

MODELO DE NEGOCIO PARA LA MAXIMIZACIÓN DE VALOR DEL CENTRO  
COMERCIAL PROVIDENCIA

YESID ALDUAR ANGARITA BELTRÁN

SANDRA CAROLINA HERRERA RIVEROS

Trabajo de grado aplicado para optar el título de especialista en gerencia con énfasis en  
logística y comercio exterior

Juan Diego Álzate

Tutor

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL  
Bogotá, 2019

## **Problemática**

El Centro Comercial Providencia fue constituido en 1981 bajo el régimen de propiedad horizontal. El objeto de la Administración del Centro Comercial es velar por los intereses de los propietarios. Cuenta con 442 locales en un área de 3.297 m<sup>2</sup>, de los cuales en mayo de 2018 se encontraban desocupados 69 locales. Esta situación ha afectado las finanzas del Centro Comercial Providencia como se observa en la cartera a 30 de julio de 2018 por un valor de \$91.263.486. Por lo tanto la re estructuración que se hace necesaria en el Centro Comercial Providencia tiene como punto de partida el indagar opciones que dinamicen el mercado, mejoren la experiencia de compra y se opere desde un marco legal en pro de la sostenibilidad del negocio durante el tiempo.

En el Centro Comercial Providencia trabajan 280 comerciantes, de los cuales 68 son minoristas de marcas de ropa extranjeras. No obstante dichas marcas extranjeras presentan barreras de entrada respecto a los volúmenes de compra que exigen a los minoristas quienes no cuentan con el capital suficiente para realizar los pedidos. Adicionalmente se presenta una saturación en el mercado por una oferta homogénea y poco diferenciada dentro del Centro Comercial Providencia, sumado a la baja afluencia de público, lo cual repercute en las ventas e incremento en el nivel de desocupación de los locales en el Centro Comercial, que a julio de 2018 fue de 15.61%. Por consiguiente, la asamblea de propietarios enfrenta una desvalorización de sus predios dado que acorde con el avalúo catastral un local puede llegar a costar treinta y cuatro millones de pesos (\$34.000.000), no obstante dada la desvalorización estos inmuebles se están vendiendo por un valor menor.

## **Tema**

Reinvención del modelo de negocio del Centro Comercial Providencia y diseño de la propuesta de valor usando la metodología de generación de modelos de negocio y diseñando la propuesta de valor de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

## **Objetivo general**

Elaborar el modelo de negocio y diseñar una propuesta de valor para presentar a la junta directiva de Propietarios, con el fin de incrementar la afluencia de público un 30% en el año 2018 respecto al año 2017 y disminuir el nivel de desocupación de los locales del 10.6% a un 5% para el segundo semestre de 2018.

## **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de los comerciantes minoristas del Centro Comercial Providencia en cuanto a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentes en el mercado, mediante un análisis PESTEC y AMOFITH.
2. Aumentar la afluencia de público un 30% en 2018 respecto al año anterior 2017, demarcando las diferentes zonas del centro comercial para localizar franquicias de alimentos o jalonadores de consumo en zonas estratégicas que incentiven el recorrido de todo el centro comercial, aumente el tiempo de permanencia y por ende aumente la probabilidad de consumo.
3. Estructurar un modelo de negocio aplicando la metodología CANVAS para que a través del análisis de cada uno de los módulos básicos se detecten oportunidades de

generación de valor en cada una de las áreas implicadas como los son: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

### **Metodología del trabajo**

Este documento se presenta bajo la metodología de trabajo de grado aplicado, cuya información y desarrollo son provenientes tanto de una investigación directa con los minoristas y propietarios del Centro Comercial Providencia como también de la teoría desarrollada por autores de soporte cuyos temas son pertinentes a este trabajo de grado.

### **Marco Teórico**

Mediante el uso de la metodología CANVAS, diseñada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el 2010, la cual permite tener una visión sistémica del negocio y mencionando cada uno de los módulos claves como: Clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos claves, Actividades claves, Alianzas claves y Estructura de costes.

Adicionalmente a la aplicación del modelo CANVAS surge la importancia en investigar las asociaciones clave para el nuevo modelo de negocio para lo cual es importante aplicar el concepto de “Coopetición”, en el cual la generación y consolidación de emprendimientos socioeconómicos surgen a través de la creación de un entorno innovador o atmósfera de colaboración y competencia (coopetencia) entre los actores el cual difiere del concepto clásico en las organizaciones como lo es la “competencia” en el cual el objetivo principal de cada comerciante es apoderarse de la mayor participación en el mercado que como en el caso del Centro Comercial Providencia la estrategia es basada en la guerra de precios.

Mientras que bajo el concepto “Coopetición” se busca cooperar para luego competir, es decir promover dinamismo en el mercado para que se generen ganancias en el comercio (Nalebuff & Brandenburger, 2005). Para ello es importante analizar qué servicios son complementarios de modo que se aumente el tráfico de público y sea satisfactoria la experiencia de compra en el Centro Comercial Providencia. Acorde con (Rajagopal, 2009) en determinantes del comportamiento de compra en consumidores urbanos, los consumidores no solo buscan centros comerciales accesibles geográficamente hablando, sino también buscan el confort y la variedad que estos espacios ofrecen por lo tanto el ambiente de un centro comercial y los servicios alternos a los almacenes distribuidores es importante para incrementar el tiempo de estadía del público, la afluencia de personas y la motivación hacia la compra.

Del mismo modo los consumidores hacen evaluaciones holísticas donde la calidad, el ambiente y la motivación por comprar son fundamentales, por lo tanto es importante resaltar que dentro de los mayores atributos en un Centro comercial como Providencia deben ser el confort, el entretenimiento, la diversidad, comunicar que dentro de su esencia no solo está la conveniencia en su oferta sino una experiencia de compra satisfactoria en un lugar agradable donde se puede prolongar la estadía de las personas a través de servicios complementarios a la compra que por tradición en San Andresito se ha caracterizado por la comercialización de ropa, tecnología, licores etcétera, pero que en cuanto a complementos como bienestar, salud, esparcimiento todavía es un espacio inexplorado.

A continuación se presenta un análisis de entorno externo PESTEC y un análisis de entorno interno AMOFHIT bajo los cuales se crea una matriz DAFO para finalmente detectar las estrategias pertinentes para estructurar el modelo de negocio que el Centro

Comercial Providencia necesita para generar valor, aumentar la afluencia de público y disminuir el índice de desocupación de los locales.

## **Capítulo I: Análisis de entorno**

### **1.1 Análisis externo PESTE**

Según D'Alessio (2008), los factores externos como lo son las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. Estas fuerzas se evalúan de una manera sistémica e integral dado que como se podrá ver más adelante, su influencia en el desempeño interno de la organización es evidente y contundente para la generación de valor en la propuesta de modelo de negocio.

#### **1.1.1 Fuerzas políticas (P)**

D'Alessio indicó que las fuerzas políticas determinan, las reglas formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En el contexto regional a nivel latino América las actividades comerciales se han visto sustancialmente afectadas por las prácticas del contrabando hasta tal punto que el producto interno bruto (PIB) de Latinoamérica pierde anualmente entre 0,9 y 2%. A nivel nacional, Colombia es el tercer país entre dieciséis países de la región con mayor índice de contrabando, acorde con cifras de la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) el país presenta una pérdida de hasta 6.000 millones de dólares es decir el 10% del total de importaciones legales. A causa del contrabando, el PIB en Colombia es 4,6% menor y se están perdiendo en promedio 148.000 empleos adicionales.

Dada las circunstancias y el impacto negativo en la economía, los empresarios, gremios y gobiernos de la región han decidido tomar medidas anti contrabando, como en el caso de Colombia que se generó la ley No 1762 del 6 de Julio del 2015 en la cual el contrabando es tomado como una conducta constitutiva de lavado de activos lo cual contempla penas de prisión entre tres y cinco años en caso que el valor de la mercancía sea superior a 50 salarios mínimos legales mensuales vigentes (\$39.062.100 pesos colombianos) y penas de cinco a ocho años cuando la cuantía es superior a 200 salarios mínimos legales mensuales vigentes es decir \$156.248.400 pesos colombianos (ver Apéndice A).

No obstante, para sectores implicados como es el caso de los San Andresitos la medida ha traído inconformismo e inestabilidad por parte de los comerciantes que han visto en esta ley una manera de criminalizarlos en lugar de apoyarlos en sus procesos de formalización. Por lo tanto ha sido imperante para los actores interesados como el Ministerio de Hacienda, la Dian, Incomex, autoridades distritales, municipales y los comerciantes minoristas, entrar en un proceso para la racionalización y legalización de los negocios antes que la informalidad de algunos comerciantes de San Andresitos se convierta en un problema de orden público.

### **1.1.2 Variables económicas y financieras (E)**

Acorde con D'Alessio (2017), las variables económicas y financieras tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación). En Colombia se estima que el 66% del PIB está representado

por el consumo, no obstante el panorama en cuanto al consumo no ha sido el más favorable, acorde con el departamento administrativo nacional de estadística (DANE) en el año 2017 las ventas reales del comercio minorista registraron una variación anual de -0,9% y el personal ocupado de 1,8%, como consecuencia del aumento de la reforma tributaria y el aumento de tarifa del IVA de 16% a 19%, sumado a esto los escándalos de corrupción a nivel nacional, aunque el efecto electoral de senado definido en marzo 2018, ha aumentado la confianza del consumidor, según Fedesarrollo, en julio el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se mantuvo en terreno positivo, con un balance de 9,8%, el cual fue sin embargo inferior en 5,7 puntos porcentuales al resultado del mes anterior. Lo anterior indica que el país está saliendo lentamente de la desaceleración en la intención de compra por parte de los consumidores, lo cual recupera el consumo de bienes durables como vivienda y automóviles, como también de bienes semi durables como artículos de tecnología y electrodomésticos.

No obstante y pese a la desaceleración económica, se ha evidenciado que los consumidores colombianos están dispuestos hacer desembolsos pequeños en entretenimiento, servicios de experiencia como por ejemplo salir a comer fuera de la casa, ir a cine, deportes etc.

Dentro de esta tendencia de los consumidores por comprar experiencias y servicios en lugar de productos durables o semi durables, los grandes beneficiados han sido los centros comerciales que han diversificado su propuesta de valor y se han convertido en lugares apetecidos por las familias colombianas. Acorde con revista Dinero (2008), las ventas totales los centros comerciales en 2017 suma 38.9 Billones de pesos, lo que en dinero representó un aumento de casi 2.7 Billones más en el último año, este resultado de la

industria fue apalancado gracias al buen comportamiento de meses como septiembre octubre y noviembre. Según el departamento administrativo nacional de estadística (DANE) en el año 2017 las ventas nominales de comercio minorista en los grandes almacenes e hipermercados (GAHM) alcanzaron un total de 52,4 billones de pesos con una variación de 4,2% y emplearon en promedio 180.259 personas con una variación de 2,8%. (Ver Apéndice B).

