

**FACTORES DE ÉXITO ECONÓMICO EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS
COMERCIALES DEL NORTE DE BARRANQUILLA:
PERSPECTIVA DE LA OFERTA**

Autor:

Juan Camilo Sandoval Puente

Trabajo de Grado para optar al título de Economista

Asesor:

José Luis Polo Otero

Docente Departamento de Economía



Fundación Universidad del Norte

División de Humanidades y Ciencias Sociales

Instituto de Estudios Económicos del Caribe

Barranquilla, Colombia, 2016

Contenido

RESUMEN.....	3
1 INTRODUCCIÓN	4
a. Planteamiento del Problema y Relevancia del Estudio	6
b. Justificación de la importancia del problema	8
c. Objetivos	8
d. Principales resultados	9
2 ESTADO DEL ARTE.....	9
a. Principales contribuciones teóricas relevantes para el proyecto	9
b. Planteamiento de hipótesis	12
3 MARCO TEORICO.....	12
a. Teoría que sustente la aproximación del trabajo	12
4 METODOLOGÍA	20
a. Enfoque Metodológico.....	20
b. Instrumentos de recolección de información.....	21
5 APROXIMACIÓN EMPÍRICA.....	21
a. Centros comerciales analizados	21
b. Datos	23
Factores de Éxito.....	27
c. Modelo econométrico.....	28
Modelo del Análisis Factorial	30
6 RESULTADOS Y PRUEBAS DE ROBUSTEZ	32
7 CONCLUSIONES Y DISCUSION	36
8 BIBLIOGRAFÍA.....	40
9 ANEXOS.....	42
9a. Modelo de entrevista a el departamento administrativo de los centros comerciales	42
9b. Modelo de entrevista al departamento administrativo de los centros comerciales.....	43
9c. Anexo Centros Comerciales por sectores.....	46
9d. Anexo Composición de los centros comerciales	47

FACTORES DE ÉXITO ECONÓMICO EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES DEL NORTE DE BARRANQUILLA ANALIZADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA

RESUMEN

El gran auge que se viene dando tanto a nivel internacional como nacional en la construcción de centros comerciales, motiva un interés especial por establecer cuáles son los factores del éxito económico de tales comercios, dada su marcada importancia en las economías locales y su efecto en la economía nacional. Para el caso de Barranquilla, se hace un acercamiento al análisis de los principales factores que intervienen en la gestión de los principales centros comerciales del norte de la ciudad, los cuales representan un alto influjo en la zona. Para ello se realizó una revisión bibliográfica sobre el éxito que tienen los centros comerciales a nivel general y se indagó por medio de encuestas y entrevistas a los comerciantes y entes administrativos de los 4 establecimientos más representativos en esta zona de la ciudad, sobre la percepción que tenían de la industria y la competencia presente en el mercado. Los resultados de esta investigación, indican que existen cuatro factores principales que conducen al éxito económico de un centro comercial: una infraestructura y espacios dentro del centro, una ubicación clave con facilidades de acceso, correctas estrategias administrativas y mix comercial óptimo, así como también contar relación con el entorno.

Clasificación JEL: C81, C83, D12, L22, L81, R32

1 INTRODUCCIÓN

Los hábitos de compra de los consumidores a lo largo del tiempo han cambiado, por lo que ha sido necesario desarrollar sistemas de distribución más sofisticados que respondan adecuadamente a sus nuevas necesidades y demandas. Los centros comerciales han surgido como respuesta a dichos cambios y buscan facilitar el acceso de los compradores a los bienes y servicios que estos demandan, satisfaciendo las exigencias de calidad, comodidad y seguridad.

Según el International Council of Shopping Centers (ICSC) se define centro comercial como: Un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro. Las tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales son: centros comerciales cerrados, abiertos y centros híbridos (ICSC, 2008).

El Consejo Internacional de Centros Comerciales (ICSC, por sus siglas en inglés), máxima autoridad internacional en la industria de los centros comerciales, señala que para el año 2014, este sector generó más de 12.5 millones de puestos de trabajo, más de US \$2,47 trillones en ingresos por ventas y más de US \$140 billones en impuestos por venta para los gobiernos. Lo que demuestra que además de satisfacer las necesidades inmediatas de los consumidores, son motores activos de la economía de una región y por ende influyen en su desarrollo socioeconómico.

Son múltiples los factores que repercuten en el éxito económico que llegan a tener los centros comerciales, sin embargo existen algunos que tienen mayor o menor influencia de éxito, dadas las condiciones específicas para cada caso. Por ello, es fundamental enfocar y/o priorizar las estrategias adecuadas, desde el funcionamiento y gestión que se le da a un centro comercial en específico, esto teniendo en cuenta diferentes aspectos como las características demográficas de los clientes potenciales, el comportamiento y competencia

que hace presencia en la industria, así como también las características y capacidades que tiene dicho centro.

Como objetivo del trabajo, se pretende determinar qué factores inciden en el éxito económico de los Centros Comerciales, para lo cual se realiza un análisis factorial desde el punto de vista de los *retailers*, y de un análisis estadístico en relación a como se encuentra el sector ante la competencia del mercado aplicado a la ciudad de Barranquilla. También se tendrá en cuenta la información recopilada por intermedio de entrevistas a los gerentes de los centros comerciales objeto de investigación de este trabajo.

Para el desarrollo de este trabajo, se han seleccionado como objeto de estudio los centros comerciales ubicados en el norte de la ciudad, con una superficie bruta alquilable (SBA) de clasificación grande y mediana, adscritos a ACECOLOMBIA y que funcionan bajo la modalidad de multipropiedad o de propiedad horizontal: Centro Comercial Americano, Centro Comercial Buenavista, Centro Comercial Miramar y el Centro Comercial Portal del Prado.

En la segunda parte de la investigación, se realiza una revisión de literatura en la que se plantean los últimos avances en el tema y los métodos utilizados en las investigaciones actualmente, de igual manera se presentan tres estudios empíricos, que permiten poner en contexto cómo se desarrolla la industria a lo largo del mundo. Posterior a ello, se analizan diferentes teorías, que permiten instruirse acerca de la dinámica de éxito económico que tienen los centros comerciales. En la cuarta parte, teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los entes de gerencia, se realiza un diagnóstico ilustrativo de cuáles son las estrategias de gestión y mercadeo que realizan los centros comerciales del norte de la ciudad. Para la quinta parte, mediante los datos suministrados en las encuestas realizadas a los *retailers* y administradores de locales de diferentes establecimientos presentes en dichos centros comerciales, se realiza un análisis comprendido en dos, en la primera parte se lleva a cabo un análisis factorial mediante componentes principales, en donde se busca determinar cuáles son los factores fundamentales de éxito, que consideran los *retailers* con los que debería contar un centro comercial, y en una segunda parte donde se realiza un análisis estadístico en relación a como se encuentra el sector ante la competencia del

mercado. Finalmente se presentan los resultados y conclusiones arrojados por la presente investigación.

a. Planteamiento del Problema y Relevancia del Estudio

Los centros comerciales tienen diferentes tipos de clasificación, siendo la más utilizada la superficie total y la superficie bruta alquilable (SBA). Clasificación aprobada y utilizada por la Asociación Colombiana de Centros Comerciales (ACECOLOMBIA), para distinguir los diferentes tipos de centros comerciales que hay en el país.

Tabla No.1. Clasificación de Centros Comerciales

TIPO DE CENTRO COMERCIAL SEGÚN SUPERFICIE BRUTA ALQUILABLE (SBA)	CARACTERISTICAS
Centro Comercial Grande	De 40.001 mts ² de SBA en adelante
Centro Comercial Mediano	De 20.001 mts ² a 40.000 mts ² de SBA
Centro Comercial Pequeño	De 5.001 mts ² a 20.000 mts ² de SBA
Galería Comercial	Hasta 5.000 mts ² de SBA

Fuente: ACECOLOMBIA

El Consejo Internacional de Centros Comerciales (ICSC, por sus siglas en inglés), en un reporte realizado en 2015 para Latinoamérica, subraya el gran potencial que tiene este sector en la región, destacando entre los países importantes de la zona a Colombia por su gran dinamismo y las buenas condiciones que se presentan en su entorno.

En 2014 Colombia contaba con 196 centros comerciales, los cuales ocupaban entonces un área de más de 4,2 millones de metros cuadrados, siendo esto 10,8 mts² por cada 100 habitantes urbanos. En promedio cuentan con un área de 21.500 mts² y un 83% de ellos se rigen bajo un modelo de multipropiedad o de propiedad horizontal.

En cuanto a fuentes nacionales, la Asociación de Centros Comerciales de Colombia ACECOLOMBIA, afirma que en los últimos cinco años se han abierto más de 60 centros comerciales y se adelanta la construcción de 75 adicionales en los próximos cuatro años, siendo más del 40% de estas nuevas edificaciones, obras superiores a los 40.000 metros cuadrados, dándose no solo en las principales ciudades del país, sino en su mayoría en ciudades intermedias con menos de un millón de habitantes e incluso en ciudades y municipios con menos de 200.000 habitantes.

Complementando con esto, en un estudio realizado en 2013 por la Revista P&M, se afirma que el sector de los centros comerciales es uno de los más dinámicos del país, siendo el único que presenta niveles de crecimiento de compra con promedios más altos a los del comercio y aporta más de \$26 billones de pesos anuales a la economía colombiana, con inversiones por más de US \$ 2.000 millones durante el periodo 2013-2015. Al momento de analizar la proyección que tiene este sector en el país, se espera que para 2025 hagan presencia alrededor de 339 centros comerciales, duplicándose el área rentable, al pasar de 4,2 a 8,3 millones de mts² y aumentando el promedio a 18 mts² por cada 100 habitantes urbanos.

Para el caso de Barranquilla, ciudad ubicada en el caribe colombiano con una población de 1.207.000 habitantes (DNP, 2015) y un PIB per cápita de 12.409.000 (DANE, 2014) el sector comercio mueve más de 2.100 miles de millones de pesos (DANE, 2014), siendo un lugar óptimo y sostenible para grandes inversiones en este sector y en particular para el comercio minorista, de infraestructuras planificadas como los centros comerciales, *malls* y plazas de comercio. Ejemplo de ello se puede ver en la construcción y remodelación de más de 10 centros comerciales, la mayoría de estos en el norte de la ciudad, durante los últimos 10 años, así como 7 centros comerciales más que ya se encuentran en etapa de construcción o en proyecto para los próximos 3 años.

Actualmente en la ciudad hacen presencia 11 centros comerciales inscritos en ACECOLOMBIA, los cuales cuentan con características diferenciadoras entre sí, desde su modalidad administrativa, siendo 10 de ellos de propiedad horizontal y solo uno (Centro

Comercial Único) de único propietario, así como también de diferentes tamaños de superficie bruta alquilable.

