



Vigilada Mineducación

Impacto que tuvo la pandemia, el paro nacional y los costos financieros de tarjeta de crédito, en la inversión en estrategia de mercadeo de los centros comerciales

Lizeth Natalia Fernández Beltrán

lnfernandb@eafit.edu.co

Carolina Tenorio Delgado

ctenorio@eafit.edu.co

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración

Financiera

Asesor

Juan Fernando López, candidato a Doctor en Historia Universidad Nacional

Maestría en Administración Financiera - MAF

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno

Universidad EAFIT

Cali, 2024

Contenido

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Introducción | 7 |
| 2. | Marco Teórico..... | 8 |
| 2.1 | Antecedentes Investigativos | 8 |
| 2.1.1 | Antecedentes Investigativos Internacionales | 8 |
| 2.1.2 | Antecedentes Investigativos Nacionales..... | 9 |
| 2.1.3 | Antecedentes Investigativos Regionales..... | 10 |
| 2.2 | Bases Teóricas | 10 |
| 2.2.1. | Teoría del comportamiento del consumidor | 10 |
| 2.2.2 | Teoría del Marketing relacional | 10 |
| 2.2.3 | Teoría de la Elasticidad del precio de la demanda | 11 |
| 2.3.4 | Teoría de la adaptación organizacional | 11 |
| 2.3 | Bases Conceptuales | 12 |
| 3. | Metodología..... | 14 |
| 4. | Resultados | 16 |
| 4.1 | Análisis cualitativo de las situaciones en estudio..... | 19 |
| 4.1.1 | Contexto de la pandemia..... | 19 |
| 4.1.2 | Contexto del Paro Nacional en 2021 | 20 |
| 4.1.3 | Contexto de la Subida de Tasas de Interés en 2022..... | 21 |
| 4.2 | Análisis cuantitativo de las situaciones en estudio..... | 22 |
| 4.2.1 | Análisis financiero 2019 a 2023 | 22 |
| 4.2.2 | Análisis del comportamiento de los ingresos..... | 23 |
| 4.2.3 | Análisis del comportamiento de los excedentes | 23 |
| 4.3 | Análisis Econométrico exploratorio de datos..... | 24 |
| 4.4 | Análisis de los ingresos y la tasa de interés..... | 25 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.5 | Análisis de correlación | 26 |
| 4.6 | Análisis de excedentes y las tasas de interés | 28 |
| 4.7 | Ajuste de Modelos | 30 |
| 4.8 | Análisis de las encuestas..... | 34 |
| 4.8.1 | Ajuste de precios..... | 34 |
| 4.8.2 | Estrategias para mitigar el impacto..... | 35 |
| 4.8.3 | Impacto a largo plazo o temporal..... | 35 |
| 4.8.4 | Disminución en las ventas con tarjeta de crédito (comparación con 2019)..... | 35 |
| 4.8.5 | Preferencias de los consumidores | 36 |
| 4.8.6 | Ajustes en empleo y salarios..... | 36 |
| 4.8.7 | Recuperación tras el paro nacional | 37 |
| 5. | Conclusiones y Recomendaciones | 38 |
| | Referencias | 41 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Centros comerciales objeto de estudio | 16 |
| Tabla 2. Modelo efectos aleatorios para el ingreso | 33 |
| Tabla 3. Modelo efectos aleatorios para los excedentes | 34 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Ingresos y tasa de interés de comercios a través del tiempo (R) | 25 |
| Figura 2. Correlación entre ingresos por comercio y tasa de interés | 27 |
| Figura 3. Excedentes y tasa de interés de comercios a través del tiempo | 28 |
| Figura 4. Correlación entre excedentes por comercio y tasa de interés | 29 |

Resumen

El estudio de la Asociación Colombiana de Centros Comerciales (Acecolombia) para 2023, reveló que los centros comerciales están influenciados por factores externos que impactan la gestión administrativa y financiera. Durante 2020-2022, el gremio enfrentó un estancamiento en su crecimiento debido a la pandemia, al paro nacional de 2021 y a los altos costos financieros de las tarjetas de crédito. A pesar de su objetivo de atraer clientes, la pandemia y el paro redujeron el flujo de personas y los ingresos de los centros comerciales. Esto ha obligado al gremio a adaptarse rápidamente con nuevas estrategias de ventas y mercadeo, lo que ha impactado en la reestructuración presupuestaria y, posiblemente, en el aumento de las cuotas de administración. El estudio busca analizar estos factores externos y proporcionar pautas para mitigar el riesgo financiero en situaciones contingentes.

Palabras clave: Pandemia, Paro, Costo Financiero, Centros comerciales, Riesgo Financiero.

Abstract

The Colombian Association of Shopping Centers (Acecolombia) study for 2023 revealed that shopping centers are influenced by external factors that impact administrative and financial management. During 2020-2022, the guild faced a stagnation in their growth due to the pandemic, the national strike of 2021 and the high financial costs of credit cards. Despite its goal of attracting customers, the pandemic and the shutdown reduced the flow of people and mall revenues. This has forced the trade to adapt quickly with new sales and marketing strategies, which has impacted budget restructuring and possibly increased management fees. The study seeks to analyze these external factors and provide guidelines to mitigate financial risk in contingent situations.

Key words: Pandemic, Unemployment, Financial Cost, Shopping Malls, Financial Risk.

1. Introducción

Los centros comerciales en Colombia operan bajo el régimen ordinario y se clasifican como entidades sin ánimo de lucro. Esto significa que sus ingresos se destinan para su operación y cualquier excedente financiero que generen se reinvierte en el mismo inmueble. Estas inversiones pueden destinarse a la ampliación de las instalaciones, permitiendo la adición de nuevas tiendas y servicios, o a la remodelación y mejora de las áreas existentes, asegurando que los espacios se mantengan modernos, atractivos y funcionales para los visitantes.

En el dinámico panorama del comercio y los servicios, los centros comerciales representan nodos vitales de actividad económica y social, que a menudo se ven influenciados por una variedad de factores externos. La Asociación Colombiana de Centros Comerciales (Acecolombia) en el año 2023 reveló que, durante los años precedentes, específicamente en 2020, 2021 y 2022, el sector enfrentó desafíos significativos, como el impacto continuo de la pandemia, el paro nacional del 2021 y las presiones financieras derivadas del uso de tarjetas de crédito, de acuerdo con Betancourt (2020) (2021) (2022) *Informe de la Industria de Centros Comerciales* (Acecolombia, 2022).

Ante este escenario desafiante, el gremio de los centros comerciales se enfrentó a una reestructuración presupuestaria, convirtiéndose en una realidad inevitable, lo cual implicó realizar ajustes en los rubros de operatividad y/o incrementos en las cuotas de administración, con el objetivo de compensar los mayores gastos asociados a las estrategias de mercadeo y promoción.

En este contexto, el presente estudio se propone analizar en profundidad los factores externos que impactan la actividad principal de los centros comerciales en Colombia, con el objetivo de identificar pautas y estrategias que ayuden a mitigar los riesgos asociados y garantizar la operación eficiente y sostenible de este importante gremio económico y social.

2. Marco Teórico

El marco teórico desde la visión de Coronel (2023), se construye a partir de tres aspectos: los antecedentes investigativos, las bases teóricas y conceptuales que relacionan la investigación concerniente con el impacto que tuvo la pandemia, el paro nacional y los costos financieros de tarjeta de crédito, y la inversión en estrategia de mercadeo de los centros comerciales.

2.1 Antecedentes Investigativos

Para lograr la comprensión de cómo estos eventos han influido en las estrategias de mercadeo de los centros comerciales, es transcendental revisar los antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional y regional.

2.1.1 Antecedentes Investigativos Internacionales

La CEPAL en el informe especial Covid-19 (2020), realizó un estudio de los efectos del Covid-19 en el comercio internacional, la logística y el desplome del comercio mundial, donde analizó el efecto de las medidas adoptadas por los gobiernos, las consecuencias en las principales economías mundiales, la caída de las importaciones y exportaciones, los servicios, entre otros. El Covid-19 impactó los centros comerciales a nivel internacional. Estudios en Estados Unidos, Europa y Asia muestran que la inversión en marketing digital se incrementó por el cierre de las tiendas físicas y los cambios en el comportamiento de hábitos de los consumidores hacia las compras en línea. Los centros comerciales implementaron estrategias omnicanal (física y digital), recogida en tienda, promociones exclusivas en compras por las páginas, etc.