De acuerdo con la revista Semana en su edición 1881 de mayo de 2018, en el país sigue habiendo espacio para nuevos jugadores en el comercio, que crecieron salvo algunas excepciones. Mientras las grandes cadenas consolidan sus negocios y buena parte de ellas mantuvieron sus utilidades, las extranjeras y las de descuento siguen tomando posición y ganan participación en el bolsillo de los colombianos. Sin embargo, en materia de utilidades los resultados todavía están pendientes, en buena medida porque se han enfocado en crecer.

### **1.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)**

Los ejes fundamentales dentro del comportamiento del consumidor acorde con Alessio (2017) involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida, desarrollados a partir de condiciones socioculturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno. Bajo estos parámetros el consumidor colombiano hoy en día tiene un mayor espectro en cuanto la posibilidad de escoger, movilidad y conexión con otros consumidores.

Aspectos como la movilidad y la conectividad hacen que las personas se involucren aún más con las marcas, acorde con Michel Arnau presidente de la agencia de publicidad

DDB con sede en Colombia, afirma que “Estamos ante un nuevo consumidor. Un consumidor activo, que toma decisiones sobre la marca de manera autónoma, que sabe que la publicidad es publicidad y que le cree mucho más a sus amigos, a la gente que es como él y que desconfía de las marcas que insisten en mantener el dominio del proceso de comunicación”.

Dentro de los nichos de consumo a nivel mundial la generación de los millenials está captando la atención de las grandes marcas puesto que esta generación compuesta por personas nacidas entre el año 1981 y 1995 cuyas edades oscilan entre 20 y 35 años, representan tan solo en Latinoamérica el 30% acorde con cifras de la Revista Forbes de México (2014). Según la consultora Deloitte, la importancia de esta generación de millenials radica en que para el año 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral y por ende la mayor porción de consumidores a nivel mundial. Dentro de las características más comunes dentro del nicho de los millenials es la gran influencia de las redes sociales y plataformas de mensajería como por ejemplo Facebook, LinkedIn, Twitter y WhatsApp. Del mismo modo el uso de la tecnología también es importante para sus finanzas por lo tanto son abiertos al uso de la banca electrónica y compras a través de portales E-commerce. Todas estas ayudas tecnológicas mencionadas son herramientas que de una u otra manera ayudan a tomar una decisión de compra.

#### **1.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En la actualidad la influencia del internet sobre las personas hace que la necesidad de estar conectado sea cada vez más relevante hasta tal punto que en 10 años se pasó de un 5% de la población con conexión a internet a un 44%. Según el viceministro general del

Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), Juan Sebastián Rozo, los resultados del informe “Affordability Report, Alliance for affordable internet 2017” muestran que Colombia por segundo año consecutivo es líder en la región en cuanto avances y herramientas para mejorar el acceso a internet dentro de la población colombiana.

La apropiación por parte de los colombianos tanto por el uso como por las intenciones para usar internet en su vida diaria abarca factores como el entretenimiento, consumo de bienes y servicios y generación de ingresos. Se estima que en Colombia las transacciones por internet representan el 2,6% del PIB lo cual evidencia que el futuro del comercio minorista se dirige hacia el comercio electrónico. Acorde con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), las transacciones digitales en Colombia movieron \$24,4 billones en el primer semestre de 2017, correspondientes a transacciones a comercio minorista y transporte (tiquetes aéreos), lo cual indica que el comercio electrónico a nivel nacional tiene un crecimiento anual del 26%. El auge de la telefonía celular también ha contribuido para que el comercio electrónico sea cada vez más común dentro de la población, puesto que se estima que el 17,3% de las transacciones realizadas en uno de los principales portales de comercio electrónico como lo es mercado libre, se realizan desde un teléfono móvil.

### **1.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En los últimos años se ha hecho evidente que el afán de industrialización no ha ido acorde con un desarrollo sostenible, sino que por el contrario ha contribuido con el deterioro significativo de los recursos naturales, el incremento excesivo de residuos y

detrimento de la calidad de vida de las personas. Ante esta situación los países se han visto en la necesidad de implementar nuevas políticas que minimicen la problemática que afecta el ambiente. A nivel nacional, la gestión de residuos sólidos, se fundamenta, principalmente en la constitución colombiana de 1991, la ley 192 de 1994, el documento CONPES 2750 del Ministerio de Medio Ambiente. Esta normatividad tiene como objetivo reducir la cantidad de residuos que se generan, aumentar el aprovechamiento de dichos residuos y mejorar los sistemas de eliminación, tratamiento y disposición.

Recientemente, ha entrado en vigencia la ley 1819 de 2016, cuya finalidad desincentivar el consumo de bolsas plásticas entregadas por establecimientos comerciales, pertenecientes al régimen común, como por ejemplo grandes superficies, supermercados, almacenes de comercio de prendas de vestir, calzado entre otros. Los establecimientos responsables del Impuesto Nacional al Consumo de Bolsas Plásticas tienen el deber de cobrar y recaudar este impuesto, para posteriormente pagarlo dentro de la declaración tributaria.

El impuesto a las bolsas plásticas para establecimientos comerciales ha sido una norma que sin lugar a dudas tomará mayor relevancia con los años, dado que por ley el valor de cada bolsa incrementará en \$10 cada año. Es decir que para el año 2020 los consumidores estarán pagando \$50 por bolsa, lo cual a media que pase el tiempo hará que los comportamientos del consumidor cambien bien sea en la reutilización de bolsas plásticas ya existentes o en el uso materiales alternativos que sean biodegradables y reutilizables.

## 1.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis de evaluación de factores externos es la base para desarrollar las estrategias que más adelante se verán reflejadas dentro de la matriz DAFO la cual incluye tanto directrices del entorno externo como interno.

Tabla 1

### *Oportunidades*

	Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
Políticos	Entrar en un proceso para la racionalización y legalización de los negocios para reducir la informalidad de algunos comerciantes.	0,16	4	0,64
Económicos	Diversificar la propuesta de valor ofreciendo experiencias y servicios que generen cooptencia con la oferta actual de productos.	0,13	4	0,52
Sociales	Enfocarse en los comportamientos de compra de las nuevas generaciones.	0,08	4	0,32
Tecnológicos	Uso de ayudas tecnológicas como portales e-commerce y banca electrónica.	0,07	4	0,28
Ambientales	Reducir el consumo de bolsas plásticas bien sea que sean pagas, lo importante es incentivar el uso de bolsas reutilizables.	0,06	3	0,18

Tabla 2

*Amenazas*

	Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
Políticos	No recibir el apoyo necesario para los procesos de legalización de los comerciantes informales.	0,16	2	0,32
Económicos	Desaceleración económica y afectación en el consumo de bienes.	0,13	2	0,26
Sociales	No comprender las necesidades específicas de los nichos de mercado actuales.	0,08	2	0,16
Tecnológicos	Estancamiento en la implementación de recursos tecnológicos, hace que los consumidores prefieran otros canales de consumo.	0,07	2	0,14
Ambientales	Ignorar medidas legales en cuanto al cuidado del medio ambiente las cuales van a cobrar cada vez mayor relevancia.	0,06	1	0,06

Acorde a la ponderación tanto de oportunidades como amenazas se evidencia que el factor político tiene mayor peso en cuanto refleja la necesidad de organizar y formalizar las actividades de los comerciantes minoristas como pymes que operan bajo un marco legal, para que de este modo se pueda dar paso a la restructuración de la oferta mediante la diversificación y tecnificación. Seguidamente se da paso al análisis interno del Centro Comercial Providencia mediante el análisis AMOFHIT.

### **1.3 Análisis interno AMOFHIT**

De acuerdo con D'Allessio (2017), AMOFHIT es el análisis funcional interno de la organización de las áreas de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología que permite obtener las fortalezas y debilidades de la organización. Según D'Allessio (2017), es relevante hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no solo su escasez sino su uso alternativo más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la organización. De igual modo centrar la atención en los factores de éxito críticos del sector comercio para evaluar su impacto en cada una de las áreas funcionales de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior se procedió a realizar una auditoría interna donde se involucró a las áreas de interés de la organización para socializar aspectos clave como desempeño de la administración, mercadeo, finanzas, informática y tecnología.

#### **1.3.1 Administración y gerencia (A)**

De acuerdo con D'Allessio (2017), la administración o gerencia es la encargada de dirigir los aspectos operacionales, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar

las posibilidades de competir con éxito en el sector comercial de Bogotá. Por lo tanto las variables a tener en cuenta son:

- Reputación del consejo de administración o la alta dirección y su administrador.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones (Asamblea de Propietarios y Consejo de Administración) y control gerencial (Auditoria por parte del Revisor Fiscal).
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Uso de técnicas sistemáticas en los procesos de toma de decisiones.
- Calidad y experiencia del equipo directivo (Consejo de Administración) y gerente.
- Estilos de liderazgo usado en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Gestión de red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.

Como principales debilidades de la organización se observó que:

- Visión cortoplacista ya que las actividades de la administración se proyectaron a un año tal como se refleja en los informes de gestión administrativa de los años 2013, 2014, 2015 y 2016. De acuerdo con D'Allessio (2017), de esta manera se busca obtener resultados basados en la ejecución presupuestal del año inmediatamente anterior.
- Barreras de comunicación dentro del equipo de trabajo incluyendo los comerciantes.
- Creencia dentro de los comerciantes de contratar siempre basados en el menor precio sin evaluar realmente el costo beneficio de la inversión. Por lo tanto, aspectos como la calidad no son prioritarios dentro de las transacciones de compra y venta.

- Carencia de trabajo en equipo dentro del área comercial y el área administrativa lo cual va en contra del concepto fundamental que la empresa es un todo y de todos.
- No se cuenta con una visión, misión, y objetivos estratégicos claros, que canalicen los esfuerzos y los recursos de la organización.
- Existe aversión al cambio y falta de evaluación de riesgos, por lo tanto los miembros del consejo de administración transmite inseguridades a la asamblea de propietarios.
- Se administra por funciones y no por resultados.
- Aunque se gerencia a nivel de su competencia orgánica, debe eliminarse el desarrollo de funciones operativas que pueden ser atendidas por servicio al cliente.
- En algunos miembros del consejo de administración (alta dirección) se observa la falta de credulidad hacia el planteamiento estratégico aduciendo que el entorno es incierto, cambiante e impredecible, no evaluando la importancia especial que tiene estar preparado para esos entornos, situación que se transmite a la asamblea de propietarios.

Dentro de los aspectos positivos cabe destacar:

- Paciencia al aplicar nuevas estrategias entendiendo que los logros no son inmediatos.
- Aplicación progresiva de nuevas estrategias a fin de evaluar resultados, aprender y corregir errores.
- Se piensa en la empresa, pensando en el cumplimiento de los deberes y respeto hacia los derechos de los usuarios.