Según lo anterior y teniendo en cuenta que el sector representa un sector en crecimiento importante para la economía local y nacional, este estudio adquiere relevancia ya que determinar qué factores inciden en el éxito económico de los Centros Comerciales puede servir como referencia orientativa para el desarrollo del sector.

b. Justificación de la importancia del problema

La importancia del problema radica en la necesidad de establecer los factores de mayor relevancia en la gestión de los centros comerciales, con el fin de que estos sean considerados en la planeación de los mismos, para orientar su incidencia y su efecto en la economía de la ciudad y además su injerencia en la calidad de vida de los habitantes del sector y de los usuarios de tales establecimientos. De igual manera la presencia de los centros comerciales en determinadas zonas, también tiene una gran incidencia en los desarrollos sociales y urbanísticos de la ciudad, fundamentados en los mismos factores de éxito que generan su localización y permanencia.

Así que el gran potencial que muestra la situación del comercio en general, y siendo este sistema de distribución, un tipo de comercio muy particular, el gran beneficio que produce su operación, justifica analizar los elementos más relevantes, para entender de mejor manera su gestión.

c. Objetivos

Objetivo General

Determinar los factores más relevantes que inciden en el éxito económico de un centro comercial, en el caso del norte de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos Específicos

- Determinar los indicadores de gestión estratégica implementados por la industria de centros comerciales en la zona norte de la ciudad.
- Realizar un sondeo acerca del comportamiento y actualidad de la industria de centros comerciales en el norte de Barranquilla ante la competencia.
- Realizar un diagnóstico de las estrategias de marketing que realizan los centros comerciales del norte de la ciudad.

d. Principales resultados

Se estableció de acuerdo con los análisis realizados y los resultados de las 205 encuestas llevadas a cabo, que los principales factores que conducen al éxito económico de un centro comercial son: 1) una infraestructura adecuada, con espacios suficientes dentro del centro. 2) una ubicación clave con facilidades de acceso. 3) estrategias administrativas correctas. 4) mix comercial óptimo. 5) relación adecuada con el entorno.

2 ESTADO DEL ARTE

a. Principales contribuciones teóricas relevantes para el proyecto

Por lo general, las investigaciones sobre centros comerciales, se dedican a analizar la dinámica que tienen los locales, mas no al comportamiento que tiene el centro comercial en su conjunto. Sin embargo las pocas investigaciones en el tema, toman como base para realizar su estudio la metodología planteada por Nakanishi & Copper (1974), quienes desarrollan un modelo multiplicativo de interacción competitiva (MCI, por sus siglas en inglés), el cual establece que es necesario la interacción de múltiples factores para conseguir el éxito económico de un centro comercial. Nakanishi & Copper, plantean que es necesario incluir variables como la ubicación geográfica, el *mix* comercial, la imagen, la

promoción y tantas como el investigador considere que son factores de atracción de un centro comercial para los clientes. Matemáticamente el modelo MCI se desarrolla de la siguiente manera:

$$P_{ij} = \frac{(\prod_{k=1}^q A_{kj}^{\alpha_k}) T_{ij}^{\beta}}{\sum_{j=1}^n [(\prod_{k=1}^q A_{kj}^{\alpha_k}) T_{ij}^{\beta}]}$$

P = probabilidad de que un consumidor i se desplace al lugar de comercio j .

A_{kj} = medida de la variable k que describe la atracción del lugar de comercio j .

α_k = parámetro de sensibilidad con respecto a la variable k .

q = número total de variables k consideradas por el investigador.

T_{ij} = tiempo que toma el consumidor i para desplazarse al lugar de comercio j .

β = parámetro de sensibilidad con respecto al tiempo de viaje.

n = número de lugares de comercio considerados por el consumidor i .

Luego de varios procesos matemáticos, (Jain y Mahajan, 1979) cita dentro de otro *paper* (Babiera-Puig, Buitrago-Vera, Rodríguez-Berrio, 2012), y llegan a la siguiente ecuación:

$$P_{ij} = \frac{\exp \left[\sum_{k=1}^q \alpha_k \log \left(\frac{A_{kj}}{A_k} \right) + \beta \log \left(\frac{T_{ij}}{T_i} \right) \right]}{\sum_{j=1}^n \left\{ \exp \left[\sum_{k=1}^q \alpha_k \log \left(\frac{A_{kj}}{A_k} \right) + \beta \log \left(\frac{T_{ij}}{T_i} \right) \right] \right\}}$$

Con esta última ecuación, se puede además predecir el impacto que tienen los cambios en las características de un lugar comercial o de la apertura de otro centro comercial, entre las alternativas de elección que tiene el consumidor. Babiera-Puig, et al. (2012), argumentan que el modelo MCI, “ (...) puede ser utilizado también como medidor de la gestión de gerencia, ante diferentes estrategias de marketing (Cliquet, 1995), como medidor del impacto de la publicidad (Kuehn, 1966), o de promoción de ventas (Nakanishi, 1972), también funciona para determinar las cuotas de mercado de distintos bienes (Urban, 1969; Pessemier *et al.*, 1971; Bronnenberg *et al.*, 2000; DeSarbo *et al.*, 2002), como indicador

del nivel de atracción del *mix* comercial dentro de un centro comercial (Campo *et al.*, 2000; Campo y Gijbrecchts, 2004; Verhetsel, 2005), e igualmente a la elección de la estrategia de internacionalización de las empresas comerciales minoristas (Gripsrud & Benito, 2005)”.

Complementario a esto, en diferentes casos de estudio se realiza el método estadístico de análisis factorial, por medio de componentes principales, el cual permite depurar todas las variables que está teniendo en cuenta el investigador, en unas pocas y agrupándolas en los determinantes principales del caso en específico, pero sin perder la capacidad explicativa de la investigación.

Singh & Prashar (2013), en su investigación analítica acerca de los factores que definen la experiencia de compra en un centro comercial en Dubái, utilizan esta metodología, ya que les permite condensar 22 variables en solo 5 componentes principales, los cuales son los que tienen mayor peso explicativo en el trabajo. Concluyen que los factores principales que argumentan la experiencia de compra en Dubái son: el ambiente la infraestructura física, las estrategias de marketing, la comodidad y la seguridad. Para los investigadores, estos resultados le permite a los departamentos de gerencia de los centros comerciales, en este caso para Dubái, servir como guía para priorizar estrategias y mejorar la calidad del servicio que ofrecen.

Iguals resultados encontramos para el caso de Perú, Regalado *et. al* (2009), en el estudio sobre los factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima y su área metropolitana, donde de un total de 15 factores, concluyen que existen 4 determinantes claves que justifican el éxito que están teniendo los centros de comercio, los cuales son la ubicación, el *mix* comercial, una administración centralizada, un buen tamaño y dimensiones del centro y mantener una buena relación con el entorno. Sin embargo plantean que más que la implementación de estos determinantes, es la interrelación que se realice entre estos la que conlleva al éxito.

Siguiendo con estudios empíricos, se presenta el caso de Hong Kong, Wong (2015) realiza una investigación relacionada con los factores de afectan el éxito de la ciudad, de su disertación obtiene como resultados que el éxito de un centro comercial está dado por un grupo de diferentes factores que interactúan entre sí, sin embargo algunos factores tienen

mayor influencia que los demás, siendo que para este caso los resultados muestran que el “mix comercial” , “el nivel de promoción” y “facilidad de acceso”, son los factores que sustentan el éxito que están teniendo los centros comerciales en Hong Kong, aunque recomiendan a los entes de gerencia, priorizar en la “ facilidad de acceso”, ya que la competencia del mercado y las similitudes entre centros, le restan importancia a los otros dos.

b. Planteamiento de hipótesis

El éxito económico de los centros comerciales de la zona norte de Barranquilla se debe a factores específicos que inciden en el desarrollo de su actividad económica.

3 MARCO TEORICO

a. Teoría que sustente la aproximación del trabajo

Existen diferentes estrategias o mecanismos necesarios para obtener éxito económico tales como contar con una buena ubicación, un *mix* comercial adecuado, espacios y pasillos amplios, presencia de almacenes ancla, ofertas de ocio y recreación y mantener una buena relación con el entorno, entre otros aspectos.

Contar con una ubicación óptima y adecuada es clave, pues una muy buena accesibilidad y visibilidad, además de un perfil demográfico de sus posibles clientes (Alexander & Munhlebach, 1992), les proporcionan unas ventajas comparativas muy importantes con respecto a sus competidores. Para Alexander & Munhlebach, una ubicación con buena accesibilidad es relevante ya que establecerse en una calle con alto flujo vehicular, cerca de estaciones de transporte público, espacios de parqueo, etcétera, le genera al centro mayores posibilidades de ser visitado, al igual como sucede con la visibilidad; usar los avisos adecuados de buen tamaño y color, les proporcionarán recordación a los posibles clientes de la presencia del centro en la zona. Otro ítem clave de la ubicación es el perfil demográfico de la zona, ya que es necesario saber las características de los compradores potenciales que se relacionan con el centro. Siguiendo con esta línea, el matemático Harold

Hotelling (1929), planteó que existe una relación entre el nivel de precios, las áreas del mercado y la localización geográfica que posee un oferente; para ello desarrolló lo que se conoce en la literatura como el modelo de localización de Hotelling (ver Figura No.1), el cual consta de dos empresas o vendedores ubicados en los extremos en un mercado lineal, donde los consumidores están distribuidos uniformemente a lo largo de ese mercado lineal, en un punto X_i , y compran un bien cada cierto tiempo, Figura 1a. Las dos empresas producen un bien el cual es homogéneo y con niveles de producción iguales en cualquier parte del mercado lineal. Por ello la única razón por la cual el consumidor adquiere el bien de una empresa o de otra, es la localización que estas tienen, el precio del bien y los costos de transporte (tx_i), en los que el comprador incurre para acceder a dicho producto. Así que la empresa A, debe situarse lo más cercano a la empresa B (figura 1b), en aras de preservar a un nivel de consumidores ubicados a un costado de ella; igual ejercicio realiza la empresa B, logrando conservar a los clientes ubicados al otro costado. Dada la libertad de movimiento, las empresas A y B seguirán moviéndose hasta ubicarse en un punto central del mercado lineal, obteniendo la empresa A, los clientes ubicados a su izquierda y la empresa B, los clientes ubicados a su derecha(figura 1c).