En América Latina, se vivió una crisis económica provocada por la pandemia, se presentaron problemas relacionados con las altas inflaciones y aumentos de las tasas de interés en las tarjetas de crédito. Los bancos centrales de la región en 2022 utilizaron principalmente instrumentos

monetarios convencionales, como la tasa de interés de la política monetaria y el crecimiento de los agregados monetarios y, en 2023, siguieron una postura conservadora a nivel general hasta tanto no llegar a sus metas de inflación propuestas en cada país (CEPAL, 2023).

2.1.2 Antecedentes Investigativos Nacionales

En Colombia, la pandemia y el paro nacional del 2021 tuvieron un impacto muy significativo en todos los sectores económicos, incluido el sector de centros comerciales. Investigaciones realizadas en el país señalan que la pandemia obligó rápidamente a mejorar plataformas de comercio electrónico y utilización de redes sociales para mantener contacto con el cliente, debido a las restricciones de movilidad y a la disminución de tráfico de las personas (Nieto, 2020).

El paro nacional generó mayor incertidumbre económica y social, incrementó el costo de los alimentos, dando un aumento paulatino a la inflación entre 2021 y 2022, de acuerdo con el informe *Impacto económico social de las protestas en Colombia* de la CEPAL (2021).

En respuesta al incremento de la inflación, el Banco de la República para contener y controlar la misma, utilizó la medida del aumento de las tasa de interés, según el Informe de Política Monetaria presentado por el equipo técnico a la Junta Directiva del Banco de la República (2022), pero los altos intereses y la situación económica de los consumidores afectaron el poder adquisitivo. La respuesta de los centros comerciales fue la creación de estrategias de financiación flexible, implementación de nuevas plataformas como Addi, alianzas con entidades bancarias, tarjetas de crédito propias de las marcas, más campañas de ofertas y descuentos, para ampliar la capacidad de pago de los clientes.

2.1.3 Antecedentes Investigativos Regionales

A nivel regional, ciudades como Cali, Bogotá y Medellín fueron significativamente afectadas por el paro nacional, en estas ciudades la estrategia de marketing en los centro comerciales fue rápidamente adaptarse a los canales digitales. En ciudades y poblaciones más pequeñas fue más difícil adaptarse a los nuevos comportamientos del consumidor, debido a la menor digitalización, en estas poblaciones la estrategia fue trabajar con menores costos. De acuerdo con una noticia publicada por el periódico El Tiempo (2020), se informó que el ministerio de las TIC ofrecía conexión a internet al 53% de los hogares y confirmó que por la geografía colombiana no era fácil la instalación de infraestructura de telecomunicaciones en ciertas zonas del país, y que su logística era muy costosa.

2.2 Bases Teóricas

Para el análisis de los temas tratados en el presente trabajo, es fundamental remitirse a teorías económicas del marketing y financieras, que permiten entender qué factores influyen en la toma de decisiones de inversión y estrategia comercial.

2.2.1. Teoría del comportamiento del consumidor

Schiffman y Kanuk (2010), argumentaron que en tiempos de crisis el consumidor tiende a ser cauteloso y buscar maximizar el valor de sus compras, lo que implica un enfoque en descuentos, promociones y financiación flexible. Los centros comerciales tuvieron que centrarse en sus estrategias de generar valor percibido, tranquilidad al no contagio de Covid-19 y confianza, adaptándose en las nuevas circunstancias económicas y sociales.

2.2.2 Teoría del Marketing relacional

En 1983, Berry fue el primero en utilizar el término de marketing relacional y proponer una definición del mismo, que aún hoy es aceptado. Considera que el marketing relacional se trata de

“atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes” (Berry, 1983, citado por Barroso Castro y Martín Armario, 1999, p. 34). Esto mediante la perspectiva de atraer clientes por medio de un enfoque de sostener las relaciones con los clientes a largo plazo. Los centros comerciales implementaron entregas a domicilio, atención al cliente personalizada y promociones especiales a clientes frecuentes.

2.2.3 Teoría de la Elasticidad del precio de la demanda

Esta teoría señala que la demanda de un bien no solo depende del precio, sino también de la renta de los consumidores y de los precios de otros bienes. Así mismo, la oferta depende tanto del precio como de las variables que afectan el coste de producción (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Los costos financieros afectaron el comportamiento de los consumidores en los centros comerciales, el poder adquisitivo disminuyó, lo que creó una política de precios y ofertas flexibles, para ser competitivos y lograr tener influencia en los clientes.

2.3.4 Teoría de la adaptación organizacional

A partir de los años sesenta, evolucionaron diferentes modelos cada vez más elaborados, que representaban un conjunto de factores condicionantes de la estructura y de los procesos de las empresas (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967a, 1967b; Thompson, 1967; Donaldson, 1996, 2001, citados por Zapata, 2014); estos modelos dieron forma a lo que se conoce como la teoría contingente o de adaptación de la organización. En varias investigaciones se argumenta que las empresas responden en forma predecible a las condiciones del contexto donde participa, ajustando sus objetivos a esas demandas (Zapata, 2014). Así sucedió en los centros comerciales que respondieron y se adaptaron rápidamente a los entornos presentados en esos momentos.

2.3 Bases Conceptuales

Los centros comerciales deben equilibrar la oferta de tiendas y servicios para atraer a una clientela diversa y mantener una alta tasa de ocupación. El principal desafío administrativo de un centro comercial es la gestión eficiente del espacio comercial para atraer clientes. Adicionalmente, la relación con los arrendatarios requiere una gestión activa, para asegurar la satisfacción y la estabilidad financiera de ambos lados, con esto se puede esbozar un marco conceptual que aborde los aspectos clave que influyen en esta gestión.

2.3.1 Contexto Económico y Social

La situación económica del país y los eventos socio-políticos como la pandemia, tuvieron un impacto significativo, entre ellos, el aumento del desempleo, disminución de los niveles de producción y consumo, pero a su vez, se observó una oportunidad para emprender y sacar provecho a los recursos económicos (Márquez, 2021).

2.3.2 Factores Externos e Internos

La pandemia, el paro nacional y los costos financieros de las tarjetas de crédito afectaron directamente a la industria de los centros comerciales. Lo positivo de estas situaciones fue que tuvieron una rápida capacidad de adaptación y respuesta a estos factores externos, esto se convirtió en un aspecto importante para su supervivencia (Lizarazo & Ortiz, 2020, p. 7).

2.3.4 Estrategias de Marketing y Experiencia del Cliente

Al enfrentarse a la necesidad de atraer a los clientes, a pesar de las dificultades de flujo de personas en pandemia y al paro nacional, se implementaron nuevas estrategias de marketing, que consistían principalmente en crear experiencias memorables, generando en los clientes el deseo de visitar estos establecimientos en sitios seguros (Muñoz Querales et al., 2020, p.151).

2.3.5 Presupuesto y Operatividad

La disminución de ingresos y el aumento del gasto en descuentos concedidos, debido a la reducción en el flujo de personas, ocasionó el cierre de algunas tiendas y, durante la pandemia y el paro nacional, exigió una reestructuración del presupuesto y una revisión de los rubros de operatividad.

El incremento en los costos de marketing pudo resultar en una disminución en otros rubros de operatividad o un aumento en las cuotas de administración, necesarios con el fin de cumplir la expectativa del usuario en cuanto a sus gustos y preferencias (Büyükşahin, 2022, p. 5).

2.3.6 Adaptación al Cambio y Flexibilidad

La capacidad de adaptarse rápidamente al cambio y de ser flexibles en la implementación de nuevas estrategias y en la gestión del presupuesto, se volvió crucial para la sostenibilidad de los centros comerciales. De acuerdo con las condiciones cambiantes a lo largo del tiempo, las dimensiones del concepto de compra también han cambiado con la variación de necesidades, hoy en día las personas quieren disfrutar más de experiencias que simplemente ir a comprar un bien (Büyükşahin, 2022, p. 1).