### **1.3.2 Marketing (M)**

Actualmente se contrata bajo la premisa del precio más bajo sin evaluar previamente el costo beneficio de la inversión que para el caso del Centro Comercial Providencia se refleja en la calidad de los eventos promocionales, material publicitario y promocional. Del mismo modo se detectó la incongruencia en la promesa de valor dado que algunos comerciantes ofrecen productos no originales y de mala calidad, lo cual va en detrimento de la imagen positiva del Centro Comercial y el servicio pos venta.

### **1.3.3 Operaciones (O)**

La carencia de formación en la conducta ética y moral hace que la práctica de contrabando, plagio, compra de mercancía robada, venta de licor adulterado hacen que sus operaciones no sean sostenibles en el tiempo porque no hay una garantía que soporte el proceso de compra. Adicionalmente, la débil capacitación en los comerciantes también hace que no tengan políticas claras de precio y esto afecta la atención al cliente.

### **1.3.4 Finanzas (F)**

En cuanto al manejo de las finanzas, todavía no se diferencia un costo de un gasto y ambos son cargados al producto, con el lógico incremento de los precios. Esto hace que los comerciantes prefieran omitir la calidad del producto y trabajar con replicas que salen a un menor costo pero que a futuro no garantizan la calidad, lo cual ha dado como resultado una baja competitividad en un mercado que cada vez está mejor informado. Sumado a la mala reputación que conlleva trabajar con productos replica y de mal calidad, los comerciantes se exponen a multas y decomiso de la mercancía por parte de entidades gubernamentales como la DIAN.

Por lo tanto bajo el área financiera a la cabeza se estima que:

- Es importante realizar un monitoreo mensual de los estados financieros para tomar acciones contundentes y a tiempo.
- Tener un presupuesto destinado para la capacitación del recurso humano en cuanto a servicio al cliente tanto externo como interno, desarrollo de la línea de carrera dentro de la organización y remuneración acorde con las capacidades del talento humano y nivel de satisfacción del cliente.
- Generar un programa de incentivos para los comerciantes que operen bajo un marco ético y legal. Lo cual conlleva a que se acojan a los programas de capacitación y formación empresarial.

### **1.3.5 Recursos Humanos (H)**

Según D'Alessio (2008), el recurso humano es el activo más importante para la organización, dado que es el que ejecuta recursos tangibles e intangibles para movilizar el ciclo operativo con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización. Teniendo en cuenta el organigrama del Centro Comercial Providencia ilustrado en la figura 1, se puede ver que no solo la administración y el consejo directivo son importante, sino que adicionalmente los micro empresarios son parte vital de la organización y por ende no deben ser considerados como un ente aparte, sino por el contrario deben ser integrados dado que es necesario parametrizar conceptos como la formación empresarial, servicio al cliente y salud ocupacional para garantizar los objetivos generales del Centro Comercial Providencia.

El organigrama del Centro Comercial Providencia se muestra en la figura 1.

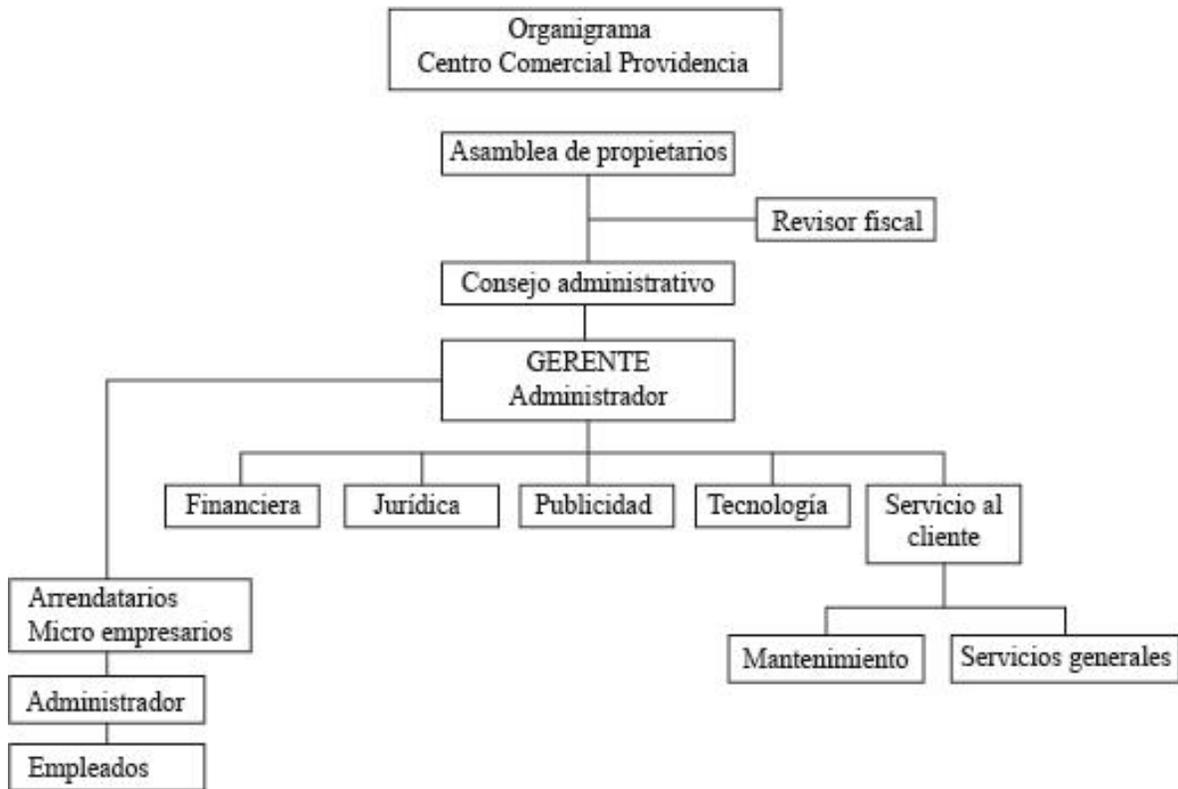


Figura 1. Organigrama Centro Comercial Providencia.

### 1.3.6 Informática (I)

De acuerdo con D'Alessio (2017), el área de sistemas de información y comunicaciones brindan soporte a la organización en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de metas de marketing, la asignación de recursos financieros, la integración con cliente y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación, la estrategia empresarial. Además crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de

información oportuna acerca de los problemas e incentivar la participación de todos en la organización.

Así mismo se considera que dentro de la auditoría del área de sistemas de información y comunicaciones, los aspectos por mejorar son:

- La falta de oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
- La calidad de la información para la toma de decisiones de la gerencia, es baja.
- La velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, es mínima.
- La información para la gestión de la calidad y costos es muy subjetiva.
- Los sistemas orientados al usuario son de baja capacidad, por parte del personal que utiliza la información.
- Fallas en los sistemas de comunicación interna y externa
- Mal manejo de las redes y su administración.
- Sistemas de seguridad aceptables.
- Carencia de registro de datos cuantificables y confiables por parte áreas como mercadeo, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos para la toma de decisiones.
- Fallas en los sistemas de comunicación tanto interna como externa. A nivel externo la capacidad de respuesta a los clientes.

### **1.3.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)**

D'Alessio (2017) indicó, que se debe auditar las actividades de la organización en el área de tecnología e investigación y desarrollo con el fin de verificar si se está o no

desarrollando nuevos productos y procesos antes de la competencia. Del mismo modo monitorear la calidad en los procesos y productos y la optimización de la producción mediante la automatización y la mejora continua.

La organización en el área de tecnología e investigación y desarrollo debe orientar sus esfuerzos a la innovación e invención dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento (Toffler 1980), para hacer de ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que favorezca a la organización.

Las variables que se deben considerar en la auditoría del área de tecnología e investigación y desarrollo son (D'Alessio, 2017):

- La tecnología no es de punta en productos y procesos.
- El número de innovaciones en productos y procesos es mínimo.
- La capacidad de adopción de nuevas tecnologías es deficiente.
- No se cuenta con plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Las competencias tecnológicas en relación a la industria y los competidores son paupérrimas.
- Poca investigación y desarrollo en productos y procesos.
- No se cuenta con patentes, marcas registradas y protecciones legales.
- Las capacidades tecnológicas del personal de la organización son aceptables.

Como quiera que el ser humano, según D'Alessio (2017), subconscientemente trata de no decir cosas que podrían poner en tela de juicio su gestión y permanencia en la organización, siendo este un defecto usual en los análisis internos, que distorsiona sus

resultados. Se trató de ser lo más sincero, honesto, y leal posible con la institución, como requisito fundamental para que se puedan encontrar las reales fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 3

*Fortalezas*

Factores internos clave	Peso	Valor	Ponderación
1. El gerente ha probado su capacidad gerencial y liderazgo	0,05	4	0,2
2. Los clientes y consumidores son leales y buscan ser atendidos por propietarios y administradores de negocios.	0,02	4	0,08
3. Las marcas están bien posicionadas y son reconocidas a nivel mundial.	0,05	4	0,2
4. Se manejan presupuestos de administración, marketing, operaciones, finanzas e información.	0,02	4	0,08
5. Cuenta con fuentes de fondos adecuados y de calidad por concepto de las cuotas de administración y la explotación de las áreas comunes.	0,05	4	0,2
6. La gerencia y los funcionarios de administración, marketing, operaciones, finanzas, información, cuentan con la experiencia necesaria.	0,02	3	0,06
7. Los estilos de decisión de los funcionarios son asertivas y con criterio.	0,02	3	0,06
8. Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones, con el uso de encuestas, Asambleas, Juntas y Reuniones.	0,05	4	0,2

Según la información desglosada en las fortalezas internas de la organización, está la presencia de marcas altamente reconocidas que son ancla para atraer consumidores, no

obstante esto o es suficiente si no se trata sistémicamente con otros aspectos clave como es el liderazgo de una administración que en equipo con una junta directiva pueden direccionar los recursos para generar un nuevo modelo de negocio que garantice la competitividad del Centro Comercial Providencia.