Matemáticamente, la función de demanda del consumidor i, estaría expresada de la siguiente manera:

$$D_A(p_A, p_B) = \int_0^{\tilde{x}} 1 dz = z \Big|_0^{\tilde{x}} = \tilde{x} = \frac{p_B - p_A + t}{2t}$$

$$D_B(p_A, p_B) = \int_{\tilde{x}}^1 1 dz = z \Big|_{\tilde{x}}^1 = 1 - \tilde{x} = 1 - \frac{p_B - p_A + t}{2t} = \frac{p_A - p_B + t}{2t}$$

Donde D_A y D_B , es la demanda de la empresa A y B respectivamente

p_A y p_B , es el precio del producto de la empresa A y B respectivamente

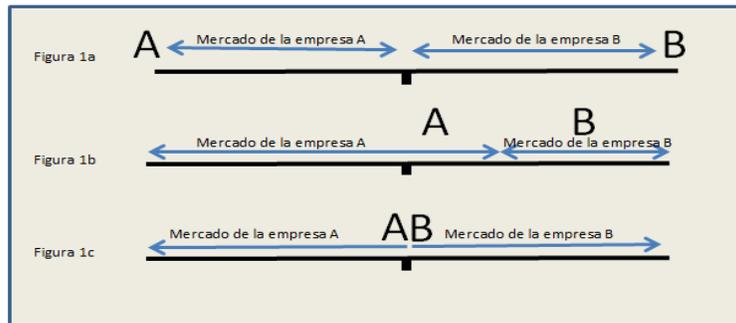
X , es la ubicación del individuo en el mercado lineal

1, es el espacio total que ocupa el mercado lineal

t , es el coste de transporte en los que incurre el consumidor

$2t$, es coste de transporte a los que se enfrenta por ir y regresar, para adquirir el bien.

Figura No. 1 Modelo de Localización de Hotelling



Fuente: elaboración propia a partir del enunciado de modelo de Hotelling

Reilly (1931), desarrolla *La ley de gravitación comercial al detal*, siendo esta una modificación al modelo planteado anteriormente por Hotelling, enfocándose más en los centros de comercio. Reilly argumenta que la importancia de la ubicación geográfica unida a la atracción que puede generar un área comercial hacia la comunidad, son los principales determinantes para que el consumidor adquiera el bien de dicha área comercial, afirmando que los consumidores se desplazarán a una determinada plaza comercial dada sus características y la distancia que tienen que recorrer para llegar a ella. Reilly en su modelación, tiene en cuenta principalmente dos variables, la variable “masa de atracción comercial” y la variable “fricción”, que hace referencia a la distancia que existe entre el punto de origen del comprador y el lugar de compra.

Reilly, plantea que existen dos ciudades o comercios, con una relativa distancia entre sí, las cuales tienen influencia directa sobre la población cercana y ejercen un nivel de atracción sobre las localidades cercanas que existen entre los dos lugares de comercio. Reilly argumenta las ventas de las dos ciudades son directamente proporcionales a su población e inversamente proporcionales al cuadrado de las distancias entre la localidad intermedia y las dos ciudades consideradas.

Formalmente *La ley de gravitación comercial al detal*, se desarrolla de la siguiente manera:

$$\frac{V_a}{V_b} = \left(\frac{P_a}{P_b}\right)^1 * \left(\frac{D_b}{D_a}\right)^2$$

Dónde: D_A y D_B , es la demanda de la empresa A y B respectivamente
 V_a , nivel de las ventas que la ciudad “a” atrae de localidades cercanas
 V_b , nivel de las ventas que la ciudad “b” atrae de localidades cercanas
 P_a , población de la ciudad “a”
 P_b , población de la ciudad “b”
 D_a , distancia entre la ciudad “a” y las localidades cercanas
 D_b , distancia entre la ciudad “b” y las localidades cercanas

Los exponentes 1 y 2, planteados en la ecuación, Reilly los dedujo de una investigación empírica realizada en 7 ciudades principales y cerca de 1000 pequeñas ciudades en Texas, con base en el análisis de una muestra de 225 casos, obtuvo el exponente 2, como resultado más recurrente.

A partir de la fórmula planteada anteriormente, Reilly desarrolla un modelo particular para la situación donde $\frac{V_a}{V_b} = 1$

$$D_{al} = \frac{D}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}}$$

Donde,

D_{al} , es límite del área o subárea comercial de la ciudad "a", medido en kilómetros a lo largo del camino que va hasta la ciudad "b".

D = distancia en kilómetros a lo largo del camino entre "a" y "b".

Para facilitar la interpretación del modelo, se sustituye la “distancia en kilómetros” por “tiempo de viaje”. De igual forma se sustituye la “población” por “infraestructura comercial”, la cual esta medida en metros de SBA, esto se suele hacer principalmente en los casos en donde una de las dos ciudades tiene más población que la otra, pero cuenta con mayor infraestructura comercial.

La Ley planteada por Reilly, es determinista y veraz únicamente en áreas de comercio rural, con elecciones limitadas por el tiempo de viaje y las alternativas disponibles. Por ello en

situaciones donde el área está más densamente poblada y edificada y el individuo cuenta con mayores alternativas de elección para realizar su compra, el modelo se encuentra limitado. Posterior a ello, Huff (1963), basándose en los planteamientos desarrollados por Reilly, presenta un modelo donde argumenta que teniendo en cuenta la distancia existente entre el punto de origen y el lugar de compra, unido a las preferencias que tienen los consumidores se puede determinar el área de influencia que tiene un lugar de comercio y la probabilidad con que un consumidor puede asistir a un centro comercial específico.

Matemáticamente Huff desarrolla su modelo mediante la siguiente ecuación:

$$P_{ij} = \frac{S_j^\alpha T_{ij}^\beta}{\sum_{k=1}^n S_j^\alpha T_{ij}^\beta}$$

Donde, P_{ij} , es la probabilidad de que un individuo ubicado en el lugar i (punto de origen) se desplace hasta un lugar de comercio j .

S_j , es la superficie de metros cuadrados bruta alquilable (SBA) con los que cuenta un lugar de comercio j .

T_{ij} , es el tiempo que le toma al consumidor i desplazarse hasta el lugar de comercio j .

α , es un parámetro de sensibilidad con respecto al área de SBA con los que cuenta el lugar de comercio j . Es estimado a partir de observaciones empíricas

β , es un parámetro de sensibilidad con respecto al tiempo de desplazamiento que toma desplazarse desde el punto de origen hasta el comercio j . Es de signo negativo y estimado a partir de observaciones empíricas.

n , es el número de lugares comerciales considerados por el consumidor

Por lo general los parámetros de sensibilidad suelen ser $\alpha = 1$ y $\beta = 2$, coincidiendo con la Ley gravitacional de Reilly.

Con este modelo podemos predecir la probabilidad en que un individuo, acude a un centro comercial específico en vez de otro y por consiguiente el nivel de venta que estos pueden tener.

Por otra parte, otros autores afirman que lo realmente importante es el *mix* comercial o variedad de productos y la distribución geográfica de los locales dentro del mismo centro comercial. Burnaz & Topcu, (2011), indican que un *mix* óptimo es un factor esencial en la comercialización y el éxito económico de un centro comercial, ya que le proporciona una mejor imagen y la atracción de más visitantes y compradores potenciales. Dicha mezcla comercial considerada la óptima, es aquella que ofrezca gran variedad de sectores y de marcas, sin llegar a que se presente saturación de negocios en el centro, es decir una mezcla que sea Pareto-Eficiente, (Carter & Allen, 2012). También el establecimiento de uno o varios almacenes ancla, ya que son los principales generadores de tráfico de compradores, generan una externalidad de demanda positiva en los demás locales del centro, aumentando indirectamente las ventas del *mall* en general (Agrawal & Cockburn, 2003). Por lo general, en la mezcla comercial de los centros comerciales, tienden a presentarse casos de *clusterización*, en donde en un mismo lugar el consumidor encuentra diferentes tiendas de un mismo sector, lo cual le genera una mayor utilidad al momento de visitar el centro, disminuyendo sus costos de transporte, igual efecto ocurre en los centros con un *mix* comercial, multipropósito y variado. Para un mayor efecto y tráfico alrededor de todo el centro, es conveniente que los locales de un sector se ubiquen por todo el centro comercial y no uno al lado del otro. (Carter & Allen, 2012). Porter (2003), citado por Vera,J; Ganga,F (2007,p306) define *clusters*, como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan”, definición que se acopla a la dinámica que debe tener un centro comercial, ya que se presentan economías de aglomeración, en el cual cada local compite por su beneficio individual, pero que también hacen parte de una red que se beneficia mutuamente. Este tipo de externalidades positivas, se constituye en grandes factores de atracción para que los clientes visiten y compren en un centro en específico. De igual manera es necesario contar con un buen ente de gerencia, ya que en situaciones de *clusters*, la acción mancomunada de varias empresas hacia un mismo fin “permite explotar complementariedades y economías

de escala y alcance, así como aumentar la flexibilidad y velocidad de reacción de las empresas ante cambios del entorno” (Porter, 1998, citado en Navarro 2002, p. 10, citado en Vera, J; Ganga, F, 2007, p 308), para ello los centros comerciales deben contar con un departamento de marketing y comunicación que promueva el centro en diferentes plataformas y que realice diferentes actividades de promoción, que son esenciales para atraer público y potenciales compradores (Wong, 2011), ya que las actividades de promoción permiten diferenciarse de las demás ofertas en el mercado, acaparando la demanda, así como también generando que los consumidores vuelvan a visitar el centro (Parsons (2003). Vallet-Bellmunt & Frasquet (2001), argumentan que todos los centros comerciales cuentan con una serie de recursos y capacidades, las cuales deben ser aprovechadas por los entes de gerencias para potenciar el desarrollo y éxito que logren tener estos. Según estas autoras, se dividen los recursos, en recursos tangibles e intangibles (Tabla 2), donde los recursos tangibles “son, principalmente fruto de decisiones tomadas durante el proceso de promoción, altamente visibles y con un elevado grado de inmovilidad, no pudiéndose imitar fácilmente por los competidores existentes, pero sí por los potenciales”, por otra parte los recursos intangibles “son más difíciles de imitar, están ligados a las personas o se han conseguido a lo largo del tiempo, como el saber hacer”. Por último, las capacidades, las cuales van muy de la mano con los procesos de gestión estratégica que se realizan y el uso óptimo de los recursos con los que cuenta el centro, son gestiones de gran importancia como el marketing y la promoción de los servicios con los que cuenta dicho *mall*.