3. Metodología

Este proyecto se realizó con un enfoque mixto que combinó metodología cualitativa y cuantitativa, con el fin de obtener una comprensión integral de los efectos que generó en los centros comerciales la pandemia, el paro nacional del 2021 y el aumento en las tasas de interés.

Para la muestra del presente estudio, se tomaron 4 centros comerciales medianos del país, y los datos fueron obtenidos de la base de datos de Acecolombia, tasas de interés del Banco de la República y los estados financieros de los Centros Comerciales, objeto de estudio. Los autores Caminos Manjarrez et al. (2022), consideran que el análisis financiero sirve como una herramienta que ayuda establecer parámetros necesarios para una correcta decisión gerencial, el análisis de datos cuantitativos históricos permite evaluar el desempeño financiero y la evolución de las empresas; por lo anterior se analizaron los estados financieros comparativos entre los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Molina et al. (2023), indicaron que el análisis financiero permite realizar cotejos relativos de distintos negocios y señalaron en un estudio, que el análisis de los estados financieros son una herramienta útil para determinar en forma cuantitativa los principales efectos de la pandemia en una empresa.

Posteriormente, se procedió a hacer un análisis exploratorio basado en la herramienta RStudio, con el fin de observar el comportamiento de los ingresos y excedentes de los centros comerciales, con relación al comportamiento de las tasas de interés tomadas del Banco de la República de cada uno de los años objeto de estudio, para identificar las tendencias, patrones, correlación entre estas variables, plantear una hipótesis sobre el comportamiento a lo largo del tiempo, explorar y ajustar un modelo que se ajuste, basados en la evidencia contenida en los datos, empleando el modelo de

efectos fijos aleatorios, a través de datos panel, y aplicar la prueba de Hausman, para definir tanto el modelo de ingresos como el de excedentes.

Para complementar el análisis, se realizaron unas encuestas a los administradores de las tiendas, para la evaluación de la demanda y su impacto en los costos financieros en el consumo de tarjetas de crédito.

Los hallazgos cualitativos y cuantitativos resultantes fueron fundamentales para garantizar la coherencia y la integridad de los resultados obtenidos en la investigación. Esto implicó comparar y contrastar el análisis financiero con el resultado estadístico y econométrico, que arrojó el análisis exploratorio y las encuestas aplicadas.

Al integrar los datos cualitativos se proporciona una comprensión completa y profunda de la situación interna y externa, durante los eventos objeto de estudio. Mientras que los datos cuantitativos, como los estados financieros, los indicadores, análisis financiero y cálculos estadísticos y econométrico, ofrecen cifras concretas y objetivas, en los cuales se puede concluir la coherencia e impacto entre los resultados obtenidos en la investigación.

4. Resultados

Los centros comerciales objeto de este estudio operan bajo el régimen de propiedad horizontal, regulado por la Ley 675 de 2001, esta ley define el marco jurídico para la administración de estos espacios, cada centro comercial tiene un reglamento de propiedad horizontal que detalla los lineamientos específicos para su gestión. Adicional a esta ley, la operación y construcción de los centros comerciales deben cumplir con una variedad de normativas y requisitos legales, entre ellos, la obtención de licencias, permisos especiales, normativas de seguridad, y regulaciones en materia ambiental, laboral y comercial, así como las disposiciones sobre zonificación y uso del suelo.

El régimen de propiedad horizontal, que se aplica a los centros comerciales en Colombia, no distribuye dividendos a los propietarios de las unidades privadas, ya que cada propietario tiene pleno dominio sobre su espacio y puede usarla, venderla o arrendarla. Dicha propiedad horizontal centra sus ingresos para la administración y mantenimiento de las áreas comunes.

Colombia es uno de los países de Latinoamérica que tiene características demográficas y económicas muy favorables para el sector del retail, cuenta con una población urbana en crecimiento con prospectos muy interesantes para el crecimiento de dicho sector en evolución, no solo en ciudades como Bogotá, sino también en Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, entre otras (Acecolombia, Lizan, 2018).

Los centros comerciales en el presente estudio son los siguientes:

Tabla 1 *Centros comerciales objeto de estudio*

| Nombre del centro comercial | Ciudad | Tamaño | Tipo |
|------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Centro Comercial Aves Maria | Sabanetas | Mediano | Mixto |
| Centro Comercial Cristales | Cali | Pequeño | Mixto |
| Centro Comercial Terraplaza | Popayan | Mediano | Mixto |
| Centro Comercial Unicentro | Tunja | Mediano | Mixto |

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La estructura financiera de los centros comerciales es compleja y se compone de varios elementos clave que permiten su desarrollo, operación y mantenimiento. A continuación, se describen los principales componentes de la estructura financiera de un centro comercial:

Las fuentes de financiación pueden ser capital propio de inversores privados, reinversión de beneficios generados, también financiación externa obtenida por préstamos bancarios, bonos y títulos de deuda, o financiación gubernamental.

Los ingresos los obtienen por alquiler de espacios fijos o base, variables por alquiler de kioscos o espacios temporales; ingresos por Servicios, estacionamiento y publicidad y otras fuentes de ingresos puede ser arrendamiento de áreas comunes, comisiones y regalías.

Los gastos se dividen en: Operativos, entre ellos mantenimiento, reparaciones, seguridad, aseo, servicios públicos, administración y personal. Gastos de Capital (CapEx), renovaciones, expansiones, mejoras en infraestructuras. Gastos Financieros: Intereses sobre préstamos y amortización de deuda.

El mercadeo que realiza un centro comercial es indirecto, ya que no se realiza para la venta propia, sino para incentivar que el público visite las tiendas y marcas, mejorar la experiencia del cliente para atraer los visitantes. Estos implementan diversas estrategias de marketing, entre estas, la publicidad tradicional, como anuncios en medios de comunicación: Publicidad en el exterior (vallas publicitarias, carteles, barnes, en lugares dentro y fuera del centro comercial), marketing digital, en redes sociales, sitio web, correos electrónicos y eventos temáticos, conciertos, ferias, actividades recreativas, zonas de juegos para niños, promociones y descuentos, en fechas especiales, descuentos, programas de lealtad, regalos, colaboración y patrocinios, con las mismas marcas, lanzamientos de productos, eventos especiales, innovación y tecnología, aplicaciones móviles, wi-fi gratuito. También realizan analítica de datos, con herramientas digitales, para comprender las preferencias y segmentar sus clientes.

Los cuatro (4) centros comerciales del presente estudio venían como negocio en marcha dentro de su operación normal, bajo el debido funcionamiento y reglamentación, de acuerdo con su normativa aplicable al año 2020, pero la pandemia del Covid-19 presentó un impacto significativo, como en muchos negocios, los cuales no estaban previstos, afectando su funcionamiento, durante y después de la pandemia. Entre ellos:

- Cierres temporales para cumplir con las medidas de confinamientos y restricciones impuestas bajo el gobierno, solo las tiendas que ofrecían productos esenciales como supermercados y farmacias permanecieron abiertas.
- Reducción de afluencia, por temor al contagio y restricción de movilidad, esto afectó significativamente las ventas del comercio y puso en gran riesgo la viabilidad de los negocios.
- Adaptación y medidas de seguridad, implementando protocolos de bioseguridad, limpieza y desinfección en los sitios.
- Algunos centros comerciales adoptaron plataforma de comercio electrónico, ventas online y entregas a domicilio.
- Promociones y eventos virtuales, para atraer y mantener el interés de las marcas.

Para la recuperación del comercio, se dio una reapertura gradual, se crearon nuevas estrategias, se promovieron las actividades al aire libre y el uso de espacios abiertos para minimizar el riesgo del contagio. Inclusive algunos centros comerciales diversificaron su oferta, incluyendo el drive - thru para recoger la compra y aplicación de áreas de coworking y zonas recreativas seguras.