Tabla 4

*Debilidades*

Factores internos clave	Peso	Valor	Ponderación
1. No se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos.	0,05	2	0,1
2. La calidad de los productos, bienes y servicios, No es reconocida por los clientes y suelen ser engañados con replicas.	0,13	1	0,13
3. La calidad del servicio de posventa, No es reconocida como de calidad, porque no tienen respaldo del distribuidor y no existe una política acorde al estatuto del consumidor.	0,08	1	0,08
4. Los precios no son adecuados y no siguen una política de precios organizacional, se compite de manera desleal, por vender a toda costa sin tener en cuenta métodos de fijación de precios (costo, demanda y competencia)	0,05	1	0,05
6. La tecnología usada en los procesos comerciales no es de punta.	0,08	1	0,08
7. No se le da importancia a la ergonomía en los servicios que prestan los comerciantes en los locales, vestidores, zonas de espera.	0,05	2	0,1
8. No se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento. (coaching, nuevos aspectos de información y comunicación)	0,05	2	0,1
9. No se cuenta con un sistema de información confiable sobre información comercial, laboral, entre otras, para la formulación de estrategias y proyectos.	0,05	1	0,05
10. No se dispone de un presupuesto para realizar investigación.	0,05	2	0,1
11. No se cuenta con capacidades de investigación y desarrollo de nuevos modelos de negocio.	0,05	2	0,1

Acorde con las debilidades detectadas durante el análisis interno, es importante prestar atención a la organización y establecimiento de una misión y visión por parte de la administración y la junta directiva, para que a partir de ahí se puedan ejecutar los procesos de formación, legalización y transformación del Centro Comercial Providencia

#### 1.4 Estrategias acorde al análisis interno y externo

Tabla 5

##### *Estrategias análisis externo*

Estrategias FO	Estrategias DO
1. En cabeza de la administración, hacer convenios con las entidades como la DIAN y Cámara de comercio para ejecutar ferias de servicios, con el fin de asesorar a los comerciantes en sus procesos de legalización.	1. Manejar incentivos para que los comerciantes se rijan bajo la ley dentro de sus prácticas comerciales. Para ello es importante identificar los comerciantes que trabajan bajo un marco legal mediante un sello de calidad que los identifique frente a los clientes.
2. Generar alianzas estratégicas entre los centros comerciales del sector y con las marcas reconocidas, para realizar ruedas de negocio, capacitaciones. Con el fin de diversificar la oferta usando por ejemplo el modelo de negocio de franquicias.	2. Generar descuentos para los locales que hagan mejoras y ampliaciones en pro de un mejor servicio al cliente.
3. Tener una oferta de servicios y pagos on line.	3. Desarrollar capacitaciones acorde a las diferentes zonas del centro comercial con base en teorías de marketing sensorial.
4. Implementar estrategias de marketing digital como aplicaciones y pagina web que refuerce el canal de distribución de comercio electrónico.	4. Promover el uso de nuevas tecnologías con convenios de la secretaria de desarrollo económico de Bogotá y entidades educativas
5. Desde la administración negociar la compra total de bolsas ecológicas aprovechando el poder de negociación. Dichas bolsas son un medio de publicidad.	5. Involucrar a los comerciantes en el proyecto macro del uso de bolsas ecológicas impulsando la imagen de los locales, para dar mayor personalización a las bolsas.

Tabla 6

*Estrategias análisis interno*

Estrategias FA	Estrategias DA
1. Apoyarse en el liderazgo que se ejerce desde la administración para generar credibilidad en las autoridades competentes para implementar planes de legalización.	1. Generar convenios con la SIC Superintendencia de Industria y Comercio con el fin de capacitar a los comerciantes sobre el estatuto del consumidor para ofrecer un buen servicio y respaldo a los clientes.
2. Dinamizar la oferta de valor de productos o servicios no durables y de fácil acceso económico, como por ejemplo alimentos y bebidas que incentiven las ventas dentro del centro comercial.	2. Promover procesos de innovación en cuanto a los canales de venta para optimizar los recursos y facilitar el proceso de compra a través de plataformas virtuales.
3. Sectorizar y señalar las diferentes zonas del centro comercial bajo categorías y tener una mejor presentación de las zonas comunes, para ofrecer una mejor experiencia de compra.	3. Invertir en estudios de mercado para detectar las tendencias de consumo y así mismo generar una propuesta de valor acorde al segmento de mercado.
4. Generar convenios con entidades privadas para que se amplíe la oferta de servicios de banca, internet y telefonía.	4. Dentro de los fondos recaudados mensualmente destinar un rubro para la implementación de nuevas tecnologías que impulsen las dinámicas del comercio.
5. Adelantar un programa en cabeza de la administración, para la clasificación de residuos y manejo adecuado de basuras.	5. Dentro de la misión y visión resaltar los objetivos estratégicos que se tienen en cuanto a la reducción del impacto ambiental. Por ejemplo impulsar uso de tecnologías como iluminación LED.

## 1.5 Conclusiones

- Acorde con los análisis de entorno tanto externo como interno, el aspecto legal es el que mayor relevancia tiene dado que los actores de la cadena de valor del Centro Comercial Providencia y en general todos los establecimientos comerciales de los San Andresitos se ven ante el desafío de erradicar el contrabando el cual ya está penalizado en la Ley 1762 del 6 de julio del 2015 bajo lo cual es necesario ejercer procesos de formalización empresarial con los comerciantes minoristas que deseen permanecer vigentes en el Centro Comercial Providencia.
- Paralelamente en el aspecto económico tanto a nivel nacional y local, dentro del Centro Comercial Providencia, se está viendo las consecuencias de una desaceleración económica y una baja en el consumo de bienes semi durables como es el caso de ropa y tecnología. No obstante se vislumbra una oportunidad de crecimiento para los centros comerciales en cuanto al crecimiento del consumo de bienes y servicios relacionados a las bebidas, alimentos y entretenimiento.
- Dicho lo anterior la informalidad, la cultura de la no legalidad y la falta de innovación en la propuesta de valor acorde con las necesidades y comportamientos del consumidor actual, son los aspectos que más influyen en el desempeño del Centro Comercial Providencia, sumado a esto el hecho de omitir acciones de responsabilidad ambiental en cuanto al consumo de bolsas plásticas lo cual está contemplado en la Ley 1819 del 2016.

## Capítulo II: Modelo de negocio con metodología Canvas para el Centro comercial Providencia

### 2.1 Lienzo Canvas

Osterwalder y Pigneur indicaron que un modelo de negocio es aquel que describe las bases sobre las cuales la empresa crea, proporciona y capta valor. Por lo tanto, la mejor manera de describir un negocio es dividirlo en nueve módulos básicos, los cuales reflejan la lógica bajo la cual la empresa logra obtener ingresos. Los nueve modelos que a continuación se mencionan en el gráfico son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes.

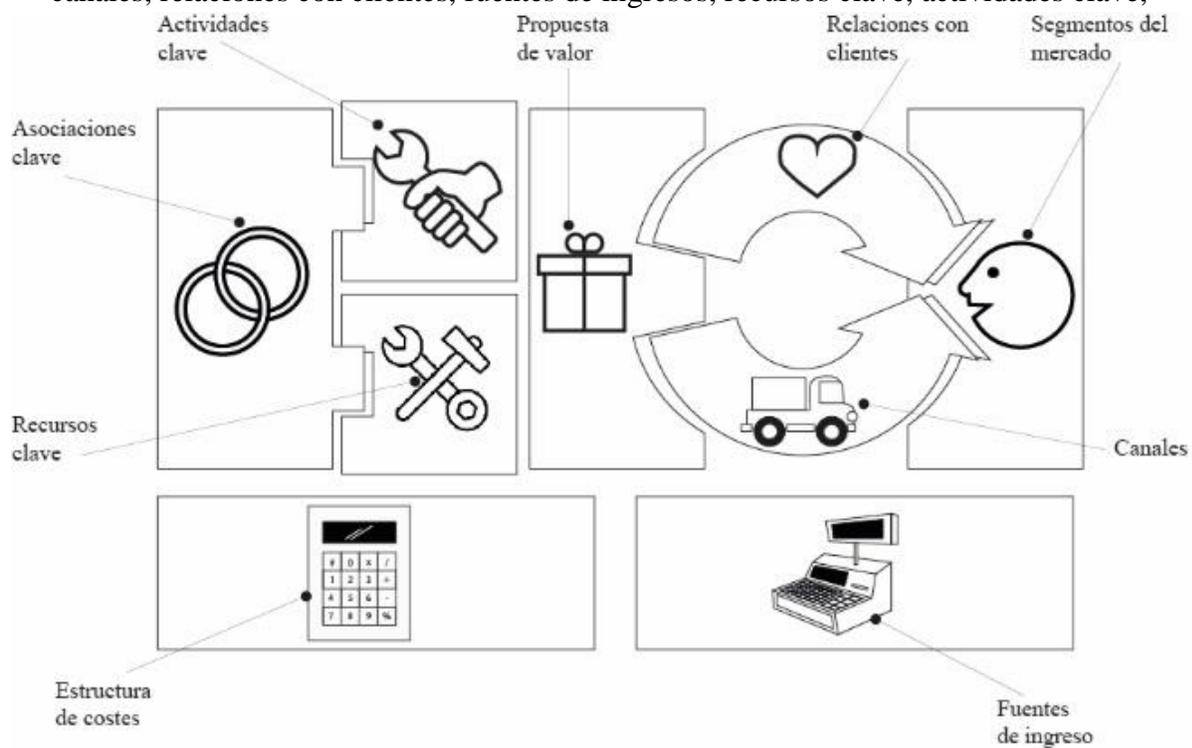


Figura 2. Lienzo canvas. Tomado de: Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). “Generación de modelos de negocio”