Tabla No. 2. RECURSOS Y CAPACIDADES DEL CENTRO COMERCIAL

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
<i>ACCESO Y ACCESIBILIDAD</i>	<i>SERVICIOS</i>
Ubicación Estratégica Facilidad de Acceso Aparcamiento Suficiente	Aparcamiento Gratuito Atención al Cliente Amplitud del horario de apertura
<i>SURTIDO Y ESPECIALIZACION</i>	<i>PERSONAL</i>
Variedad de establecimientos Variedad de estilos Establecimientos de calidad Establecimientos reconocidos Presencia de cadenas y franquicias Presencia de un hipermercado Presencia comerciantes independientes Buenos precios Oferta atractiva de ocio y restauración	Presencia de un líder carismático Profesionalidad del equipo de gestión Personal especializado en marketing
<i>ENTORNO INTERNO</i>	<i>FINANCIEROS</i>
Atractivo de instalaciones y entorno Ofertas y promociones atractivas Eventos y exhibiciones de interés	Disponibilidad de recursos financieros
<i>TECNOLOGICOS</i>	<i>CAPACIDADES</i>
Disponibilidad de Tecnología para la gestión	<i>MARKETING</i>
	Interés por fidelizar el cliente Realización de campañas publicitarias Realización de estudios de mercado Relaciones públicas Vigilancia de la competencia Realización otras actividades marketing
	<i>MEZCLA COMERCIAL</i>
	Coordinación entre gestión y comerciantes Gestión de locales desalojados Gestión económico financiera

Fuente: Vallet-Bellmunt & Frasquet, 2001

Otros autores argumentan que el éxito se logra, mediante el uso simultáneo de diferentes estrategias. Chan & Kwan (2003) aseveran que desde los entes de gerencia de los centros comerciales, se deben realizar estrategias de mercadeo, estableciendo un *mix* comercial adecuado, análisis de demanda y actos de promoción, ellos categorizan el éxito de un centro comercial en dos elementos principales, cinco variables controlables (ámbito interno) y cuatro variables no controlables (ámbito externo) (tabla 3).

Tabla No. 3. Categorización de Éxito de un Centro Comercial

Elementos principales	Variables Controlables	Variables no controlables
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Administrativos • Actividades de promoción • Ambiente de Compra • Fijación de alquileres • Mix Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las necesidades del consumidor • Innovación y nuevas tecnologías • Competencia del mercado • Situación económica y social

Fuente: elaboración propia

Tanto los elementos principales como las variables controlables, pueden ser manejados por los organismos administrativos en aras de lograr dinamizar las virtudes con las que puede contar el centro y de igual manera debe prepararse ante variables que están fuera de su alcance, como la situación política del momento o la entrada de nuevos competidores al mercado.

4 METODOLOGÍA

a. Enfoque Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se realiza un diagnóstico exploratorio basado en dos enfoques complementarios: un enfoque cualitativo y otro cuantitativo.

En el enfoque cualitativo se hace una exploración de la literatura acerca de la gestión y las estrategias que realizan los centros comerciales para conseguir el éxito económico. Por ello se lleva a cabo un sondeo en los centros comerciales del norte de la ciudad de Barranquilla, por medio de entrevistas a los entes de gerencia los centros.

Para al enfoque cuantitativo, se aplicará el uso de modelo de análisis factorial mediante la técnica de componentes principales, los cuales permiten reducir la dimensionalidad de los

datos, manteniendo la relevancia explicativa de la información que estos contienen, siendo más fácil poder interpretarlos.

Básicamente el análisis factorial analiza la varianza común que tienen las variables, partiendo de una matriz de correlaciones, simplificando la información que ofrece. Se opera con las correlaciones al cuadrado (r^2 coeficientes de determinación), que expresan la proporción de varianza común entre las variables. Cada casilla de la matriz de correlaciones refleja la proporción de varianza común a dos ítems o variables, excepto en la diagonal principal (donde cada ítem coincide consigo mismo). En los 1 de la diagonal principal se refleja la varianza que cada ítem o variable comparte con los demás y también los que no comparte (la específica o única de cada ítem).

b. Instrumentos de recolección de información

Se utilizaron como instrumentos de recolección de información de tipo cualitativo: el análisis exploratorio y la entrevista en profundidad a los departamentos administrativos de los centros comerciales.

Para la ejecución del enfoque cuantitativo, se realizaron encuestas a administradores y propietarios de los negocios que hacen presencia en los centros comerciales de mayor influencia en el norte de la ciudad de Barranquilla. Dichas encuestas se evalúan, mediante la aplicación de un modelo factorial.

5 APROXIMACIÓN EMPÍRICA

a. Centros comerciales analizados

Se determinó la escogencia de cuatro centros comerciales del norte de Barranquilla, con base en su importancia y representatividad en la zona, sobre los cuales se le realizaron entrevistas a los departamentos administrativos. Estos cuatro centros en aras de obtener visitantes y lograr el éxito económico, establecen diferentes estrategias de marketing. Los centros comerciales analizados en el estudio son:

Centro Comercial Americano

Su estrategia de mercadeo, se basa en 3 pilares: **Eventos permanentes**, con sorteos y actividades durante todo el año, brindándole al consumidor un ambiente agradable al momento de visitar el centro. **Club Americanitos**, enfocándose en los niños, con actividades lúdicas y eventos, los cuales han permitido una fidelización hacia el centro comercial de clientes, padres y niños. **Plan de medios**, haciendo presencia en radio, prensa y redes sociales, buscando posicionar el centro comercial como marca entre los barranquilleros

Tiene proyectado realizar una ampliación del centro comercial, en aras de brindar a sus clientes mayor variedad de locales y lugares de esparcimiento, sin embargo esta la ampliación se encuentra sujeta a negociación con el Colegio Americano, ya que es el único terreno colindante sobre el cual podría expandirse.

Centro Comercial Buenavista

Desde sus inicios ha sido parte importante en el desarrollo económico de Barranquilla, ya que con su inauguración llegaron a la ciudad grandes variedades de marcas tanto nacionales como internacionales.

Buenavista se ha venido preparando ante la competencia que se presenta en el mercado, por ello durante los últimos 3 años se han venido realizando múltiples renovaciones de su infraestructura física, pisos, zona de comida, baños, ascensores y parqueaderos, lo que le permite estar a la vanguardia de los nuevos agentes que llegan a la ciudad.

El centro comercial, se ha caracterizado por brindar al visitante un lugar de esparcimiento, donde puede realizar sus compras con tranquilidad y comodidad, aparte de actividades, como música en vivo, sorteos y premiaciones, fidelizando al cliente hacia la marca Buenavista. Cuenta con un plan de medios, haciendo amplia presencia en radio y televisión, así como en redes sociales y estableciendo la marca Buenavista, en conjunto con los otros centros comerciales de la familia Buenavista, de Santa Marta y Montería

Centro Comercial Miramar

Debido a su ubicación, en una zona netamente residencial y a la limitación que tiene con respecto al transporte público, el centro comercial se ha dedicado a presentar una oferta acorde a un público residencial o como ellos lo llaman un centro comercial de conveniencia y cercanía. Por ello durante todo el año realizan eventos y campañas, principalmente en fechas especiales, generando incentivos y fidelización por parte de los consumidores.

El centro, tiene proyectado para los próximos años realizar una serie de remodelaciones y adecuaciones, además de incorporar salas de cine y zonas de entretenimiento, en aras de complementar la oferta que ya se presenta en el lugar.

Centro comercial Portal del Prado

El centro comercial Portal del Prado basa su estrategia de mercadeo y promoción en la comodidad y el disfrute del comprador, mientras visita el centro, por ello realiza mensualmente eventos y campañas alusivos a diferentes celebraciones, así como también la tarjeta CRM, en la cual el cliente frecuente acumula puntos por compra los cuales puede redimir en los diferentes establecimientos que hacen presencia en el centro comercial. Cuenta con un amplio manejo de medios, con presencia en radio, prensa y redes sociales. Para el año 2017 tienen proyectado realizar una ampliación que les permitirá expandir la oferta y variedad de productos que ofrecen a sus clientes y visitantes

b. Datos

Para el desarrollo del modelo se tomó una muestra representativa de los 435 locales comerciales que hacen presencia en los 4 centros comerciales del norte de Barranquilla, analizados en este estudio.

Para obtener el tamaño muestral de esta investigación, se realizó la metodología de Ecuación Estadística para proporciones poblacionales. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{z^2(p * q)}{d^2 + \frac{(z^2(p * q))}{N}}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

d= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Del ejercicio salió como resultado, una muestra de 205 locales, los cuales fueron seleccionados de manera proporcional, teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos comerciales en cada centro comercial y la distribución por sectores de los mismos.(Anexo 9c)

Se realizaron 30 encuestas en el Centro Comercial Americano, 91 en el Centro Comercial Buenavista, 34 en el Centro Comercial Miramar y 50 en el Centro Comercial Portal del Prado. Se logra destacar que es característico en todos los centros, que el sector de ropa y calzado es el de mayor número de establecimientos comerciales, también es relevante resaltar la importancia de la zona de comida, que ocupa alrededor del 25% de locales de los centros de comercio.

Dentro de la encuesta, se indaga a los oferentes acerca de las expectativas y el desarrollo que está teniendo el sector de los centros comerciales en Barranquilla. Los administradores y *retailers*, manifiestan en más del 90% de los casos que el sector para los próximos años, cuenta con una buena o muy buena expectativa (Gráfico No. 2). Con esto se logra ver el gran desempeño que se percibe que tienen los centros comerciales de la ciudad, siendo un sector con buen potencial de crecimiento y dinamizador de la economía local. De igual manera, se presenta la percepción en relación a la competencia que existe entre el comercio en general, con comercio establecido en centros comerciales. (Gráfico No.3). De los resultados se concluye que la competencia a la que se enfrenta es baja, siendo acorde a los resultados encontrados sobre las expectativas del sector.

Gráfico No. 2 Expectativa del sector de los centros comerciales en Barranquilla en los próximos años