El efecto posterior a la pandemia trajo cambios de hábitos de las personas, los centros comerciales han pasado de ser sitios para ir a comprar, a ser lugares que ofrecen diferentes tipos de experiencias, entre ellas, actividades sociales, culturales y de entretenimiento; hoy en día entre más

y diferentes experiencias ofrezcan los centros comerciales, más estimulan las visitas al sitio y, por lo tanto, las compras y el consumo de servicios. Según un estudio realizado por Büyükşahin (2022), los usuarios antes de la pandemia preferían los centros comerciales, principalmente por ofrecer variedad de productos de fácil acceso, hoy en día, adicional a esto, los prefieren para pasar tiempo libre, con el fin de realizar actividades socioculturales o divertirse.

También dicho estudio arrojó que después de la pandemia se dieron algunas tendencias en cuanto a gustos y preferencias, las características espaciales ganaron importancia, los usuarios empezaron a acudir a centros comerciales con amplias áreas de circulación, ininterrumpidas, largas y espacios de galería, lo que implicó que estos mismos reinventaran sus espacios, ampliaran sus estructuras e invirtieran en este tipo de análisis y modificaciones para volver a atraer al público.

4.1 Análisis cualitativo de las situaciones en estudio

4.1.1 Contexto de la pandemia

La pandemia del Covid-19 comenzó a principios de 2020 y se convirtió en una crisis global de salud pública. El virus se propagó rápidamente, llevando a gobiernos de todo el mundo a implementar medidas estrictas, como confinamientos, restricciones de movilidad y cierres de negocios para controlar la propagación. La pandemia no solo afectó la salud pública, sino que también desencadenó una crisis económica a nivel mundial. El comercio de servicios resultó más afectado y la recuperación fue mucho más lenta que el comercio de mercancías a nivel mundial (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2022).

Impacto en el Comercio en Colombia a raíz de la pandemia:

- Disminución de la Actividad Económica por confinamientos y restricciones.
- Cambio en los patrones de consumo, se dio un aumento del comercio electrónico.

- Modificación en la Demanda: aumento en la compra de productos de salud y tecnología, y una disminución en la demanda del retail.
- Adaptación y resiliencia en innovación, muchas tiendas tuvieron que adaptarse rápidamente, por ejemplo, a las ventas en línea.
- Reducción de personal.

4.1.2 Contexto del Paro Nacional en 2021

El paro nacional comenzó el 28 de abril de 2021, como una protesta contra la propuesta de reforma tributaria del gobierno Duque, que se percibía como una carga adicional para los sectores más vulnerables y la clase media. Además de la reforma tributaria, las manifestaciones también reflejaron el descontento con temas como la pobreza, la desigualdad y las condiciones económicas empeoradas por la pandemia del Covid-19.

- Escalada de Protestas: Manifestaciones, bloqueos de vías y confrontaciones con las fuerzas de seguridad.
- Impacto en el Comercio, se dio interrupción de la actividad económica, cierre de negocios, algunos centros comerciales se vieron obligados a cerrar temporalmente sus puertas de atención al público debido a las protestas y bloqueos.
- Bloqueos de carreteras y el cierre de rutas afectaron la cadena de suministro, causando escasez y desabastecimiento de productos y dificultades en la distribución de bienes.
- Pérdidas Económicas, por la reducción de ventas, los centros comerciales que pudieron operar vieron una reducción en las ventas, debido a la disminución del tráfico de clientes y la inseguridad en las zonas afectadas por las protestas. Además, se produjeron daños materiales, también se afectaron el turismo y el sector servicio.

Las tiendas tuvieron que adaptarse a un entorno de incertidumbre y riesgo, implementando medidas de seguridad adicionales, ajustando sus horarios de operación y buscando nuevas formas de distribución.

El gobierno respondió a las protestas con medidas para abordar algunas de las demandas de los manifestantes, incluyendo la retirada de la reforma tributaria propuesta y algunos alivios tributarios. También se implementaron estrategias para restaurar el orden y facilitar el flujo de bienes y servicios.

La economía comenzó a recuperarse lentamente después de la disminución de las protestas, pero el impacto prolongado de las interrupciones afectó a varios tipos de mercado durante un tiempo, por lo golpeada que quedó su economía.

4.1.3 Contexto de la Subida de Tasas de Interés en 2022

A finales de 2021 y principios de 2022, Colombia enfrentó presiones inflacionarias crecientes. La inflación alcanzó niveles superiores al objetivo del Banco de la República, impulsada por factores como el aumento de los precios internacionales de los alimentos y la energía, así como la recuperación económica post-pandemia.

Para controlar la inflación y evitar que esta se desbordara, el Banco de la República decidió aumentar las tasas de interés de manera agresiva durante 2022. La tasa de intervención, que había sido relativamente baja en años anteriores, se incrementó significativamente. A lo largo del año, la tasa pasó de 4.00% en el inicio de 2022 a 10.00% a finales de año, en un esfuerzo por frenar el aumento de los precios.

Ante esta situación el comercio tuvo un impacto importante, por los costos de financiamiento. Las pequeñas tiendas, que dependen en gran medida del financiamiento externo, enfrentaron una

presión adicional debido al aumento en los costos de los préstamos. Esto pudo haber llevado a una reducción en sus capacidades de inversión y en su competitividad.

Con el incremento de las tasas de interés, el costo de los préstamos para los consumidores se elevó considerablemente. Esto afectó la capacidad de compra, ya que los costos del crédito se volvieron más altos. Frente a mayores costos financieros, los consumidores ajustaron sus patrones de gasto, priorizando bienes y servicios esenciales y reduciendo el gasto en productos no esenciales, lo que afectó las ventas en el sector del retail y en otros segmentos del comercio.

Las tiendas, enfrentando mayores costos de financiamiento, pudieron haber pospuesto o reducido sus proyectos de inversión. Esto afectó el crecimiento en la expansión del comercio, limitando el impacto de innovación en las tiendas. También tuvieron que ajustar sus estrategias de precios, optimizar costos y explorar nuevas formas de financiamiento para mitigar el impacto de las tasas de interés más altas.

4.2 Análisis cuantitativo de las situaciones en estudio

4.2.1 Análisis financiero 2019 a 2023

El análisis financiero consideró cuatro (4) centros comerciales, ubicados en diferentes partes del país como muestra seleccionada, no aleatoria, intencional. Se obtuvieron los estados financieros de 2019 a 2023, los datos obtenidos fueron correspondientes a la situación financiera de resultado de cada año, y se calcularon los indicadores financieros para realizar las respectivas comparaciones y determinar de qué manera incidieron cada uno de los momentos en estudio, en cuanto a sus niveles de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

4.2.2 Análisis del comportamiento de los ingresos

Al revisar la tendencia individual de los ingresos de cada uno de los centros comerciales en estudio, durante el periodo 2019 – 2023, se puede concluir que: Terraplaza, muestra una tendencia creciente, con un pico en el año 2020, y una pequeña caída en 2021, y un crecimiento sostenido hasta el 2023, se observa una buena estrategia de recuperación. Aves María, presentó una curva ascendente constante, lo que puede indicar una capacidad para crecer en ingresos a lo largo del tiempo, posiblemente por estrategias comerciales acertadas. Cristalinda muestra una curva bastante estable, la falta de crecimiento significativo podría indicar que se encuentra en una fase de estancamiento, poca innovación o expansión. Unicentro Tunja tiene un comportamiento volátil, un descenso en 2020, una recuperación en 2021 y 2022, y una ligera caída en 2023. Esto puede ser por factores externos, como fluctuaciones económicas o cambios en el consumo.

En cuanto al impacto de factores externos, para nuestro caso: Covid-19, paro nacional y alza de tasas de interés, en 2020 se observa que Unicentro Tunja y Terraplaza sufren una caída en sus ingresos, relacionado con estos factores. Sin embargo, ambas empresas parecen haberse recuperado en los años siguientes. Aves María parece haber tenido una tendencia ascendente, inclusive durante la pandemia, lo que podría indicar una resistencia o una adaptación más rápida a las condiciones del mercado durante ese periodo.