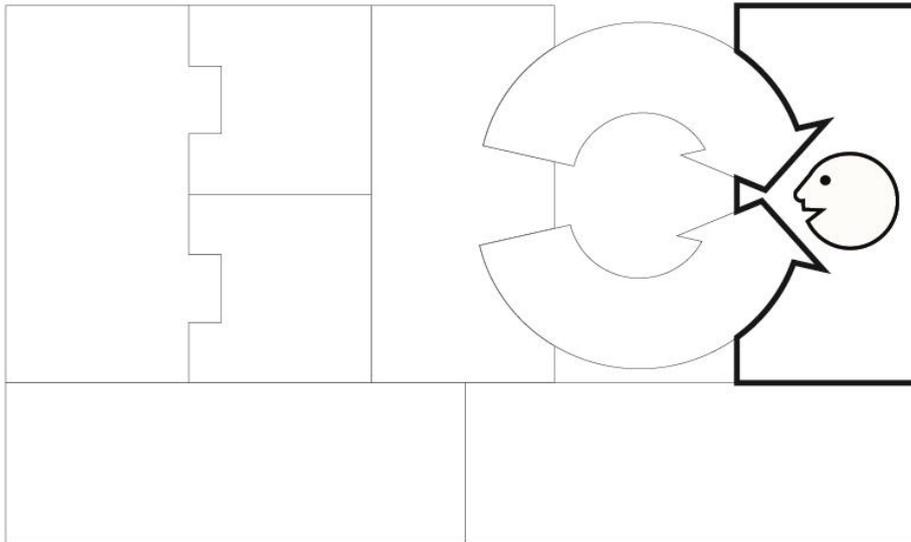
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>Alianzas estratégicas y cooperación con:</p> <p>1) DIAN, Cámara de comercio, SIC superintendencia de industria y comercio.</p> <p>2) Centros comerciales del sector, franquicias y micro franquicias.</p> <p>3) Comerciantes del centro comercial providencia.</p> <p>4) Convenios con entidades educativas para generar recursos tecnológicos aplicables a las dinámicas comerciales de C.C Providencia.</p>	<p>Resolución de problemas a través de:</p> <p>1) Incentivos para promover la formalización.</p> <p>2) Capacitación en servicio al cliente.</p> <p>3) Organizar, sectorizar y señalar los espacios físicos.</p> <p>4) Implementar programas de reducción de consumo de plásticos y fomentar la reutilización.</p> <p>5) Diseñar plataforma virtual para E-commerce.</p>	<p>Diferenciar el Centro Comercial Providencia del resto de centros comerciales por ser pionero en su enfoque de servicio al cliente mediante una propuesta de valor enfocada en la reducción de riesgo, accesibilidad y comodidad.</p> <p>Ejecutable bajo las siguientes acciones:</p> <p>1) Organización y legalización, mediante el incentivo e identificación de los comerciantes que laboran con mercancía legal y original.</p> <p>2) Zonificar y señalar los espacios físicos del centro comercial para generar recorridos coherentes con la teoría de mercadeo.</p> <p>3) Apoyo en herramientas tecnológicas como plataformas virtuales y pagos con tarjetas crédito y débito.</p> <p>4) Diversificar los servicios del Centro Comercial promoviendo jalonadores de consumo con una zona de comidas y bebidas (bienes de consumo inmediato).</p>	<p>Relación de asistencia personal.</p> <p>1) Atención personalizada durante proceso de venta y pos venta.</p> <p>2) Creación colectiva: Plataformas digitales y presencia en redes sociales. Conectar a los clientes acorde con preferencias, hobbies y marcas.</p>	<p>Mercado multilateral.</p> <p>Enfocado en captar la atención de comerciantes minoristas que deseen operar en el comercial y por otro lado atraer a clientes finales o consumidores cuyas edades pueden ser entre los 20 y 36 años de estratos socio económicos 3 y 4. Altamente influenciados por las plataformas digitales.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>1) Espacio físico segundo nivel disponible para ubicar micro franquicias de empresas de comidas.</p> <p>2) Plataforma virtual y disponibilidad en los locales para pago con tarjeta débito o crédito.</p> <p>3) Investigación y desarrollo de las nuevas tendencias en cuanto comercio y retail.</p>		<p>Canales</p> <p>Canal propio directo mediante ventas on-line y en el centro comercial.</p> <p>Fases del canal: Información, compra, entrega y posventa.</p>	
	<p>Costos de la estructura</p> <p>1) Costos fijos</p> <p>2) Economía de campo: presupuestos destinados para publicidad, investigación y desarrollo y servicios tecnológicos.</p>		<p>Fuente de ingreso</p> <p>1) Aprovechamiento zonas físicas.</p> <p>2) Uso de servicios en página web</p> <p>3) Publicidad dentro del centro comercial, en página web, redes sociales y en bolsas reutilizables.</p>	

### 2.1.1 Segmentos de mercado

Acorde con Osterwalder y Pigneur un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, bien sea grandes o pequeños, lo importante es clasificarlos según necesidades, comportamientos y atributos comunes. Para el caso del Centro Comercial Providencia, el mercado objetivo es multilateral, esto quiere decir que el modelo de negocio va encaminado a dos segmentos de mercado independientes.

Por un lado la administración del Centro Comercial Providencia junto con la asamblea de copropietarios necesitan que sus predios se valoricen y sean atractivos para inversionistas y microempresarios que deseen operar en los locales del centro comercial. Por otro lado la administración del centro comercial y la junta necesitan que el establecimiento atraiga una mayor cantidad de clientes finales para que se incremente el consumo y por ende la rentabilidad de los negocios minoristas.

Hoy en día, las tendencias de consumo en el sector de retail a nivel mundial están altamente influenciadas por los fenómenos tecnológicos lo cual hace que llegar a un mercado de personas entre 20 y 36 años sea más efectivo a través de plataformas digitales y entornos físicos agradables. Este nicho de mercado denominado como los millenials no sólo demanda una reinención del modelo de negocio sino que paralelamente contribuye con las ganancias de los microempresarios que arriendan los locales y con los intereses de la junta de inversionistas del Centro Comercial Providencia, esto se denomina como un “efecto red” donde la plataforma crea valor al permitir la interacción de los diferentes grupos y dicho valor crece en la medida que aumenta el número de usuarios (Osterwalder & Pigneur).



*Figura 3.* Gráfico del módulo de segmentos de mercado.

### **2.1.2 Propuesta de valor**

En este módulo se detallan los productos y servicios que generan valor para el segmento de mercado específico anteriormente mencionado. Los valores bajo los cuales el Centro Comercial Providencia debe enfocar sus esfuerzos no solo deben ser cuantitativos en cuanto a ofrecer el mejor precio sino también valores cualitativos como la experiencia de compra del cliente. Por lo tanto, se hace enfoque en brindar valores cualitativos acordes con las necesidades del mercado específico dado que una de las mayores debilidades del Centro Comercial es la venta de productos que son replicas o de baja calidad, una oferta poco diferenciada (en el producto, servicio y canal) y finalmente un entorno físico que no es cómodo ni agradable para prolongar la estancia en el Centro Comercial.

**Reducción de riesgo.** El centro comercial debe diferenciarse en ofrecer productos cuya calidad y legalidad son coherentes con los argumentos de venta, es decir que a diferencia de otros centros comerciales de San Andresito, Providencia estimula a los microempresarios a trabajar con papeles en regla y con la calidad pactada con el cliente.

**Accesibilidad.** En el nuevo modelo de negocio el centro comercial Providencia funciona bajo una doble plataforma tanto física como digital para acceder a más personas sin incurrir en altos costes de publicidad, llegando al mercado objetivo que son las personas adultas entre 20 y 35 años cuya tendencia es comprar tanto en tiendas físicas como on line.

**Comodidad y utilidad.** Ofrecer un espacio organizado, señalizado y ampliado para que la experiencia de compra sea más confortable que en otros centros comerciales del sector, del mismo modo ofrecer plazoleta de comidas para diversificar la oferta.

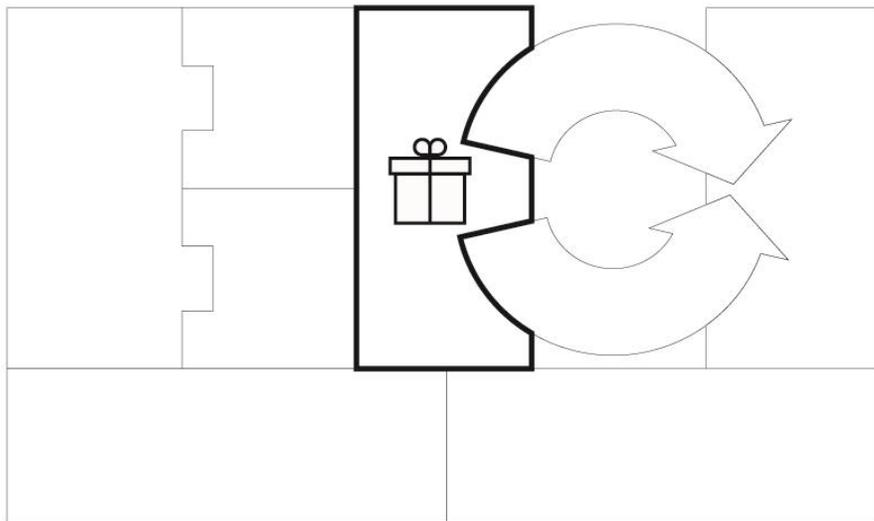


Figura 4. Gráfico del módulo de propuesta de valor.

### 2.1.3 Canales

Según Osterwalder & Pigneur (2011), los canales tienen cinco fases y se pueden distinguir entre canales directos e indirectos y canales propios y de socios comerciales. Para el caso del Centro Comercial Providencia se considera un canal propio directo bajo ventas en una plataforma on line y en tiendas físicas. Las fases de este canal de distribución son:

**Información.** Los servicios y productos se dan a conocer a través de mercadeo digital como página web y redes sociales. Del mismo modo en eventos promocionales acorde con las temporadas del año.

**Evaluación.** A través del área de servicio al cliente directamente en el centro comercial, en la línea telefónica y vía e-mail al buzón de servicio al cliente, el cual es atendido en los comités de la administración y la junta directiva.

**Compra.** Los clientes pueden comprar vía internet bajo una plataforma digital y en tienda física.

**Entrega.** A través de empresas de mensajería o directamente en la tienda física.

**Posventa.** Es en el proceso pos venta donde se refleja la importancia de legalizar y formalizar las operaciones de los microempresarios dado que el respaldo de una factura sujeta al vendedor a cumplir con lo pactado. A través de las líneas de atención de servicio al cliente también se pueden direccionar las solicitudes de garantía.

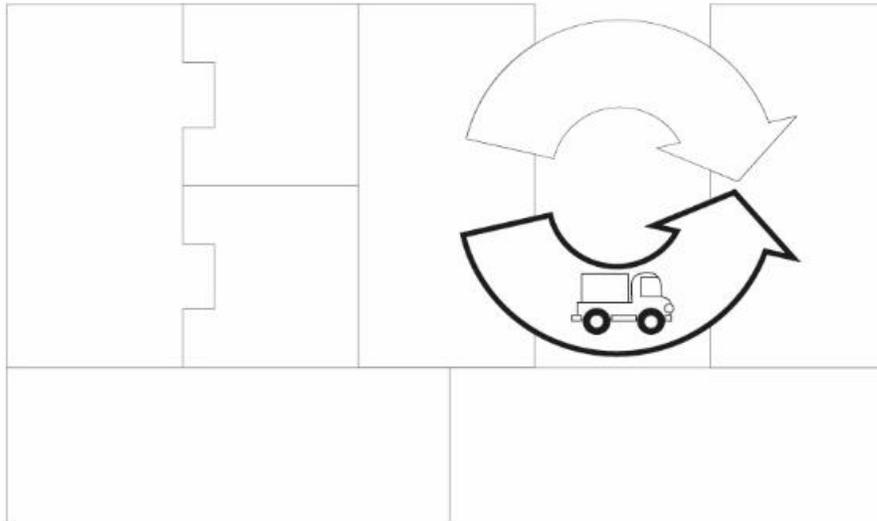


Figura 5. Gráfico del módulo de canales.

#### 2.1.4 Relaciones con clientes

Este módulo acorde con Osterwalder y Pigneur se define los diferentes tipos de relaciones entre la organización y los segmentos de mercado, dichas relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas. En el modelo de negocio para el Centro Comercial Providencia se establece una relación de asistencia personal con ambos segmentos tanto para microempresarios como con clientes finales, dado que como se mencionó anteriormente el segmento de mercado es basado en una plataforma multilateral.