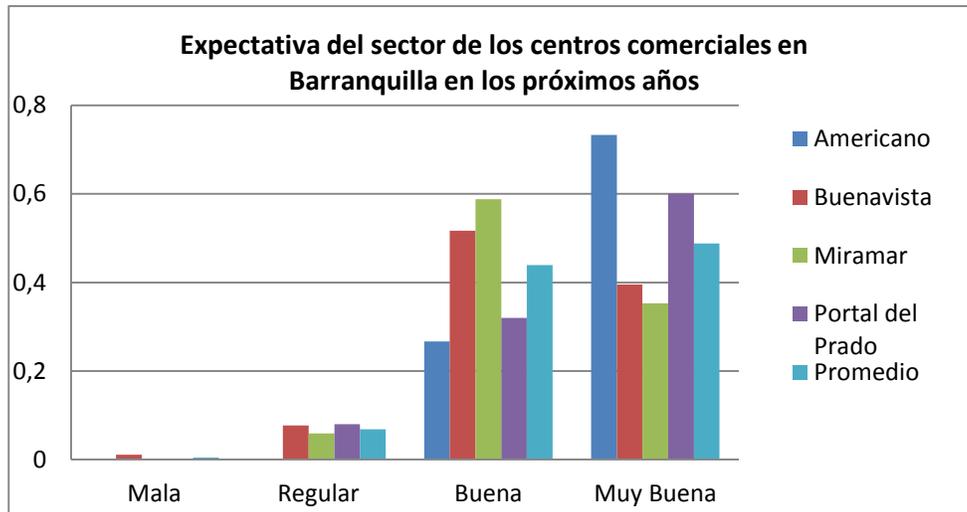
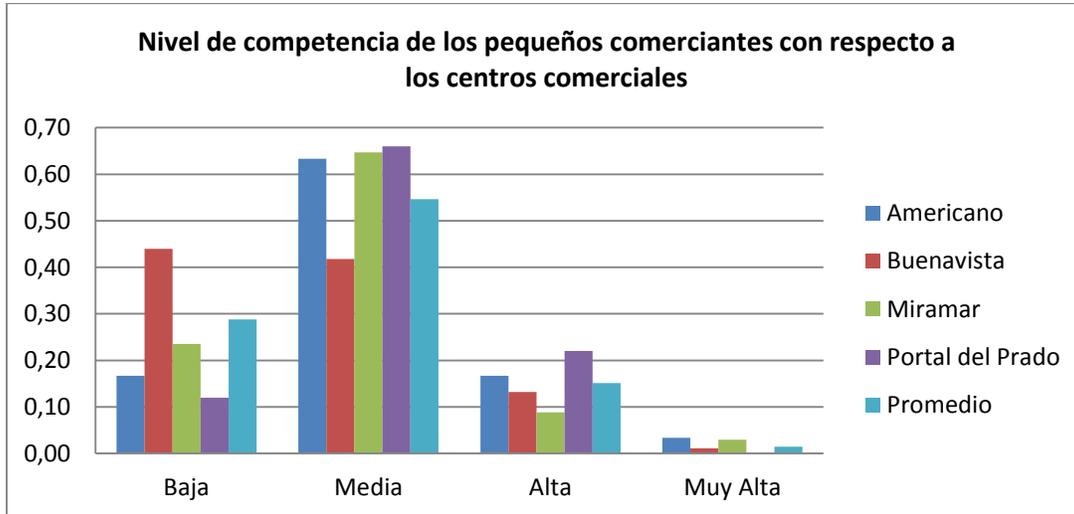


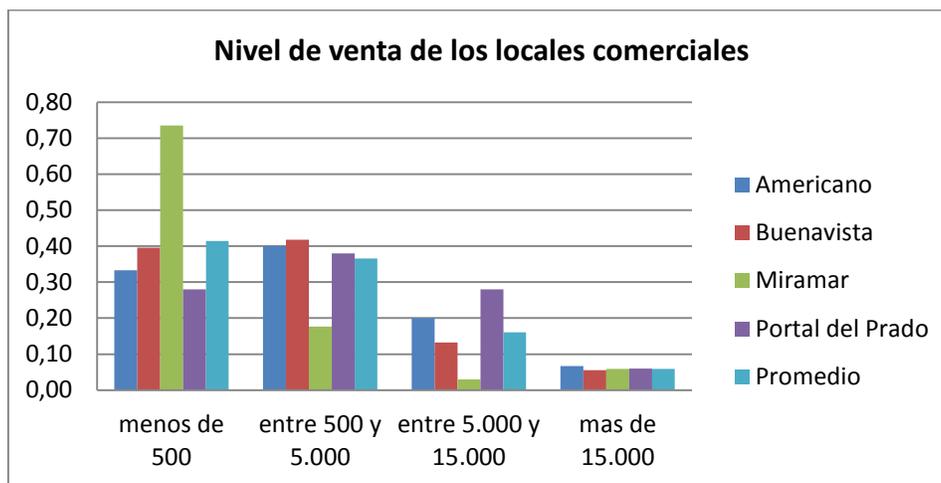
Grafico No. 3. Nivel de Competencia de los Pequeños Comerciantes con respecto a los Centros Comerciales



De igual manera se indagó acerca del nivel de venta de cada uno de los locales encuestados, con el fin de analizar la composición de los establecimientos presentes en cada uno de los centros comerciales estudiados (Grafico 4), del grafico se puede concluir que en gran parte, más del 75%, están conformados por locales pequeños y medianos, por otra parte se destaca

que en todos los centros, alrededor del 6% son locales de gran volumen de ventas, principalmente, son los almacenes anclas de cada centro comercial.

Grafico No. 4. Nivel de venta de los Locales Comerciales



Por último, se les pidió que indicaran que tan importante consideraban eran cada una de las cinco barreras que impiden el buen desarrollo de los centros comerciales:

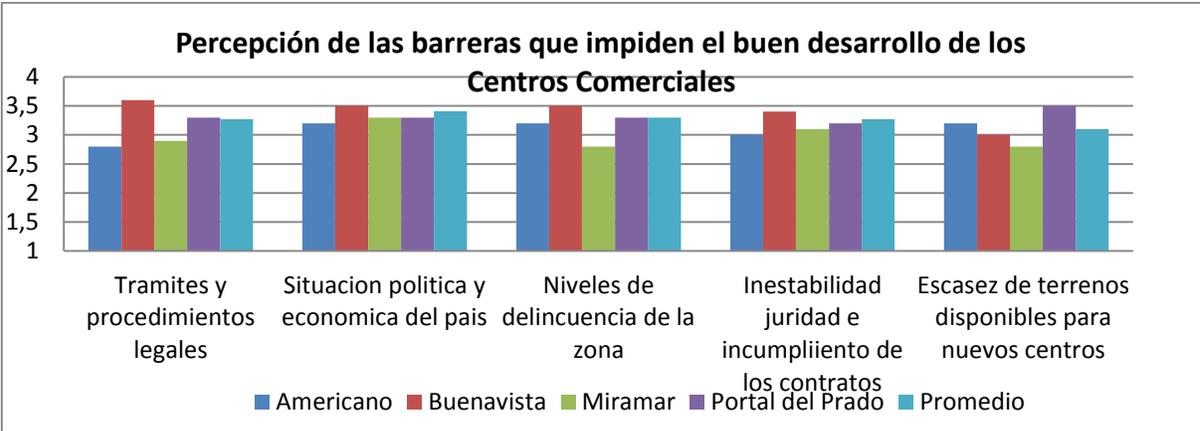
- Trámites y procedimientos legales
- Situación económica y política del país
- Niveles de delincuencia de la zona
- Inestabilidad jurídica e incumplimiento de los contratos.
- Escasez de terrenos disponibles para nuevos centros comerciales.

En el grafico 5 se muestran los promedios de la importancia que los comerciantes de cada centro comercial le dan a cada barrera. Debían diligenciar una tabla de Likert que va de 1 a 5, donde 1 representa baja importancia y 5, de importancia muy alta- donde se puede notar que los “trámites y procedimientos legales” es la barrera de menor importancia para el montaje y continuidad de los negocios de los centros comerciales. En promedio se observa como las demás barreras son percibidas de una importancia media.

Se puede notar a su vez, que el centro comercial Buenavista le da una importancia alta a todas las barreras que se le presentan. Por su parte, el Centro Comercial del Prado gradúa la inestabilidad jurídica e incumplimiento de los contratos, los altos niveles de delincuencia de

la zona y la escasez de terrenos disponibles para nuevos centros comerciales como barreras de muy alta importancia. Mientras tanto, los comerciantes de los centros comerciales Miramar y Americano, gradúan las todas la barreras con importancia media o baja.

Grafico No. 5 Percepción de las barreras que impiden el buen desarrollo de los Centros Comerciales



Factores de Éxito

Para evaluar la percepción de los factores de éxito, se le solicitó a los *retailers* que calificaran la importancia de los 14 factores que se presentaron. En la Tabla 4 se puede observar que una alta proporción de los entrevistados consideraron que todos menos uno de los factores de éxito- aumento de la inversión extranjera directa- presentados tienen una importancia alta o una calificación mayor o igual a 4. Los tres factores de éxito que indicaron ser los más importantes fueron –de mayor a menor- modalidades de pago, ubicación estratégica y facilidades de acceso. En la contraparte, los tres factores de éxito que indicaron ser los menos importantes fueron- de menor a mayor- aumento de la inversión extranjera directa, variedades de marca de la misma área y las mayores dimensiones del centro comercial. Es curioso destacar, la diferencia que tiene para los *retailers*, la variedad de marcas intersector y la variedad de diferentes sectores, en el potencial éxito que pueda tener un centro, los datos nos muestran que mantener una oferta diversa es más conveniente que contar con muchos locales de un mismo sector.

Tabla No. 4. Calificación de los factores de éxito (de 1 a 5)

Factor de éxito	Proporción de 4 a más	Media
Modalidades de pago	95,12%	4,78
Ubicación estratégica	95,12%	4,64
Presencia de almacenes ancla	89,76%	4,52
Facilidades de acceso	89,76%	4,49
Variedad de marcas y oferta	88,78%	4,42
Infraestructura e instalaciones	88,78%	4,41
Tamaño y espacios	87,32%	4,35
Servicios adicionales de entretenimiento	82,93%	4,31
Administración centralizada	84,88%	4,28
Correcta estimación de la demanda	84,39%	4,26
Buena relación con los consumidores	80%	4,13
Mayores dimensiones	76,59%	4,11
Variedad de marcas de la misma área	77,56%	4,08
Aumento de la inversión extranjera directa	62,44%	3,82

De igual forma se realizó una clasificación de los factores de éxito de manera más segregada, separándolos por centro comercial, por tamaño de los locales y por el sector en el que participa cada local.

De este diagnóstico, se puede decir que al diferenciar los factores por centro comercial (Tabla 5), los principales son los mismos que en el análisis general – ubicación, Modalidad de pago y Almacenes anclas- y los de menor valoración fueron la inversión extranjera y la variedad de marcas de una misma área. De este ejercicio, es válido resaltar que en la mayoría de los factores, el Centro Comercial Miramar, es el que presenta las proporciones (de 4 a mas) menores y las medias más bajas.

**Tabla No. 5. Calificación de los factores de éxito por centro comercial
(Puntaje de 1 a 5)**

Factor de éxito	Centro Comercial Americano		Centro Comercial Buenavista		Centro Comercial Miramar		Centro Comercial Portal del Prado	
	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media
Ubicación estratégica	96,66%	4,57	94,50%	4,73	88,24%	4,29	100%	4,78
Facilidades de acceso	90%	4,47	91,21%	4,53	88,24%	4,29	88%	4,58
Infraestructura e instalaciones	86,66%	4,37	91,21%	4,45	76,47%	4,15	94%	4,58
Variedad de marcas y oferta	93,33%	4,40	90,11%	4,48	76,47%	4,18	92%	4,52
Buena relación con los consumidores	73,33%	4,0	83,52%	4,15	73,53%	4,09	82%	4,20
Correcta estimación de la demanda	86,66%	4,23	82,42%	4,21	79,41%	4,21	90%	4,42
Variedad de marcas de la misma área	86,66%	4,20	74,73%	4,04	73,53%	4,03	80%	4,12
Modalidades de pago	90%	4,60	95,60%	4,82	97,06%	4,82	96%	4,80
Administración centralizada	80%	4,17	78,02%	4,21	91,18%	4,26	96%	4,52
Presencia de almacenes ancla	90%	4,60	87,91%	4,49	91,18%	4,47	92%	4,58
Mayores dimensiones	80%	4,17	80,22%	4,23	52,94%	3,71	84%	4,14
Aumento de la inversión extranjera directa	73,33%	4,03	60,44%	3,77	47,06%	3,50	70%	4,04
Tamaño y espacios	90%	4,43	85,71%	4,36	82,35%	4,12	92%	4,46
Servicios adicionales de entretenimiento	90%	4,53	73,63%	4,09	82,35%	4,24	96%	4,66

Si se realiza el análisis teniendo en cuenta el tamaño del volumen de venta de los locales (Tabla 6), podemos notar que siguen siendo los mismos factores los más preponderantes – Ubicación, Modalidad de pago y Presencia de almacenes anclas-, pero vale aclarar que para establecimientos más grandes, tiene una gran importancia los servicios de entretenimiento, la facilidad de acceso y la administración centralizada que tiene el centro, mientras que los más pequeños le asignan a dichos factores, puntajes mucho más bajos.

