc>
- Betancourt, C. (2018). La industria de centros comerciales en Colombia 2. Recuperado de <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2018/11/PRESENTACION-INDUSTRIA-OCT-2018-Estad%C3%ADsticas-centros-comerciales.pdf>
- Betancourt, C. H. (2021). ¿Cuál es el futuro de los centros comerciales del país? En C. E. Rodríguez (Ed.), *Dinero* (pp. www.semana.com).
- Brown, J., Duane, M. & Schuermann, T. (2019). What is enterprise risk management? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12, 4, 311-319.
- Chikomba, C. P. (2014). Retail Shopping Mall Security: Raising Awareness of Crime Risks Against Business in Zimbabwe (A Case Study of Joina City Shopping Mall, Harare -Junio 2011- Julio 2012). *Journal of Applied Security Research*, 2(9), 185-220.
- Committee OB-007, R. m. (2004). Risk management: Standars Australia / Standars New Zealand. 4360:2004., Standars Australia International, Ltd. Sydney.
- Cuesta, A. (2019). Evaluación del nivel de riesgo, amenazas y vulnerabilidades en el Centro Comercial Palacio Arzobispal del Distrito Metropolitano de Quito en el periodo de enero – julio 2018. (Tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- de Castro , A. V., Pacheco, G. M. R. & González, F. J. N. (2020). A theoretical framework for the strategic planning and management of the shopping centre’s development process. *City and Environment*, 42(14).
- Deloitte. (2009). El emprendimiento inteligente frente al riesgo: ERM aplicada en forma correcta [The Risk Intelligent Enterprise ERM Done Righth]. *El emprendimiento inteligente frente al riesgo*, 12.
- FNRP. (2020, 27 de agosto de 2021). Commercial Real Estate Risk Management: A Short Guide by FNRP. *Private Equity Commercial Real Estate Blog*. Commercial Real Estate Risk Management: A Guide by FNRP (fnrpusa.com)
- FNRP. (2021). *Firt National Realty Partners*. Recuperado 27 de septiembre de 2021 de First National Realty Partners - Bienes Raíces de Capital Privado (fnrpusa.com)
- Frasquet, M. & Vallet, T. M. (2001). Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española* (2707), 23-34.

- Galeano Marin, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. [Regular print reproduction Non-fiction]. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García Hernández, G. E. & Manzano Caudillo, J. (2019). Procedimientos metodológicos básicos y habilidades del investigador en el contexto de la teoría fundamentada. *Iztapalapa*, 31(69/2), 17-39.
- Gatzert, N. & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53.
- Hagigi, M. & Sivakumar, K. (2009). Managing diverse risks: An integrative framework. *Journal of International Management*, 15(3), 286-295.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.001>
- Hanninen, M. & Paavola, L. (2020). Managing transformations in retail agglomerations: Case Itis shopping center. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1-12.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- ICONTEC. (2011). Gestión del Riesgo. Principios y Directrices NTC-ISO 31000-2011. In *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000* (pp. 29). Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- ICONTEC. (2013). Norma Técnica Colombiana NTC-IEC/ISO 3010. (pp. 102). Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Liu, Y. C., Liu, W. B. & Sun, M. X. (2012). Analysis of Risk of Commercial Real Estate Based on Multiple Attribute Group Decision-Making. *Advanced Materials Research*, 368-373, 1920-1925.
<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.368-373.1920>
- Mbugua, J. K. & Otuya, R. (2020). Risk management of selected risk categories and its effect on performance of commercial real estate properties in Kenya. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 15(1), 15.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos Un enfoque empresarial* (1 ed.). Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de Riesgos*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Palacio, A. L. & Núñez, M. A. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *AD-minister*(36), 67-96.
- Pitt, M. & Musa, Z. N. (2009). Towards defining shopping centres and their management systems. *Journal of Retail & Leisure Property*, 1(8), 39-55.
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española. Recuperado febrero 1 de 2021.
- Raicu, S., Costescu, D., Raicu, R. & Popa, M. (2016). Traffic Risk Generated by Large Urban Commercial Centers. *Transportation Research Procedia*, 12, 911-924.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.02.043>
- Rodríguez, C. & Carvajal, D. (2019). Medidas de manejo ambiental en centros comerciales de ciudades intermedias. *Producción*, 14(1), 110-121.
- Sociedades, S. d. (2020). 1000 Empresas más grandes por ingresos operacionales 2020, [supersociedades.gov.co](https://www.supersociedades.gov.co). 32.
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/2020/PRESENTACION-1000-EMPRESAS-29-07-2020.pdf

Vargas Brand, L. (2019). *America Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-centros-comerciales-unipropiedad-acortan-distancias/>