4.2.3 Análisis del comportamiento de los excedentes

Al analizar la tendencia de los excedentes de manera individual, durante los periodos 2019 a 2023, Terraplaza, entre 2019 y 2020 aumentó en sus excedentes, en 2021 los excedentes disminuyeron debido al cambio de condiciones del mercado, entre ellos, el paro nacional; en 2022 ascendieron, pero en 2023 vuelven a caer, influyendo el aumento de costo de vida y el aumento de tasas de interés. Aves María, mantiene un comportamiento en excedentes estables. Cristalinda, con

un comportamiento volátil, presenta grandes oscilaciones, después de un crecimiento significativo en 2020, cae drásticamente en 2021, obteniendo pérdidas, y comenzó una recuperación gradual a partir de 2021, pero sigue en un pico por debajo del obtenido en el 2020. Cristalinda es la más inestable, lo que indica una mayor exposición al riesgo o cambios drásticos en sus operaciones.

Terraplaza y Unicentro Tunja muestran una tendencia similar en cuanto a fluctuaciones de crecimiento y caída de excedentes, Aves María es la más estable, aunque su falta de crecimiento puede sugerir que no está expandiéndose significativamente.

Al analizar los excedentes y relacionarlos con los impactos del Covid-19, paro nacional y aumentos de tasa, se observan variaciones significativas en 2020, especialmente para empresas como Cristalinda y Unicentro Tunja, que pueden estar relacionadas con los efectos de la pandemia, seguidos de esfuerzos de recuperación en los años posteriores. Las caídas en 2023 para la mayoría de las empresas podrían reflejar un entorno económico más complicado o dificultades para mantener el crecimiento, tras el aumento de tasas de interés, aumento del costo de vida, que influyeron significativamente en el sector donde operan.

4.3 Análisis Econométrico exploratorio de datos

De la muestra de los 4 centros comerciales mixtos, sobre un total de 164 centros comerciales de este tipo que existen en Colombia, se obtuvo que esta muestra cuenta con una confianza del 95% y un margen de error del 31%, las cuales son las métricas estadísticas que respaldan las conclusiones que se obtuvieron a partir de los datos recolectados.

En primera instancia, se realizó un análisis exploratorio, con el fin de observar ingresos, excedentes y tasas de interés. Esto se llevó a cabo con el objetivo de identificar tendencias, patrones y relaciones entre estas variables, lo que puede ayudar a plantear posibles hipótesis sobre su comportamiento a lo largo del tiempo.

4.4 Análisis de los ingresos y la tasa de interés

Figura 1

Ingresos y tasa de interés de comercios a través del tiempo (R)



Fuente: Elaboración propia – RStudio, 2024.

El gráfico anterior muestra la evolución de los ingresos y la tasa de interés de cuatro comercios (Aves María, Cristalinda, Terraplaza y Unicentro Tunja) a lo largo del tiempo, desde 2019 hasta 2023. Los ingresos (rojo) se basan en el eje y de la izquierda, la tasa de interés (color azul) se basa en el eje y de la derecha. En general, se observa una tendencia al alza en los ingresos de los cuatro comercios, aunque con ciertas variaciones entre ellos. En primer lugar, Aves María muestra un crecimiento sostenido en sus ingresos, con una disminución en el periodo de pandemia 2020-2021 y un aumento significativo en 2022. Terraplaza presenta el caso particular de que a partir del 2020

repunta en los ingresos en gran medida y obtiene aumento de ingresos año tras año. Por otro lado, Unicentro Tunja evidencia una disminución en los ingresos en los años de 2020-2021, pero a partir del 2022, cuyo periodo es considerado post-pandemia, muestra una recuperación exitosa en los ingresos, sin embargo, en el último año de análisis (2023), disminuye este valor de los ingresos. Por último, Cristalinda presenta unos ingresos a lo largo del tiempo relativamente estables, solo con una ligera disminución en el 2020.

La tasa de interés, que disminuyó durante la pandemia, mostró un aumento en 2022 y 2023, reflejando políticas monetarias en respuesta a la crisis económica. Además, se observa una relación consistente entre los ingresos y la tasa de interés para los centros comerciales de Unicentro Tunja y Aves María, indicando que las tasas de interés sí pudieron haber influido en sus ingresos, tal vez porque posiblemente sus clientes son usuarios de tarjetas de créditos. Sin embargo, para los otros dos centros comerciales no se observa relación alguna y sí es posible que los ingresos pudieran estar siendo influidos por otros factores.

La pandemia no parece haber causado un impacto en los ingresos de Terraplaza y Cristalinda, mostrando una buena adaptación a las condiciones de mercado, mientras que para Aves María y Unicentro Tunja sí parece haber representado un impacto sobre los ingresos.

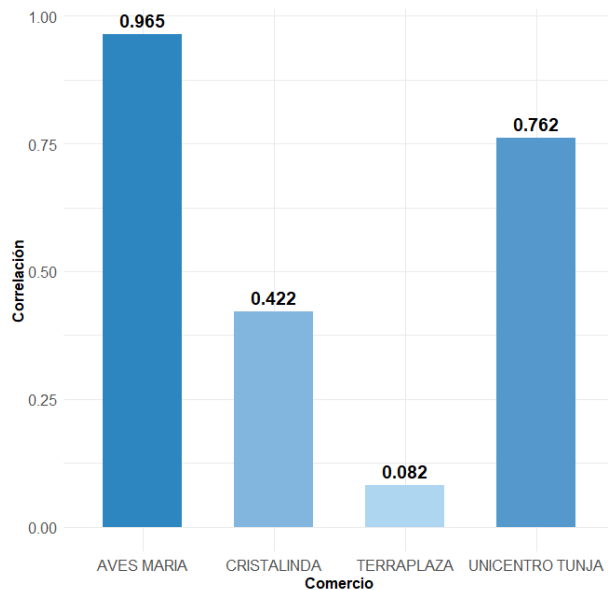
4.5 Análisis de correlación

Para este análisis, se recurre al coeficiente de correlación de Pearson, que sirve para medir la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. Este coeficiente toma valores entre -1 y 1, donde un valor de 1 indica una correlación positiva perfecta, es decir, a medida que una variable aumenta, la otra también lo hace de manera proporcional. Un valor de -1, por otro lado, indica una correlación negativa perfecta, lo que significa que cuando una variable aumenta, la otra disminuye proporcionalmente. Un valor cercano a 0 sugiere que no hay una relación lineal

significativa entre las variables. En ese sentido, se considera que valores superiores a 0.6 y menores a -0.6 son considerados correlaciones fuertes.

Figura 2

Correlación entre ingresos por comercio y tasa de interés



Fuente: Elaboración propia – RStudio, 2024.

Todos los comercios analizados muestran una correlación positiva entre ingresos y tasa de interés, es decir, sus ingresos tienden a aumentar cuando la tasa de interés sube. Específicamente, Aves María (0.965) y Unicentro Tunja (0.762) tienen las correlaciones más fuertes y directas, refiriendo que sus ingresos son más sensibles a las variaciones en la tasa de interés, ya que, posiblemente sus clientes o usuarios son frecuentes usuarios de tarjeta de crédito. Cristalinda (0.422) muestra una correlación moderada, y Terraplaza (0.082) la más débil, indicando una menor influencia de la tasa de interés en sus ingresos.

Es importante recordar que la correlación no implica causalidad. Aunque se observe una relación entre las variables, esto no necesariamente significa que la tasa de interés sea la causa

directa de las variaciones en los ingresos. Otros factores, como la pandemia y las estrategias de cada comercio, también pueden estar influyendo en sus resultados.