Paralelamente a la relación tradicional de contacto directo o asistencia personal, la aplicación de plataformas digitales contribuye a que se pueda generar una relación de creación colectiva; es decir generar conexiones entre los segmentos según necesidades, preferencias, marcas y hobbies, permitiendo que los clientes sean partícipes en la creación de valor y mejora continua del Centro Comercial Providencia.

Ambos tipos de relaciones tanto por asistencia personal como por creación colectiva pretenden captar clientes dado que el Centro Comercial Providencia gracias a canales directos como las plataformas digitales se hace más accesible y adicionalmente lograr la fidelización de los clientes, reduciendo el riesgo de que está comprando mercancía de contrabando. Esto finalmente beneficia a los diferentes actores de la cadena, tanto clientes finales, microempresarios y la administración del Centro Comercial generando lo que anteriormente se mencionó en el módulo de segmentos de mercado como el “efecto red”.

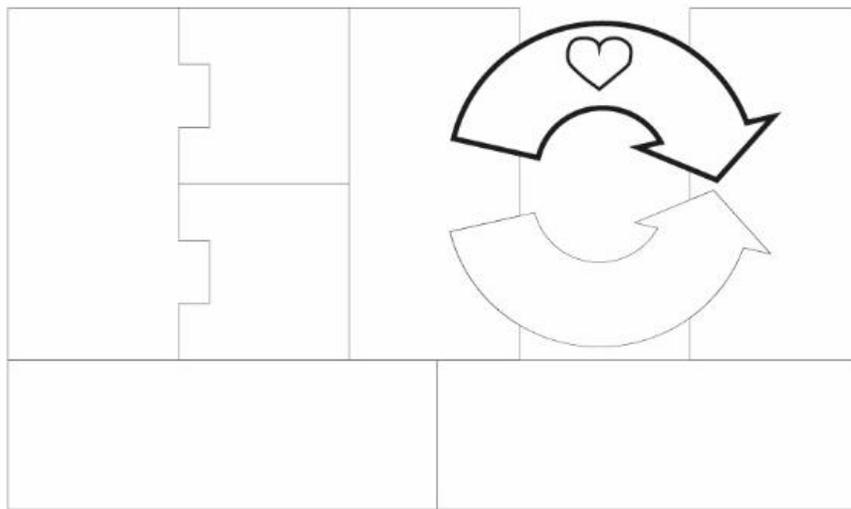


Figura 6. Gráfico del módulo de relaciones con el cliente.

### 2.1.5 Fuentes de ingresos

Según Osterwalder y Pigneur, si los clientes son considerados como el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso serían las arterias, desde esta visión sistémica y entendiendo que el segmento de mercado lo componen tanto los microempresarios como los clientes finales las fuentes de ingreso son a partir de las transacciones derivadas de

pagos puntuales entre el consumidor final y el micro empresario, no obstante para la administración del centro comercial y la junta los ingresos derivan de los pagos periódicos por parte de los microempresarios de la siguiente manera:

**Alquiler.** Dicha fuente de ingreso se genera por el derecho exclusivo de operar dentro del centro comercial.

**Cuota de suscripción.** Por el servicio de la plataforma de ventas E-commerce.

**Publicidad.** Se manejan cuotas por el servicio de publicidad para las marcas o establecimientos en páginas de internet, redes sociales y eventos promocionales.

En cuanto a los mecanismos de fijación de precios , si bien la administración del centro comercial Providencia tiene la función de auditar la calidad y la legalidad de la mercancía, los mecanismos de fijación de precios entre los diferentes microempresarios son dinámicos del mismo modo como puede ocurrir en las plataformas de E-commerce como por ejemplo E-Bay y Amazon, no obstante dentro de las capacitaciones y las auditorias por parte de la Administración se hace hincapié en que la fijación de precios debe ser según las características del producto.

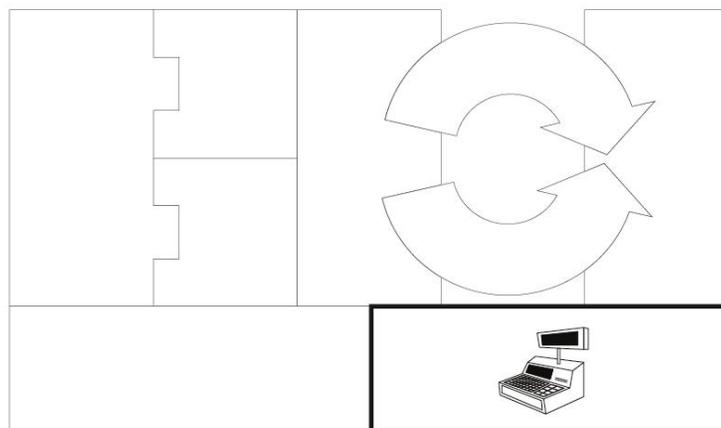


Figura 7. Gráfico del módulo de relaciones con el cliente.

### 2.1.6 Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Dicho lo anterior los activos más importantes para el funcionamiento del Centro Comercial Providencia son:

***Recursos Humanos.*** En un negocio como el retail en el Centro Comercial Providencia el componente humano es vital para brindar un excelente servicio al cliente, es por ellos que la capacitación y formalización de las microempresas dentro del centro comercial es la base para crear y ofrecer la propuesta de valor.

***Recursos físicos.*** Las instalaciones y el alquiler de los locales es lo que genera fuentes de ingresos para los propietarios y la administración, por lo tanto es relevante dar una organización, señalización y jerarquización de las zonas, adicionalmente aprovechar este recurso en la segunda planta es sub utilizado y puede ser ideal para la apertura de locales para franquicias de alimentos, lo cual representa apertura de jalonadores de consumo dentro del centro comercial.

***Recursos intelectuales.*** Adicional a los recursos humanos y físicos están los recursos intelectuales bajo lo cual es importante desarrollar un área de investigación y desarrollo dentro de la administración del centro comercial que determine las tendencias y los avances en cuanto consumo y tecnología para mantener vigentes las operaciones del centro comercial. Acorde con Osterwalder y Pigneur los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se logran, pueden crear un valor considerable para la organización.

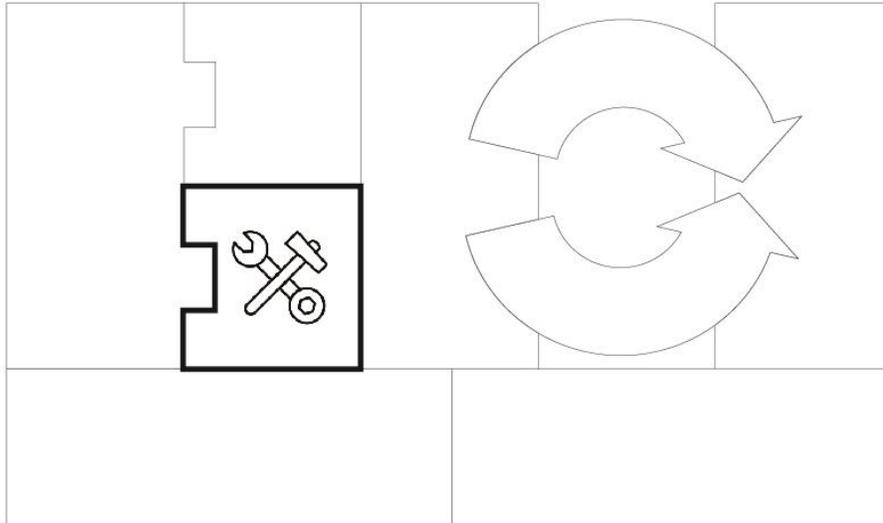


Figura 8. Gráfico del módulo de recursos clave.

### 2.1.7 Actividades clave

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Dichas actividades relevantes para que el modelo de negocio en el Centro Comercial Providencia funcione son:

**Resolución de problemas.** Búsqueda de soluciones que se plantean en los comités de la junta directiva acordes con las observaciones de los clientes internos y externos, esto demanda por parte de la administración, la junta directiva y los microempresarios una formación continua y gestión de la información. Dentro de las actividades en pro de mitigar las falencias actuales del centro comercial están:

- Incentivos para promover la formalización y legalización de las pymes dentro del C.C Providencia.

- Capacitación en servicio al cliente durante venta y pos venta.
- Organizar, sectorizar y señalar los espacios físicos del centro comercial  
Providencia aplicando principio de Mercadeo en punto de venta y aspectos sensoriales.
- Implementar programas de reducción de consumo de plásticos y fomentar la reutilización.
- Diseñar plataforma virtual para E-commerce.

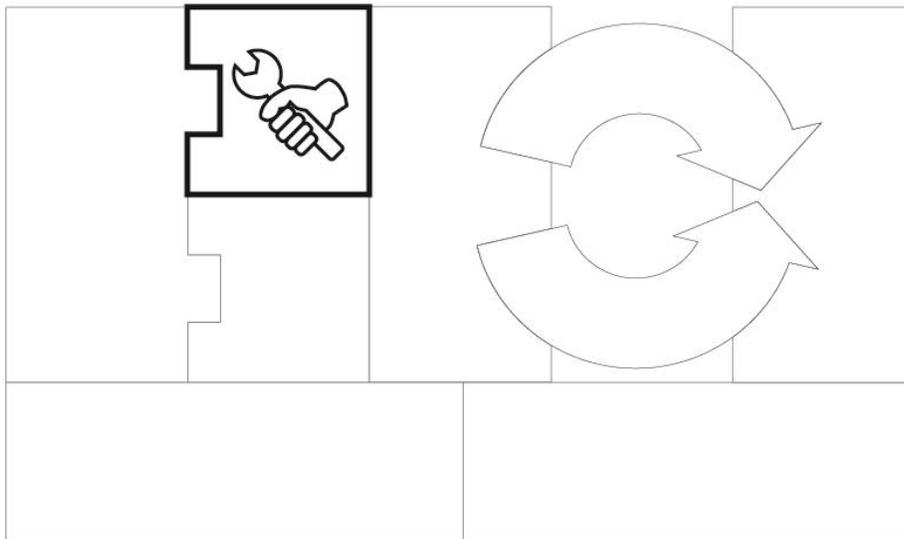


Figura 9. Gráfico del módulo de actividades clave.

### 2.1.8 Asociaciones clave

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Dentro de las asociaciones vitales para el funcionamiento del Centro Comercial Providencia están las alianzas estratégicas y de cooperación con:

- DIAN, Cámara de comercio, SIC superintendencia de industria y comercio.
- Centros comerciales del sector, franquicias y micro franquicias.
- Comerciantes del centro comercial providencia.
- Convenios con entidades educativas para generar recursos tecnológicos aplicables a las dinámicas comerciales de C.C Providencia.