**Tabla No. 6. Calificación de los factores de éxito por nivel de venta
(Puntaje de 1 a 5)**

Factor de éxito	Locales Pequeños		Locales Medianos		Locales Grandes		Locales Muy Grandes	
	Proporción de 4 a más	Media						
Ubicación estratégica	90,54%	4,51	97,33%	4,76	100%	4,75	100%	4,64
Facilidades de acceso	87,06%	4,41	93,33%	4,55	84,38%	4,44	100%	4,91
Infraestructura e instalaciones	85,88%	4,41	89,33%	4,37	93,75%	4,56	100%	4,55
Variedad de marcas y oferta	82,35%	4,27	93,33%	4,52	90,63%	4,66	100%	4,45
Buena relación con los consumidores	76,47%	4,11	84%	4,15	81,25	4,16	81,82%	4,18
Correcta estimación de la demanda	76,47%	4,07	89,33%	4,36	87,5%	4,41	100%	4,64
Variedad de marcas de la misma área	70,59%	3,85	80%	4,17	93,75%	4,47	81,82%	4,36
Modalidades de pago	95,29%	4,76	93,33%	4,75	96,88%	4,84	100%	5,00
Administración centralizada	84,71%	4,24	80%	4,16	96,88%	4,69	90,91%	4,55
Presencia de almacenes ancla	88,24%	4,49	86,67%	4,44	96,88%	4,75	100%	4,82
Mayores dimensiones	70,59%	4,01	76%	4,08	93,75%	4,38	81,82%	4,36
Aumento de la inversión extranjera directa	50,59%	3,64	65,33%	3,79	78,13%	4,22	100%	4,64
Tamaño y espacios	81,18%	4,19	90,67%	4,39	93,75%	4,69	90,91%	4,45
Servicios adicionales de entretenimiento	72,94%	4,07	90,67%	4,47	87,5%	4,56	100%	4,82

Al momento de elaborar el ejercicio teniendo en cuenta los diferentes sectores de comercio (Tabla 7), los factores más relevantes corresponden a las modalidades de pago, ubicación estratégica, facilidad de acceso y la presencia de almacenes ancla. Mientras que los menos relevantes corresponden a los factores de aumento de la inversión extranjera, la variedad de marcas de un mismo sector y las dimensiones de los comercios. Obviamente la especialidad de cada tipo de negocio prioriza los factores más específicos y afines a su quehacer, lo cual se deducen de los datos registrados.

**Tabla No. 7. Calificación de los factores de éxito por sector de comercio
(Puntaje de 1 a 5)**

Factor de éxito	Ropa y calzado		Comidas, Postres y Bebidas		Servicios		Joyas, Detalles y Accesorios		Banca, Mercado y Entretenimiento		Otros Sectores	
	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media	Proporción de 4 a más	Media
Ubicación estratégica	95,74%	4,70	93,62%	4,62	100%	4,61	78,57%	4,29	100%	4,56	100%	4,81
Facilidades de acceso	88,30%	4,41	91,49%	4,60	88,89%	4,50	92,86%	4,50	93,75%	4,75	87,50	4,38
Infraestructura e instalaciones	87,23%	4,35	89,36%	4,40	83,33%	4,50	92,86%	4,50	93,75%	4,50	93,75%	4,63
Variedad de marcas y oferta	87,23%	4,45	91,49%	4,28	77,78%	4,17	92,86%	4,57	93,75%	4,4	93,75%	4,63
Buena relación con los consumidores	79,79%	4,15	74,47%	3,98	88,89%	4,44	85,71%	4,14	81,25%	4,13	81,25%	4,13
Correcta estimación de la demanda	81,91%	4,17	87,23%	4,32	83,33%	4,33	71,43%	3,93	93,75%	4,56	93,75%	4,56
Variedad de marcas de la misma área	73,40%	3,98	85,11%	4,13	72,22%	4,00	71,43%	4,07	81,25%	4,31	87,50%	4,44
Modalidades de pago	96,81%	4,81	87,23%	4,57	100%	4,83	92,86%	4,86	100%	4,94	100%	5
Administración centralizada	82,98%	4,23	78,72%	4,17	88,89%	4,33	92,86%	4,43	93,75	4,63	93,75%	4,44
Presencia de almacenes ancla	87,23%	4,45	87,23%	4,52	94,44%	4,61	92,86%	4,43	100%	4,69	93,75%	4,81
Mayores dimensiones	76,60%	4,11	76,60%	4,04	66,67%	3,89	85,71%	4,29	81,25%	4,38	75,00%	4,19
Aumento de la inversión extranjera directa	63,83%	3,82	57,45%	3,74	55,56%	3,72	42,86%	3,5	87,50%	4,31	68,75%	4,06
Tamaño y espacios	90,43%	4,49	78,72%	4,09	94,44%	4,33	78,57%	4,13	93,75%	4,50	87,50	4,56
Servicios adicionales de entretenimiento	71,28%	3,96	87,23%	4,55	4,44%	4,39	92,86%	4,71	100%	4,81	100%	4,81

c. Modelo econométrico

Modelo del Análisis Factorial

Sean (X_1, X_2, \dots, X_p) las p variables objeto de análisis que supondremos en todo lo que sigue, que están tipificadas. Si no lo estuvieran el análisis se realizaría de forma similar pero la matriz utilizada para calcular los factores no sería la matriz de correlación sino la de varianzas y covarianzas.

El investigador mide estas variables sobre n individuos, obteniéndose la siguiente *matriz de datos*:

ujetos	Variables			
	X_1	X_2	...	X_p
1	X_{11}	X_{n1}	...	X_{n1}
2	X_{12}	X_{n1}	...	X_{n1}
...
N	X_{n1}	X_{n1}	...	X_{n1}

De lo que resultaría el siguiente sistema de ecuaciones:

$$\begin{aligned} X_1 &= a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + \dots + a_{1k}F_k + u_1 \\ X_2 &= a_{21}F_1 + a_{22}F_2 + \dots + a_{2k}F_k + u_2 \\ \hline X_p &= a_{p1}F_1 + a_{p2}F_2 + \dots + a_{pk}F_k + u_p \end{aligned}$$

Donde, (F_1, F_2, \dots, F_k) ($k < p$) son los Factores Comunes, (u_1, u_2, \dots, u_p) los Factores únicos o específicos, y los Coeficientes (a_{ij}) $\{i = 1, \dots, p; j = 1, \dots, k\}$ las cargas factoriales.

Se rige bajo el supuesto que los *Factores Comunes* están a su vez estandarizados [$E(F_i) = 0$; $Var(F_i) = 1$], los *Factores Específicos* tienen media 0 y no están correlacionados [$E(u_i) = 0$; $Cov(u_i, u_j) = 0$ si $i \neq j$; ($i, j = 1, \dots, p$)] y que *ambos tipos de factores* no están correlacionados entre sí [$Cov(F_i, u_j) = 0, \forall i=1, \dots, k; j=1, \dots, p$].

De forma matricial sería:

$$x = Af + u \Leftrightarrow X = FA' + U$$

$X \equiv$ matriz de datos
 $A \equiv$ matriz de cargas factoriales

En donde:

$$x = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_p \end{pmatrix}, \quad f = \begin{pmatrix} F_1 \\ F_2 \\ \vdots \\ F_p \end{pmatrix}, \quad u = \begin{pmatrix} U_1 \\ U_2 \\ \vdots \\ U_p \end{pmatrix}$$

$F \equiv$ matriz de puntuaciones factoriales

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{2k} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{p1} & a_{p2} & \cdots & a_{pk} \end{pmatrix}, F = \begin{pmatrix} f_{11} & f_{12} & \cdots & f_{2k} \\ f_{21} & f_{22} & \cdots & f_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ f_{p1} & f_{p2} & \cdots & f_{pk} \end{pmatrix}$$

Se obtiene que:

$$\text{Var}(X_i) = \sum_{j=1}^k a_{ij}^2 + \Psi_i = h_i^2 + \Psi_i \quad (i = 1, 2, \dots, p)$$

Dónde:

$H_i^2 = \text{Var} \sum_{j=1}^k a_{ij} F_j$ es la comunalidad de la variable X_i , la cual representa la varianza explicada de los factores comunes y $\Psi_i = \text{Var}(u_i)$, es la especificidad de la variable X_i , que representa la varianza específica de cada variable. Obteniéndose de esto que:

$$\text{cov}(X_i, X_j) = \text{cov}\left(\sum_{j=1}^k a_{ij} F_j, \sum_{j=1}^k a_{lj} F_j\right) = \sum_{j=1}^k a_{ij} a_{lj} \quad \forall i \neq l$$

Siendo los factores comunes los que explican la relación que existe entre una variable y otra y excluyéndose del modelo los factores únicos o específico dado su imposibilidad de explicativa del mismo.

6 RESULTADOS Y PRUEBAS DE ROBUSTEZ

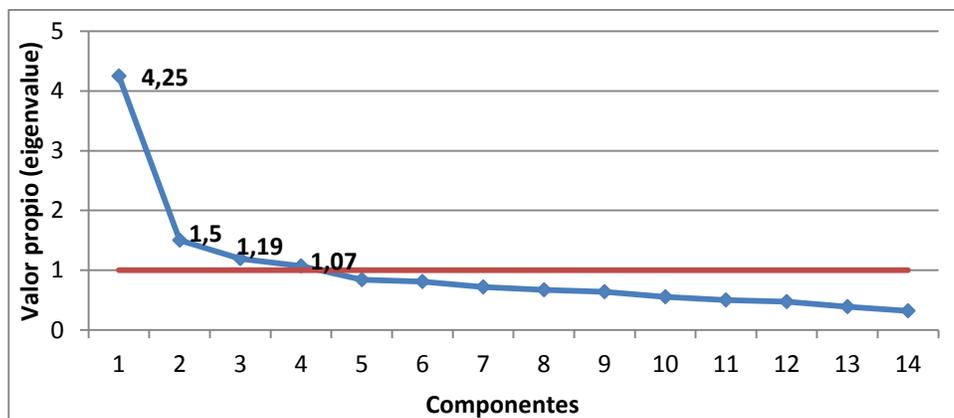
Se realiza un análisis factorial mediante la metodología de componentes principales a los datos obtenidos en las encuestas, lo que permitió depurar los 14 factores presentados en 4 componentes denominados de la siguiente manera:

- C₁: Infraestructura y espacios del centro comercial,
- C₂: Ubicación y acceso al centro comercial
- C₃: Estrategias y mix comercial
- C₄: Relación con el entorno.