4.6 Análisis de excedentes y las tasas de interés

Figura 3

Excedentes y tasa de interés de comercios a través del tiempo

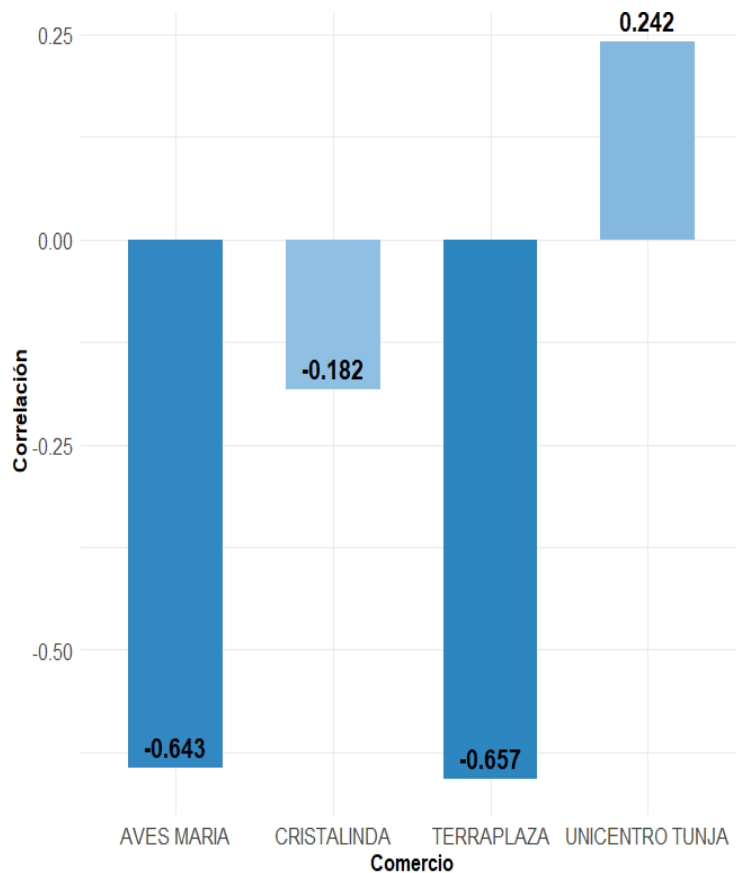


Fuente: Elaboración propia – RStudio, 2024.

El gráfico anterior muestra la evolución de los excedentes y la tasa de interés de cuatro comercios (Aves María, Cristalinda, Terraplaza y Unicentro Tunja) a lo largo del tiempo, desde 2019 hasta 2023.

Figura 4

Correlación entre excedentes por comercio y tasa de interés



Fuente: Elaboración propia- RStudio, 2024.

Los excedentes (rojo) se basan en el eje y de la izquierda, y la tasa de interés (color azul) se basa en el eje y de la derecha. En primer lugar, los excedentes en el centro comercial Aves María muestran una tendencia general al alza, puntualmente en los años 2020 y 2021, que fueron periodos de pandemia, presentaron los valores más altos en cuanto a excedentes se refiere. Mientras que Cristalinda y Unicentro Tunja presentaron fluctuaciones más pronunciadas, incluyendo períodos con excedentes negativos, sin embargo, este último aumentó sus valores excedentes año tras años en gran medida. Hay una serie de hallazgos destacables que podrían deberse directamente al periodo de pandemia, y es que para el centro comercial Terraplaza los excedentes aumentaron

considerablemente en 2020, luego tuvieron una disminución constante en sus excedentes hasta llegar a su punto más bajo en el 2023.

Ahora bien, no se logra detallar una relación directa entre las variables, en algunos casos, los excedentes aumentan a pesar del incremento en la tasa de interés, mientras que, en otros, los excedentes disminuyen inclusive con tasas de interés bajas. Esto indica que otros factores pueden estar influyendo, además de la tasa de interés en los excedentes de los comercios. Estos factores podrían ser los posibles costos operativos generados en periodos de cuarentena, y también los posibles cambios en la demanda de productos ofrecidos por los centros comerciales.

El gráfico de correlación confirma que la relación entre los excedentes y la tasa de interés varía significativamente entre los comercios. Mientras que Unicentro Tunja muestra una correlación positiva, los demás comercios presentan correlaciones negativas, lo que indica que el impacto de la tasa de interés en los excedentes depende de las características específicas de cada comercio.

Específicamente en los comercios de Aves María (-0.643) y Terraplaza (-0.657) hay una relación fuerte e indirecta entre los excedentes y la tasa de interés, lo que quiere decir que cuando el Banco de la República bajó la tasa de interés, estos centros comerciales tuvieron recuperación en los excedentes.

4.7 Ajuste de Modelos

Ahora bien, para probar científicamente el efecto de la pandemia sobre los resultados de los centros comerciales, basados en la evidencia contenida en los datos, se empleó un modelo de efectos fijos o aleatorios, según lo definan las pruebas, a través de datos panel.

De la Rosa Pastor (2016), menciona que los datos de panel consisten en observaciones de series temporales, aplicadas a una misma muestra de individuos en diferentes momentos. También, que este tipo de datos permite analizar cómo cambian las características de cada unidad a lo largo del

tiempo. Para una variable y_{it} , se supone que se tiene $i = 1, \dots, N$ observaciones de corte transversal y $t = 1, \dots, T$ observaciones temporales, donde i y t hacen referencia a los individuos y al periodo de tiempo, respectivamente. Particularmente, en este trabajo de grado los individuos fueron los centros comerciales, y los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 los periodos de tiempo.

En este sentido, los modelos de datos de panel ofrecen múltiples ventajas, como mayor cantidad de información, mayor variabilidad y precisión, y una menor colinealidad entre variables. Además, permiten realizar un seguimiento de los individuos a lo largo del tiempo, lo cual proporciona una visión más completa y detallada de los cambios en el problema estudiado (De La Rosa Pastor, 2016).

El modelo de datos de panel más básico es una ampliación del modelo clásico de regresión lineal, y se establece con la siguiente formulación (De La Rosa Pastor, 2016).

$$y_{it} = x'_{it}\beta + \varepsilon_{it}; i = 1 \dots N; t = 1 \dots T$$

donde $x'_{it} = (x_{1it}, x_{2it}, \dots, x_{kit})$ es el vector $k \times 1$ formado por las observaciones de los k regresores del individuo i en el periodo t , β es el vector de orden $k \times 1$ de parámetros de interés y ε_{it} la perturbación aleatoria (De La Rosa Pastor, 2016).

Así, para determinar el impacto que tuvo la pandemia, el paro nacional y los costos financieros de tarjeta de crédito sobre los resultados de los centros comerciales, se consideraron variables explicativas a:

x_{1it} : Variable dummy que es igual a 1, si la observación del centro comercial i en el año t fue en año de pandemia, y cero en caso contrario.

x_{2it} : Variable continua que indica la tasa de interés establecida en el año t y observada para el centro comercial i

Donde se tiene que:

$i = \text{AVES MARIA, CRISTALINDA, TERRAPLAZA, UNICENTRO TUNJA}$

$t = 2019, 2020, 2021, 2022, 2023$

Empleando estos regresores se ajustaron dos modelos. El primero usando como variable dependiente a los ingresos, y en el segundo modelo a los excedentes. Para ello, se utilizó el software R, y los resultados se muestran a continuación.

A través de la prueba de Hausman se definió que tanto el modelo de ingresos como el de excedentes, son modelos de efectos aleatorios, por ende, los resultados se enfocan solamente en este tipo de modelos. Según Montero (2011), la prueba de Hausman evalúa las estimaciones de los modelos de efectos fijos y efectos aleatorios, para determinar si existen diferencias sistemáticas entre ellas. Cuando se rechaza la hipótesis nula de igualdad de estimaciones (lo cual ocurre al obtener un valor alto en la prueba y un p-valor bajo, inferior a 0.05) y estamos razonablemente seguros de la especificación, esto sugiere que persiste una correlación entre el término de error y los regresores, por lo que conviene optar por el modelo de efectos fijos

Entonces, en la tabla 2 se evidencian los resultados del modelo de efectos aleatorios ajustado para los ingresos. Allí, sin aún analizar la significancia del modelo, la evidencia contenida en los datos sugiere que en pandemia los centros comerciales estudiados generaron en promedio \$491,206,615 más en ingresos con respecto a los años sin pandemia, manteniendo la tasa de interés fija. De la misma manera, se tiene que un incremento de 1 punto porcentual en la tasa de interés está asociado con un aumento promedio de \$310,485,761 en los ingresos de los centros comerciales.