Dichas alianzas son movidas por la optimización y la economía de escala y para reducir los riesgos que se generan en el entorno al operar de manera informal e ilegal para los microempresarios.

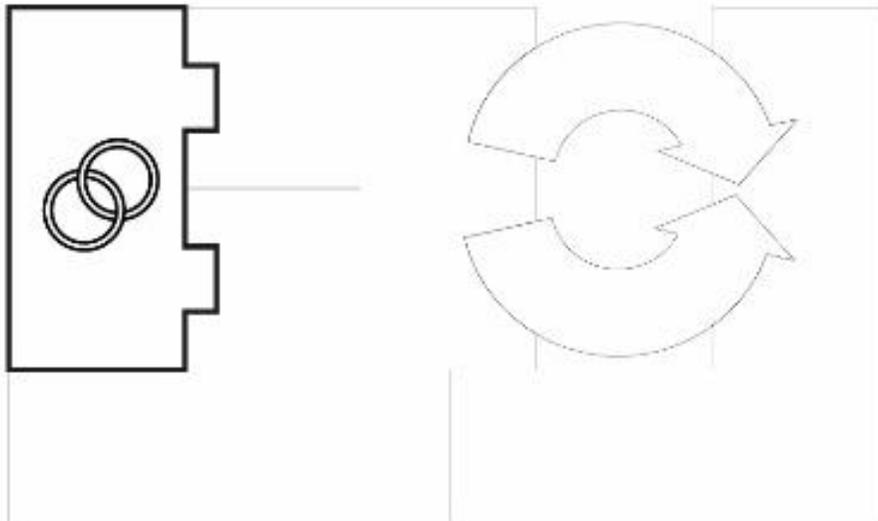


Figura 10. Gráfico del módulo de asociaciones clave.

### **2.1.9 Estructura de costes.**

Este último módulo describe los costos relacionados con la creación de valor, la entrega, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Pese a que el modelo de negocio del Centro Comercial Providencia tiende un enfoque a la generación de valor, los costes en las operaciones son sumamente importantes dado que por el tipo de negocio se manejan costos fijos, como el pago de impuestos, servicios, mantenimiento y arriendos, los cuales obligatoriamente la organización debe cubrir mes a mes.

Adicionalmente a medida que el Centro Comercial diversifica su oferta con la apertura de franquicias, tiene el potencial de operar bajo una economía de campo, lo cual implica aprovechar los canales de distribución (venta directa y on line) y actividades de marketing para los diferentes tipos de negocios que operan bajo las instalaciones de Providencia.

Los nueve módulos previamente descritos componen el lienzo de modelo de negocio, cabe anotar que es aconsejable para la junta directiva tener este esquema en gran formato para socializarlo y realizar sobre el las anotaciones pertinentes en cada módulo. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis (Osterwalder & Pigneur, 2011).

## Capítulo III: Propuesta de Valor

### 3.1 Epicentro de la innovación

La innovación en el modelo de negocio para el Centro Comercial Providencia tiene como epicentro la oferta puesto que desde la propuesta de valor se influenciar a los otros módulos del modelo de negocio. El centro comercial se ve en la necesidad de cambiar su modelo de negocio desde raíces profundas como reducir el riesgo de ofrecer productos de contrabando, ser accesible acorde con las nuevas dinámicas que plantean los fenómenos digitales y ser confortable en los espacios físicos para mejorar la experiencia de compra de los clientes finales.

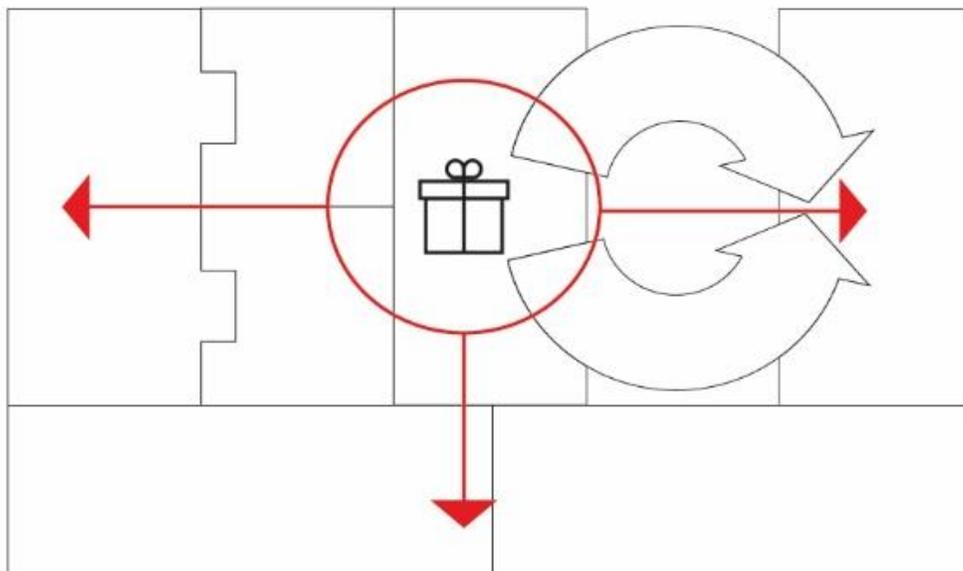


Figura 11. Gráfico epicentro de la innovación en el lienzo Canvas.

A continuación se menciona la estrategia desglosada para generar una propuesta de valor la cual vaya acorde con la reducción del riesgo a través de la formalización y la legalización de las pymes, seguido por la zonificación y organización del entorno físico en aras de tener un ambiente cómodo y agradable tanto para los consumidores finales como

para los comerciantes minoristas, el apoyo en plataformas digitales como un nuevo recurso clave para la venta y generación de ingresos y por último la diversificación de la oferta, implementado la plazoleta de comidas en un espacio que actualmente es desaprovechado.

### **3.1.1 Organización y legalización**

El primer paso para generar una estrategia basada en la propuesta de valor es la formalización, entendida como un medio de inclusión económica, ambiental y social para el aumento de la productividad, sostenibilidad y acceso al sistema financiero. Para ello tanto la administración como los comerciantes deben apoyarse en la siguiente legislación dirigida a la legalización de las actividades comerciales:

- Ley 1429 de 2010
- Decreto 545 de 2011
- Decreto 4910 de 2011
- Decreto 2025 de 2011
- Ley 1607 de 2012 – Reforma Tributaria
- Decreto 489 de 2013
- Ley 1780 de 2016- Empresa Joven

Acorde con la legislación colombiana los beneficiarios “Tendrán derecho a acogerse a los beneficios establecidos en los artículos 5° y 7° de la Ley 1429 de 2010, las personas naturales y personas jurídicas que desarrollan pequeñas empresas, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil salarios mínimos

mensuales legales vigentes (5.000 smmlv), que con posterioridad a la entrada en vigencia de la citada ley, se matriculen en el registro mercantil de las cámaras de comercio”.

Por lo tanto la administración junto con la cámara de comercio de Bogotá debe incentivar los procesos de formalización de sus arrendatarios, señalando los siguientes beneficios:

- La empresa gana un nombre único y protegido
- El negocio tiene mayores posibilidades de crecimiento
- Puede ser proveedor de otras empresas y aumentar volumen de ventas
- Vende en otros mercados
- Tiene acceso con mayor facilidad a micro créditos y créditos
- Recibe descuentos en los aportes parafiscales
- Promueve el buen nombre de todo el centro comercial Providencia y fideliza clientes a largo plazo.

Como del mismo modo señalando los riesgos bajo los cuales han operado y va en detrimento del centro comercial como por ejemplo:

- Decomiso de mercancías y sellamientos de establecimientos.
- Bajo crecimiento del negocio
- Dificultad para acceder a créditos
- Menos productividad
- Perdida de negocios
- Bajo nivel de competitividad
- Pago de multas
- Mayor costo por enfermedad o accidente

- Recurso humano limitado
- Dificultad para asociarse con otras empresas
- Mala reputación y caída del valor percibido tanto de la mercancía como del servicio.

Adicionalmente la administración bajo una auditoria hace un reconocimiento al micro empresario que esté cumpliendo con los estatutos legales para funcionar dentro del centro comercial, incentivando así la legalidad y brindando al cliente final un producto original, de calidad y pagando impuestos.



Figura 12. Propuesta de diseño de sello de calidad en el servicio.



*Figura 13.* Propuesta de diseño de sello distintivo para identificar visualmente dentro del centro comercial los locales que cumplen los estándares de buenas prácticas comerciales.

### 3.1.2 Zonificación y señalización

El segundo paso para la construcción de la propuesta de valor, se enfoca en la organización de la planta física, mediante la zonificación acorde con la oferta de los locales y los recorridos que hacen los clientes dentro del centro comercial, para que de este modo la organización y distribución sean coherentes con:

- Generar un ambiente agradable que mejore la experiencia de compra.
- Incentive el tiempo de permanencia de los clientes a través de diversificación de la oferta.
- Se conciban recorridos bajo los cuales el cliente puede apreciar toda la oferta del centro comercial tanto de establecimientos que están ubicados en zonas frías como calientes.

La figura 14 muestra la distribución en planta actual del Centro Comercial Providencia.