Para medir la idoneidad de los datos, se llevó a cabo el test de *medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, la cual contrasta si las correlaciones parciales entre las variables originales son lo suficientemente grandes para ser agrupadas o representadas en un número reducido de componentes. El estadístico KMO, varía de 0 a 1. Si el valor del test KMO es superior a 0,5, se puede afirmar que las variables están lo suficientemente correlacionadas para realizar un análisis de componentes principales. En este caso, el valor arrojado fue de 0,8225, lo cual indica una buena correlación entre las variables y por lo tanto pueden resumirse en componentes principales o globales.

Para el análisis de componentes principales se utilizó el programa STATA, y el método de rotación utilizado fue el *Promax*, un método de rotación oblicuo que admite que existe correlación entre los factores rotados. La regla de Kaiser, indica que se debe retener todo componente cuyo valor propio (*eigenvalue*) sea mayor a la unidad, pues el componente debe explicar al menos la varianza de la variable original. En razón a lo anterior se retuvieron 4 componentes principales, los cuales explicaban el 57,34% de la varianza de los datos. En el Gráfico No.1 se pueden observar los cuatros componentes con un valor propio superior a la unidad. Se ve claramente como el primer componente explica en mayor medida la varianza de los datos en una proporción del 30,38%. Bien se pudo limitar el análisis a este único componente dada la alta diferencia de su valor propio con el de los 3 adicionales, sin embargo se consideró que de hacerlo se dejaría por fuera información relevante para el objeto del análisis de esta investigación.

Gráfico No.1. Valores Propios



Para facilitar la interpretación de los resultados, y conocer los clusters de variables que están altamente correlacionadas con cada factor, se hizo una rotación promax en la cual se agruparon los factores, tomando como válidos aquellos que cuyo coeficiente o *loading* tenía un valor mayor de 0,3. Los *loadings* o coeficientes de cada factor de éxito en cada componente indican la correlación que existe entre la variable original y los componentes encontrados, por lo cual cada componente tomará un nombre relacionado con los factores que forman de él. Los resultados se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla No.8. Rotación promax de los factores.

Factores de éxito	Componente				Varianza Inexplicada
	1	2	3	4	
Ubicación estratégica		0,3753		0,3341	0,5493
Facilidades de acceso		0,5981			0,3278
Infraestructura e instalaciones		0,5461			0,3916
Variedad de marcas y oferta					0,4959
Buena relación con los consumidores				0,7320	0,2958
Correcta estimación de la demanda			0,4176		0,4267
Variedad de marcas de la misma área			0,4013		0,6047
Modalidades de pago			0,6260		0,395
Administración centralizada			0,3174		0,4781
Presencia de almacenes ancla			0,3217		0,4327
Mayores dimensiones	0,5143				0,3736
Aumento de la inversión extranjera directa	0,4722				0,4663
Tamaño y espacios	0,5914				0,2777
Servicios adicionales de entretenimiento				-0,3402	0,4568

De la tabla anterior:

Primer Componente: Infraestructura y espacios

Se encuentra representado por las variables tamaño y espacios interiores del centro comercial, mayores dimensiones del centro comercial y en menor medida, aumento de la inversión extranjera. Por las características de dichas variables, este componente será denominado “*Infraestructura y espacios del Centro Comercial*”. Este componente expresa el 30,38% de la varianza explicada.

Segundo Componente: Ubicación y Acceso al Centro Comercial

Se encuentra representado por las variables facilidades de acceso, infraestructura e instalaciones y ubicación estratégica del centro comercial. Por las características de dichas variables, este componente será denominado “*Ubicación y acceso al Centro Comercial*”. Este componente expresa el 10,73% de la varianza explicada.

Tercer Componente: Estrategias administrativas y Mix Comercial

Se encuentra representado por las variables modalidades de pago, correcta estimación de la demanda, variedad de marcas del mismo sector, presencia de almacenes ancla y administración centralizada del centro comercial. Por las características de dichas variables, este componente será denominado “*Estrategias administrativas y Mix comercial*”. Este componente expresa el 8,55% de la varianza explicada.

Cuarto Componente Relación con el entorno

Se encuentra representado por las variables buena relación con el entorno y servicios adicionales de entretenimiento. Por las características de dichas variables, este componente se ha denominado “*Relación con el entorno*”. Este componente expresa el 7,68% de la varianza explicada.

Tabla No. 9. Componentes principales de los factores de éxito de los centros comerciales del norte de la ciudad de Barranquilla

Nombre del componente	Valor propio	Factores de éxito
<i>Infraestructura y dimensiones</i>	4,25	1. Tamaño y espacios interiores del centro comercial. 2. Mayores dimensiones del centro comercial 3. Aumento de la inversión extranjera
<i>Ubicación</i>	1,20	1. Facilidades de acceso 2. Infraestructura e instalaciones 3. Ubicación estratégica del centro comercial
<i>Mix comercial</i>	1,59	1. Modalidades de pago 2. Correcta estimación de la demanda 3. Variedad de marcas del mismo sector 4. Presencia de almacenes ancla 5. Administración centralizada del centro comercial.
<i>Relación con el entorno</i>	1,07	1. Buena relación con los consumidores 2. Servicios adicionales de entretenimiento.

7 CONCLUSIONES Y DISCUSION

Con la realización de este trabajo, podemos concluir que el sector de los centros comerciales en el norte de barranquilla, se comporta de manera similar a lo que propone la literatura. Analizando los diferentes factores propuestos en este estudio, se comprueba que para la industria, se deben priorizar diferentes estrategias claves para su éxito, que le ofrezcan al cliente un ambiente agradable al momento de realizar la compra, para ello es necesario que los centros comerciales hagan hincapié en los siguientes factores principales:

- **Infraestructura:** como resultado de este estudio, se obtuvo que el estado de las instalaciones y la ambientación inciden notablemente en la preferencia por un centro comercial u otro para realizar sus compras. Una buena climatización y espacios cómodos son importantes.

- **Ubicación:** para el caso de Barranquilla, los centros comerciales deben contar con una ubicación estratégica y facilidades de acceso, las cuales le permitan al comprador, llegar al centro sin complicación, de manera ágil y cómodamente.
- **Mezcla comercial:** la diversidad de sectores en la oferta que presenta el centro, es importante ya que al ser variada y con diferentes alternativas de escogencia, se hacen atractivas para el consumidor ya que en el mismo centro comercial puede satisfacer todos o muchos de sus deseos de compra. Contar con la mezcla adecuada, apoyada en unos almacenes anclas y zonas de entretenimiento, que atraigan público al centro, es de gran importancia para su éxito, ya que estos almacenes principales, tienen un efecto de externalidad positiva, sobre los demás locales establecidos en el lugar.
- **Relación con el entorno:** Los centros comerciales en Barranquilla, deben contar con buena relación con su entorno, tanto a nivel de la comunidad, como a nivel de las instituciones y los entes con los que interviene, ya que, es un gran determinante de la imagen que el centro comercial presenta ante la ciudad.

De las encuestas, producto del sondeo realizado sobre el compartimiento de la industria de los centros comerciales analizados, se logra concluir que para los administradores y/o propietarios de los locales, el sector de los centros comerciales, en el norte de Barranquilla, se encuentran en su punto más alto y con buenas expectativas hacia el futuro. De igual forma, también se puede concluir que el sector, es fuerte y establecido, ante el comercio independiente al detal, las cuales presentan una baja competencia con respecto a los centros comerciales.

En general, los centros comerciales del norte de Barranquilla, están compuestos por locales con niveles de ventas bajos o medios, apoyados con unos pocos almacenes de gran volumen de venta, estos por lo general son los almacenes anclas de cada centro comercial. Las encuestas, también nos permite concluir, que el buen funcionamiento que presentan los centros comerciales del sector, se debe en gran parte, a que las barreras que impiden su

buen desarrollo, son escasas o en su debido efecto controlables, con una buena gestión comercial.

De las entrevistas realizadas se puede concluir que los centros comerciales en el norte de Barranquilla se desarrollan, bajo la modalidad de propiedad horizontal, contando con un departamento de gerencia, el cual es el que toma las decisiones administrativas en el centro, por lo general responde ante una junta directiva, que está conformada tanto por propietarios del centro comercial, como por administradores o propietarios de los negocios establecidos en el lugar.

Los centros comerciales del norte de la ciudad, buscan siempre estar a la vanguardia de las necesidades y exigencias de los compradores, por ello en los cuatro centros estudiados, se presentan diferentes planes de ampliación y/o remodelación, tales que le permitan mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

Con respecto a las estrategias de marketing aplicadas por los centros estudiados, estas dadas sus características y limitaciones, se enfocan en unos factores específicos, que le permitan diferenciarse de la competencia en el mercado.

- El Centro Comercial Americano, enfoca su estrategia, en la promoción del centro por medio de eventos y concursos durante todo el año, tal que permitan la fidelización de los clientes potenciales del centro.
- El Centro Comercial Buenavista, direcciona su estrategia comercial, en establecer el centro comercial como marca y lugar representativo en la ciudad, unido a ello busca brindarle un lugar ameno al consumidor, tal que en su visita al centro además de comprar, también pueda desarrollar actividades de esparcimiento
- El Centro Comercial Miramar, dadas su ubicación geográfica en una zona netamente residencial, prioriza su estrategia, en brindarle a sus visitantes, un mix comercial enfocado en ellos, siendo un centro comercial de conveniencia y cercanía, donde el comprador puede encontrar lo que necesita de manera rápida y efectiva.