Tabla 2*Modelo efectos aleatorios para el ingreso*

| Modelo efectos aleatorios para el ingreso | | | |
|--|---------------------|-------------------|----------------|
| Variables | Coeficientes | Std. Error | Valor-p |
| Intercepto | -1.846.069.030 | 3.061.852.807 | 0.5466 |
| Pandemia | 491.206.615 | 719.827.478 | 0.4950 |
| Tasa de interés | 310.485.761 | 203.815.476 | 0.1277 |
| Resumen | | | |
| R-Squared | 0.2355 | | |
| Adj. R-Squared | 0.14556 | | |
| p-value | 0.0729 | | |

Fuente: Elaboración propia – RStudio, 2024.

Ahora bien, basados en los indicadores de bondad de ajuste del anterior modelo, que hablan de la significancia del modelo a la hora de explicar los ingresos, con un 95% de confianza, se puede concluir que no existe suficiente evidencia que permita pensar que los ingresos de estos 4 centros comerciales se afectaron en años de pandemia. Lo anterior, dado que tanto los p-valores de cada variable, como el p-valor del modelo global, son mayores al nivel de significancia del 5%.

De la misma manera, la tabla 3 muestra los resultados del modelo de efectos aleatorios ajustado para los excedentes. Así, sin aún tener en cuenta la significancia del modelo, los datos sugieren que en pandemia los centros comerciales estudiados generaron en promedio \$451,724,636 más en excedentes con respecto a los años sin pandemia, manteniendo la tasa de interés fija. Así mismo, se tiene que un incremento de 1 punto porcentual en la tasa de interés está asociado con un aumento promedio de \$74,874,183 en los excedentes de los centros comerciales.

Tabla 3*Modelo efectos aleatorios para los excedentes*

| Modelo efectos aleatorios para los excedentes | | | |
|--|----------------------|-------------------|----------------|
| Variables | Coefficientes | Std. Error | Valor-p |
| Intercepto | -1.002.656.150 | 2.217.106.174 | 0.6511 |
| Pandemia | 451.724.636 | 528.787.636 | 0.3930 |
| Tasa de interés | 74.874.183 | 149.723.520 | 0.6170 |
| Resumen | | | |
| R-Squared | 0.065 | | |
| Adj. R-Squared | -0.0449 | | |
| p-value | 0.5535 | | |

Fuente: Elaboración propia – RStudio, 2024.

Al igual que en el modelo de los ingresos, los datos sugieren que con un 95% de confianza, no existe suficiente evidencia que permita pensar que los excedentes de los centros comerciales estudiados se afectaron en años de pandemia, ya que tanto los p-valores de cada variable, como el p-valor del modelo global, son mayores al nivel de significancia del 5%.

4.8 Análisis de las encuestas

El 83% (10 de las 12 encuestas) de las tiendas arrojan como resultado un impacto negativo en la demanda de sus productos, debido al aumento en los costos financieros relacionados con el uso de tarjetas de crédito. Lo cual indica la relación directa que existe entre el aumento en las tasas de interés y la disminución en el comportamiento de compra de los consumidores, generando una posible reducción del gasto en productos no esenciales, lo cual podría afectar a diversos sectores, especialmente el comercio del retail.

4.8.1 Ajuste de precios

Un 50% (6 de 12 encuestas) de las tiendas ajustaron sus precios en respuesta a estos impactos financieros. Este ajuste es un dato clave para entender el efecto de los costos financieros en la

inflación de los productos y servicios, ya que el aumento en los costos de operación, debido a las tasas de interés elevadas, se están trasladando al consumidor final a través de incrementos en los precios, pues por la necesidad de mantener la operación, las tiendas se ven obligadas a trasladar estos costos adicionales a los precios finales.

4.8.2 Estrategias para mitigar el impacto

Solo el 33% (4 de 12 encuestas) de las tiendas implementaron alguna estrategia para mitigar los efectos negativos del aumento en los costos financieros, siendo los descuentos la medida más utilizada. Y que sean pocas las tiendas que adopten esta medida permite concluir que se debe a que la mayoría no cuenta con el músculo financiero para poder mantener la operación y dar descuentos adicionales; con una disminución en la demanda de sus productos, han tomado medidas que revelan una falta de estrategias efectivas o la limitada capacidad de respuesta por parte de muchos comerciantes para adaptarse a un entorno financiero más adverso.

4.8.3 Impacto a largo plazo o temporal

El 91.7% (11 de 12 encuestas) de los encuestados considera que los efectos actuales en la demanda son temporales, lo cual refleja una percepción generalizada de que los cambios en el comportamiento del consumidor se revertirán una vez que la situación económica se estabilice. Esta perspectiva optimista sugiere que las tiendas están esperando una restauración en la demanda de sus productos, creyendo en que las tasas de interés o las condiciones económicas actuales sean transitorias.

4.8.4 Disminución en las ventas con tarjeta de crédito (comparación con 2019)

El 75% (9 de 12 encuestas) de las tiendas reportaron una disminución en las ventas realizadas con tarjeta de crédito, con reducciones que oscilan entre el 10% y el 30%. Esta caída subraya el

impacto significativo que la pandemia y los costos financieros han tenido sobre las ventas a crédito, lo cual podría estar asociado con un cambio en la preferencia de los consumidores hacia formas de pago alternativas, como el pago en efectivo o el uso de plataformas digitales sin costos financieros elevados.

Este comportamiento también puede estar relacionado con una mayor aversión al riesgo financiero, por parte de los consumidores, quienes, ante la incertidumbre económica, prefieren evitar el endeudamiento a través de tarjetas de crédito, afectando las ventas a crédito de los comercios.

4.8.5 Preferencias de los consumidores

El 58% (7 de 12 encuestas) de las tiendas observaron un cambio hacia compras en línea o a través de servicios de domicilio durante la pandemia y el paro nacional. Este cambio en las preferencias de los consumidores hacia canales de compra digital puede estar indicando una transformación estructural en el comportamiento de compra, que podría continuar incluso en la fase post-pandemia.

Las tiendas que no logren adaptarse a esta nueva preferencia podrían verse rezagadas frente a competidores, que ya han mejorado su capacidad para atender la demanda en línea, sugiriendo que este cambio en el comportamiento del consumidor puede tener implicaciones duraderas en las estrategias comerciales a futuro.

4.8.6 Ajustes en empleo y salarios

El 75% (9 de 12 encuestas) de los encuestados indicaron que han tenido que ajustar su plantilla de empleados o salarios debido a la pandemia, el paro nacional o el aumento de los costos financieros. Esto evidencia que el impacto económico ha forzado a muchas tiendas a reducir sus

costos operativos, afectando directamente las condiciones laborales y, posiblemente, reduciendo la capacidad de atención al cliente.

Estos ajustes también podrían tener un impacto negativo en la calidad del servicio, así como en la productividad, lo que, a su vez, podría retroalimentar negativamente la demanda de los consumidores, generando un ciclo difícil de romper si las condiciones económicas no mejoran.

4.8.7 Recuperación tras el paro nacional

El tiempo promedio de recuperación para volver a los niveles operativos previos al paro fue de aproximadamente 10 días, lo que demuestra una rápida adaptación y resiliencia por parte de muchas tiendas. Esta rápida recuperación puede ser indicativa de que, a pesar de las dificultades económicas, muchas de las tiendas encuestadas han logrado encontrar mecanismos para estabilizar sus operaciones en el corto plazo.

Sin embargo, este tiempo de recuperación podría variar significativamente, dependiendo del tipo de tienda, la ubicación geográfica y la capacidad de respuesta a las crisis, por lo que sería interesante realizar un análisis más detallado de estos factores.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Impacto de Factores Externos: La investigación demuestra que factores como la pandemia, el paro nacional y la subida de las tasas de interés han tenido un efecto significativo en la operación y en los resultados financieros de los centros comerciales en Colombia, evidenciando la vulnerabilidad del sector ante crisis externas.
2. Adaptación Estratégica: Los centros comerciales han tenido que implementar nuevas estrategias de ventas y marketing para atraer clientes, lo que resalta la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad al cambio en la gestión administrativa.
3. Reestructuración Financiera: El análisis de la reestructuración presupuestaria indica que, para sobrevivir, muchos centros comerciales han aumentado las cuotas de administración o han utilizado su fondo de imprevistos, lo que podría tener efectos a largo plazo para realización de proyectos en las copropiedades.
4. Riesgo Financiero: La situación expone la importancia de tener planes de contingencia y gestión de riesgos más robustos, dado que las crisis pueden afectar de manera abrupta el flujo de ingresos.
5. En cuanto al análisis econométrico exploratorio de datos, se observó que el resultado se puede ver afectado por el tamaño de muestra tan pequeño, ya que cada centro comercial cuenta con 5 piezas de información histórica sobre sus resultados, y al incluir las variables explicativas, se está saturando el modelo. Esto debido a que 3 de estas piezas se utilizan para estimar los parámetros de los modelos, y así, solo se tienen 2 grados de libertad para concluir el análisis.

Recomendaciones

1. Desarrollo de Planes de Contingencia: Se recomienda que los centros comerciales desarrollen planes de contingencia más sólidos, que incluyan análisis de riesgos y estrategias de mitigación, para poder responder eficazmente a futuros eventos adversos.
2. Inversión en Tecnología que garantice una experiencia memorable para el cliente: La implementación de tecnologías digitales se ha convertido en un elemento clave para la supervivencia y el crecimiento de los centros comerciales en un entorno competitivo y cambiante. En este contexto, es fundamental considerar varias estrategias:
 - a. E-commerce y Plataformas Digitales: Crear o mejorar plataformas de comercio electrónico que permitan a los clientes realizar compras en línea puede diversificar las fuentes de ingresos de las marcas. Esto no solo ayuda a mantener las ventas durante situaciones de crisis, como la pandemia, sino que también facilita el acceso a un público más amplio que prefiere la conveniencia de comprar desde su casa.
 - b. Aplicaciones Móviles: Desarrollar aplicaciones móviles que ofrezcan promociones exclusivas, programas de fidelización y funcionalidades de navegación dentro del centro comercial, puede mejorar la experiencia del cliente. Estas aplicaciones pueden incluir características como mapas interactivos, información sobre eventos, y reseñas de tiendas, lo que incentiva la visita y el consumo.
 - c. Pagos Digitales y Contactless: Implementar sistemas de pago digital y sin contacto (contactless) puede agilizar el proceso de compra y hacer que la experiencia sea más cómoda y segura para los consumidores. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde la seguridad sanitaria es una prioridad.
 - d. Marketing Digital y Redes Sociales: Invertir en estrategias de marketing digital y publicidad en redes sociales permite a los centros comerciales llegar a un público

más joven y diverso. Por medio de campañas segmentadas se muestra a las personas que trabajan en el centro comercial, lo cual humaniza las redes sociales y crea un ambiente más cercano; con esto es posible aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes.

- e. Conocer al Cliente: La adopción de herramientas de análisis de datos puede ayudar a los centros comerciales a comprender mejor el comportamiento de los consumidores. Con esta información, pueden personalizar ofertas, optimizando así la experiencia de compra y maximizando los ingresos.
 - f. Creación de Espacios de Experiencia: Es fundamental que los centros comerciales desarrollen espacios que fomenten la interacción social y la conexión emocional entre el establecimiento y el cliente. En un entorno post-pandemia y en medio de cambios socioeconómicos significativos, los consumidores han transformado sus expectativas; ya no buscan simplemente realizar compras, sino que desean vivir experiencias memorables que les ofrezcan un respiro de la rutina diaria.
3. Monitoreo Continuo del Entorno Económico: Se sugiere que los centros comerciales implementen un sistema de monitoreo continuo de las variables económicas y sociales que afectan su operación, permitiéndoles anticiparse a cambios en el entorno.
 4. De acuerdo con el análisis econométrico exploratorio de datos, se recomienda en futuros estudios incluir al menos 15 años de información adicional, para solucionar el problema de sobre-parametrización y que, además, el margen de error disminuya, permitiendo que se pueda tener un panorama más amplio sobre el efecto de la pandemia.

Referencias

- Acecolombia (Lizán, J., 2018). Los centros comerciales colombianos en evolución constante. *Versión Inmobiliaria*, p.2.
extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.acecolombia.org/descargas/articulo/colombiajorgelizan.pdf
- Acecolombia (Betancourt, C. H., 2020). *Informe de la industria de Centros Comerciales*.
<https://acecolombia.org/informes-industria/>.
- Acecolombia (Betancourt, C. H., 2021). *Informe de la industria de Centros Comerciales*.
<https://acecolombia.org/informes-industria/>.
- Acecolombia (Betancourt, C. H., 2022). *Informe de la industria de Centros Comerciales*.
<https://acecolombia.org/informes-industria/>.
- Banco de la República (2022). *Informe de Política Monetaria presentado por el equipo técnico a la Junta Directiva*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/abril-2022>
- Barroso Castro, C. & Martín Armario, E. (1999). *Marketing Relacional*. ESIC Editorial.
<https://books.google.com.pe/books?id=GnTubrjgzfYC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>.
- Büyüksahin, Süheyla (2022). Effects of COVID-19 pandemic on spatial preferences and usage habits of users in shopping malls and its relation with circulation layout. *Ain Shams Engineering Journal*, 14 (2023, p.1). www.sciencedirect.com
- Caminos Manjarrez, W. G., Guerrero Arrieta, K.G. & Peñafiel Andino, F.A. (2022). Análisis financiero como una herramienta para la toma de decisiones en la pandemia del COVID 19.

Ciencia Latina Revista Multidisciplinar, 6 (5), p. 4581.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3418.

Cepal (2020). *Los Efectos del covid-19 en el comercio internacional y la logística*. Informe Especial COVID-19 No. 6. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>

CEPAL (2021). *El impacto económico y social de las protestas en Colombia*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), p.5
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/58f76eba-5eb5-46ff-9a2a-ee8f1d74c387/content>

CEPAL (2023). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion>

Coronel-Carvajal, C. (2023). Cómo elaborar el marco teórico. *Arch méd Camagiüey*.
<http://revistaamc.sld.cu/>

De La Rosa Pastor, C. (2016). *Introducción a modelos de datos de panel* (Trabajo de grado). Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/browse?authority=6e9d087b-0303-4c2a-8f51-9ab15779bed5&type=author>

El Tiempo (2020). *Ministra de TIC hace balance de la conectividad durante la pandemia*.
<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-en-colombia-ministra-abudinen-hablar-de-la-conectividad-en-colombia-510682>

Ley 675 de 2001. *El régimen de propiedad horizontal*. DO. Agosto 4 de 2001 No. 44.509

- Lizarazo, J. M. & Ortiz, R. A. (2020). *Propuesta estratégica para la gestión competitiva de centros comerciales frente al comercio electrónico* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10310>, (p. 7).
- Márquez, J. (2021). *Colombia y la instrumentalización de la pandemia de covid-19*. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-59702021005000015>
- Molina E.B, Orellana R.O, & Yascaribay M.L. (2023). *Análisis de Estados financieros, como herramienta útil para la gestión económica tras la pandemia COVID 19*. Pp. 263- 272. https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300263
- Montero, R. (2011). Efectos fijos o aleatorios: test de especificación. *Documentos de Trabajo en Economía Aplicada*. Universidad de Granada, España.
- Muñoz Querales, E. E., Lechuga Cardozo, J. I., & Pulido Rojano, A. de J. (2020). *Percepción de los decisores de centros comerciales sobre aplicación de acciones de marketing*. (p. 151). https://www.researchgate.net/publication/341993292_Percepcion_de_los_decisores_de centros_comerciales_sobre_aplicacion_de_acciones_de_marketing
- Nieto, J. (2020). *COVID aceleró la transformación del comercio minorista*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/tendencias/el-covid-acerero-la-transformacion-del-comercio-minorista-543893>.
- OCDE (2022). *El comercio internacional durante la pandemia de COVID-19: Grandes cambios e incertidumbre*. *Afrontar el Coronavirus*, p.3. [oecd.org/coronavirus/es/](https://www.oecd.org/coronavirus/es/)
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2018). *"Microeconomía"* (7.^a ed.). https://danielmorochoruiz.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/microeconomia_-_pyndick.pdf.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10.^a ed.). Pearson Prentice Hall.

Zapata, R. G. (2014). El determinismo en la teoría contingente: Orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión. *Redalyc* *Uaemex*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031229006>.