- El Centro Comercial Portal del Prado, dada su ubicación, cerca de líneas de buses, colegios y universidades, enfoca su estrategia en brindarle a los visitantes potenciales, una experiencia de compra agradable, por ello realiza durante todo el año diferentes eventos y promociones, que le permiten crear fidelización de sus clientes

La percepción que se determina en las encuestas, se ajusta a los resultados esperados a partir de los planteamientos teóricos propuestos en la literatura consultada sobre el tema según estándares previstos.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Agrawal , A., & Cockburn, I. (2003). The Anchor Tenant Hypothesis: Exploring the Role of Large, Local, R&D-Intensive Firms in Regional Innovation Systems. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 21 1227-1253, 1227-1253.
- Alexander, A., & Munhlebach, R. (1992). Shopping Center Management. *Institute of Real Estate Management*, 203-206.
- Americano, C. c. (s.f.). <http://www.centrocomercialamericano.com/>.
- Americano, G. C. (ABRIL de 2016). Entrevistas Centros Comerciales. (C. Sandoval, Entrevistador)
- Burnaz, S., & Topcu, I. (2011). *A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls*. Estambul: Elsevier.
- Carter, C., & Allen, M. (2012). A method for determining optimal tenant mix (including location) in shopping centers. *Cornell Real Estate Review*, 72-85.
- CHAN, C. S. (2003). *A comparative study of marketing strategies of shopping centers in Hong Kong*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Chan, Y., & Kwan, S. (2003). *Management of Shopping Centres*. Hong Kong : Hong Kong University Press.
- Departamento Nacional de Planeacion. (2015). Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/inicio.aspx>
- Fuente, S. d. (2011). *Analisis Factorial*. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid .
- Huff, D. (1963). A Probabilistic Analisis of Shopping Center Trade Areas . *Lands Economic*, 81-90.
- ICSC. (2015). *Reporte de la Industria de Centros Comerciales en America Latina* . Cancun-Mexico: ICSC.
- ICSC. (1 de 1 de 2015). *The Center of Shopping*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de <http://www.thecenterofshopping.com/news/crucial-advocates-for-their-communities>
- Miramar, C. C. (s.f.). <http://www.ccmiramar.com/>.
- Miramar, G. C. (Abril de 2016). Entrevistas Centros Comerciales. (C. Sandoval, Entrevistador)
- Parsons, A. G. (2003). Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, no. 2,, 74-78.
- Prado, C. C. (s.f.). <http://portaldelprado.com/>.

- Prado, D. d. (Abril de 2016). Entrevistas Centros Comerciales. (C. Sandoval, Entrevistador)
- RAE. (s.f.).
- Regalado, O., Fuentes , C., Aguirre, G., Garcia, N., Miu, R., & Vallejo , R. (2009). *Factores criticos de exito en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y Callao*. Lima: Serie Gerencia Global 13.
- Reilly, W. J. (1931). The law of retail gravitation. *New York: Knickerbocker Press*.
- Rodriguez Diaz, M. (Mayo - Junio 2004). Determinación de la imagen de los Centros Comerciales. *Tribuna de Economia N 815, 241-260*.
- Singh, H., & Prashar, S. (2013 Vol 3). Factors Defining Shopping Experience: An Analytical Study. *Asian Journal of Business Research, 37-53*.
- The Center of Shopping*. (30 de marzo de 2015). Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de <http://www.thecenterofshopping.com/news/2014-a-good-year-for-shopping-centers1>
- Vallet-Bellmunt, T., & Frasset, M. (2001). Factores Claves en la gestion estrategica de los centros comerciales. *Boletin ICE economico, 23-38*.
- Vera, J., & Ganga , F. (2007). Los clusters industriales: Precision conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana, 303-322*.
- Vergara, C. (23 de abril de 2013). *revista PyM*. Recuperado el 7 de febrero de 2016, de <http://www.revistapym.com.co/centros-comerciales-en-colombia-2013>
- Wong, S. (2011). *Factors affecting the success of Shopping Centres in Hong Kong*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Wong, S.-w. (2015). *Factors affecting the success of shopping centres in Hong Kong*. Hong Kong: University of Hong Kong.

9 ANEXOS

9a. Modelo de entrevista a el departamento administrativo de los centros comerciales

PREGUNTAS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LOS CENTROS COMERCIALES

- Quien es el propietario del centro comercial? Una sociedad de retailers, una cadena de supermercado, una empresa particular?
- Qué tipo de administración maneja el centro comercial? Centralizada, junta directiva o individual.
- El centro comercial es el propietario de los locales o cada local es de un propietario diferente?
- Cuál es la área total que ocupa el Centro Comercial?
- Cual es área de superficie bruta alquilable (SBA) del Centro Comercial?
- Que cantidad de plazas de parqueos tiene el centro comercial?
- Que cantidad de visitantes recibe el Centro Comercial anualmente?
- Cuál es el nivel de ingresos totales que tiene el centro comercial?
- Cuál es el nivel de costos totales que tiene el centro comercial?
- Cuál es la ventaja competitiva o característica del Centro Comercial con respecto a los demás
- Como se determina o se determinó el tipo de establecimientos con los que cuenta el Centro Comercial?
- Que estrategias de mercadeo y promoción implementa el centro comercial para atraer al público? Redes sociales, concursos, shows, volantes, radio, prensa, televisión. ¿Qué se promociona: el centro comercial como tal (marca), las actividades que se realizan o hacen promoción de los locales?

- Se tiene en cuenta la opinión de los retailers a la hora de la toma de decisiones estratégicas y comerciales del Centro Comercial?. De qué manera?
- Cuál es el poder de participación de los Almacenes anclas a la hora de la toma de decisiones?
- Para el Centro Comercial quienes son sus clientes? Los retailers o los consumidores finales?
- Cuál es el modo financiación del Centro Comercial? arriendos, participación en los negocios y/o utilidades, mercado de capital?
- Para Colombia se proyecta una inversión de más de US 4.000 millones en la apertura de más de 80 Centros Comerciales en los próximos 4 años, más precisamente 7 de estos en barranquilla. Cuales estrategias plantea el Centro Comercial, ante la entrada de nuevos agentes al sector?
- El Centro Comercial tiene planes de ampliación y/o remodelación en los próximos años?
- Cuál cree que son los factores claves que debe tener el Centros Comerciales para tener éxito? La ubicación, el tenant mix, la promoción, la cantidad de anclas?

9b. Modelo de entrevista al departamento administrativo de los centros comerciales

Encuestas a los Retailers y Administradores de locales

- 1. Que factores considera más importantes para el éxito de los centros comerciales? Indique un valor entre 1 y 5, siendo el valor 1 el menos importante y 5 el más importante.**

Ubicación estratégica del centro comercial	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Facilidades de acceso al centro comercial	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Infraestructura e instalaciones	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Variedad de marcas y oferta	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
Buena relación con el entorno.	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

Correcta estimación de la demanda	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Variedad de marcas de la misma área	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Modalidades de Pago (créditos, tarjetas)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Administración centralizada del Centro Comercial	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Presencia de almacenes de ancla	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Mayores Dimensiones del Centro	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Aumento de la inversión extranjera en el país	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Tamaño y espacios del Centro Comercial	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Servicios adicionales de entreteniendo (Shows, promociones, eventos)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

2. Para usted ¿cuál es la expectativa que tiene el sector de los centros comerciales en la ciudad de Barranquilla, para los próximos años?

_____ MALA _____ REGULAR _____ BUENA _____ MUY BUENA

3. Cuales motivos considera usted que son un impedimento para el buen desarrollo del sector de los centros comerciales en Barranquilla? Indique un valor entre 1 y 5, siendo el valor 1 que afecta poco y siendo 5 que afecta mucho.

Tramites y procedimientos legales	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Situación política y económica del país	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Niveles de delincuencia de la zona	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Inestabilidad jurídica e incumplimiento de los contratos	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Escasez de terrenos disponibles para nuevos centros	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

4. Para usted ¿son los pequeños comerciantes competencia directa de los centros comerciales en la ciudad de Barranquilla? Califique el grado de competencia

_____BAJA _____MEDIA _____ALTA _____ MUY ALTA

5. Cuál es la venta anual del establecimiento comercial? (en millones de pesos)

Menos de 500 _____

Entre 500 y 5 mil _____

Entre 5 y 15 mil _____

Más de 15 mil _____

6. Tiempo de experiencia en el sector retail: _____ Meses _____Años

7. Sector en el que se desarrolla la empresa : _____

8. Cargo que ocupa dentro de la empresa: _____

9c. Anexo Centros Comerciales por sectores

TIPOS DE COMERCIO	CC. Americano 63			CC Buenavista 196			CC Miramar 71			CC Portal del Prado 105		
	Locales	%	Muestra	Locales	%	Muestra	Locales	%	Muestra	Locales	%	Muestra
Ropa y Calzado	22	35%	12	97	49%	47	16	24%	8	59	56%	27
Joyas, accesorios y belleza	3	5%	1	19	10%	9	6	9%	2	4	4%	2
Entretenimiento	2	5%	1	4	2%	3	1	1,5%	1	3	3%	2
Comida, bebida y postres	17	27%	8	43	22%	20	17	24%	8	26	25%	11
Banca	3	5%	1	3	2%	1	3	4%	1	3	3%	1
Oficina	2	3%	1	1	0,5%	1	2	3%	1	0	0%	0
Tecnología	1	2%	1	5	2,5%	2	1	1,5%	0	3	3%	1
Salud y deporte	3	5%	1	1	0,5%	0	6	9%	3	2	2%	0
Servicios	7	11%	3	8	4%	3	17	24%	8	10	9,5%	4
Mercado y tiendas por departamento	1	2%	1	3	2%	2	1	1,5%	1	1	1%	1
Hogar y decoración	0	0%	0	7	4%	3	1	1,5%	1	2	2%	1
Otros	2	5%	0	5	4%	0	0	0%	0	0	0%	0
	30			91			34			50		

9d. Anexo Composición de los centros comerciales

Centro Comercial	Ubicación	Año de Construcción	Modalidad	Socios y Propietarios	Tipo de Administración	Área Total M2	Área de SBA M2	Almacenes Anclas	No. de Locales	No. de Visitantes anuales MM	Plazas de Parqueo
C.C. Americano	Carrera 38 X Calle 74	2007	Propiedad Horizontal	-AS CONSTRUCTORES -JUMBO -UNIVERSIDAD REFORMADA	junta directiva, propietarios, gerencia y representantes de comerciantes	29.424	14.100	-JUMBO -CINELAND	46 + 17 de zona de comida	5	263
C.C. Buenavista	Calle 98 X Cra. 52	2001 Etapa 1 y 2009 Etapa 2	Propiedad Horizontal	- AS CONSTRUCTORES -Pequeños Accionistas	junta directiva propietarios, Inquilinos y empresarios de locales	143.000	120.000	-ALMACENES ÉXITO -CINECOLOMBIA -JUMBO -CASINO FARAON PANAMERICANA	150 + 46 en dos zonas de comidas	20	1.600
C.C. Miramar	Cra. 43 X calle 99	2007	Propiedad Horizontal	- Alejandro Char & Compañía Ltda	junta directiva, propietarios, gerencia y representantes de comerciantes	21.000	10,000	- SAO -DISCOLO -BODYTECH	54 + 17 de zona de comidas	3	270
C.C. Portal del Prado	Cra. 46 X Calle 48	2007	Propiedad Horizontal	-Portales Urbanos	junta directiva, propietarios, gerencia y representantes de comerciantes	73.000	33.000	-SAO -ROYAL FILMS -CASINO ZAMBA	80 + 25 de zona de comidas	12	600