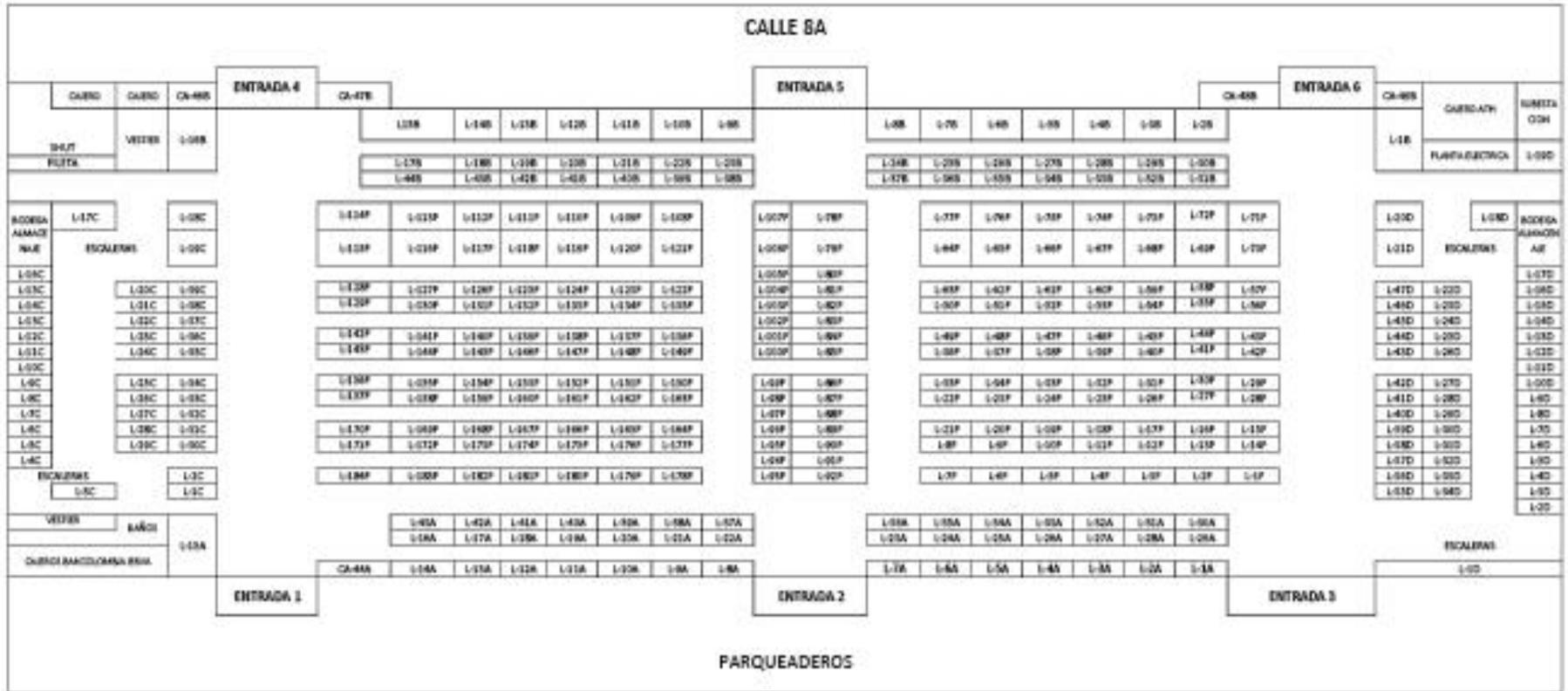


Figura 14. Vista planta Centro comercial Providencia.

La figura 15 muestra la vista de planta con la propuesta de organización, jerarquización de zonas y recorridos.

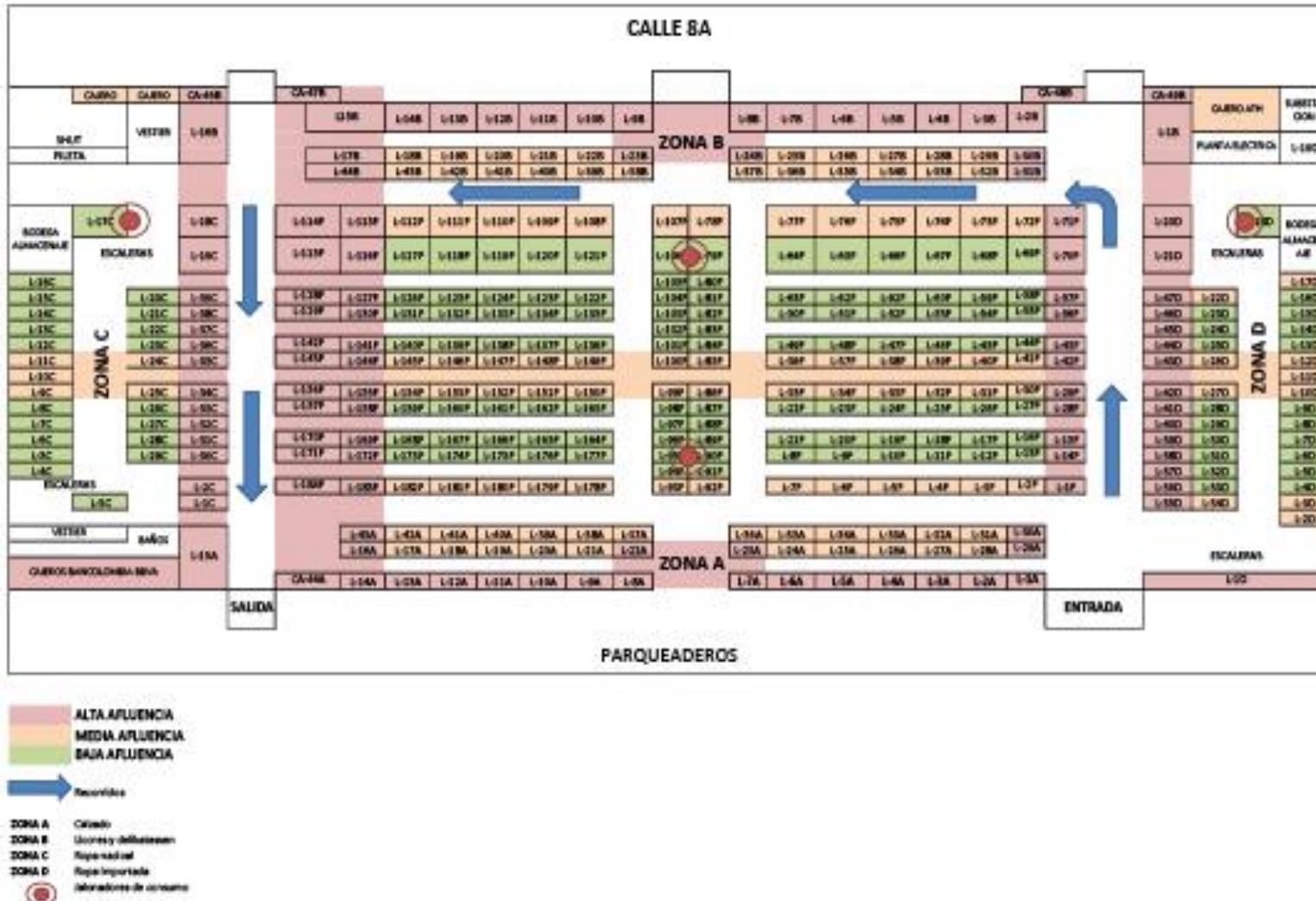


Figura 15. Vista de planta acorde con la propuesta de valor.

La distribución acorde con la propuesta de valor, categoriza la distribución del centro comercial de la siguiente forma:

- Zonas de alta, media y baja afluencia.
- Zona A: para microempresas que comercializan calzado.
- Zona B: Licores y delicatessen.
- Zona C: Ropa nacional.
- Zona D: Ropa importada.
- Zona F: Ropa importada

Se designa una entrada y una salida, para generar recorridos establecidos dentro del centro comercial, para que de este modo los clientes puedan recorrer y conocer la oferta de valor de los microempresarios del centro comercial. Adicionalmente, se ubican marcas ancla o micro franquicias que son jalonadores de consumo dentro de zonas frías o de baja afluencia para aumentar el tráfico de compradores dentro del centro comercial.

### **3.1.3 Herramientas tecnológicas**

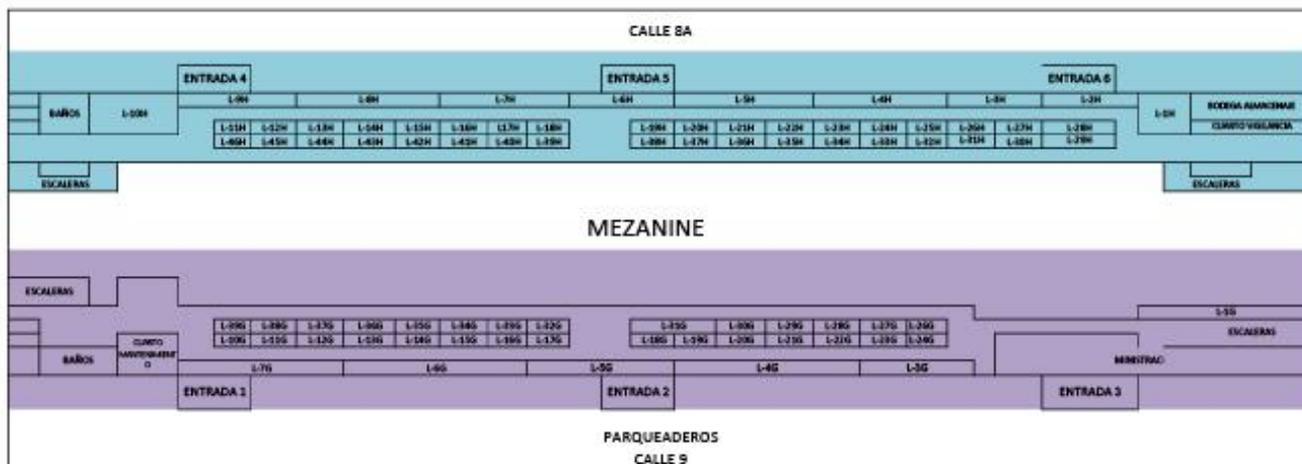
La aplicación de las TIC o conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como de voz, datos, texto, video e imágenes.

Este tipo de ayudas pueden transformar los procesos productivos de las pymes dentro del Centro Comercial e ir acorde con los hábitos de consumo del mercado actual. Las herramientas acordes con el nuevo modelo de negocio son:

- Mercado pago y Paypal para realizar transacciones con clientes en cualquier parte del mundo.
- Mini datafono; medio de pago electrónico para aceptar tarjetas débito y crédito.
- Whatsapp; facilita el contacto con los clientes, dado que este medio puede ser más ágil que el teléfono o el correo electrónico.
- Mercado libre, e-Bay, Amazon y Alibaba plataformas tanto para comprar como para vender.
- You Tube, Vimeo; para promocionar videos corporativos y eventos según la temporada.
- Páginas Web; la página web del centro comercial, Linked In, Facebook, Google Ads y blogs para mantener una información periódica con los clientes y promocionar los productos y servicios.
- Mailchimp; para envío masivo de correos o Newsletter del centro comercial Providencia.
- Google calendar y Trello para organizar los eventos promocionales y tareas con los diferentes micro empresarios del centro comercial.

#### **3.1.4 Aprovechamiento de espacios**

A continuación una vista de planta del segundo nivel o mezanine la cual esta sub utilizada y puede ser aprovechada para organizar una zona de bodegaje y otra para ofrecer una plazoleta de comidas. Ver figura 16.



**BODEGAJE**  
**PROYECTO PLAZOLETA DE COMIDAS**

Figura 16. Vista de planta segundo nivel acorde con la propuesta de valor.



Figura 17. Visualización foto realista, para implementar micro franquicias para incentivar el micro consumo de alimentos y aumentar el tráfico de clientes a través de servicios complementarios o paralelos a la compra de ropa y licores.

En la zona donde se proyecta la plazoleta de comidas, se da espacio para que entren franquicias reconocidas las cuales ya tienen parametrizado sus procesos y políticas de servicio al cliente, lo cual sería un factor diferenciador en la oferta de alimentos y bebidas dentro de todo el sector de San Andresito de la 38.

Acorde con Osterwalder y Pigneur (2014), para generar la propuesta de valor es importante comprender las alegrías, frustraciones y actividades clave de los clientes. Como se ha mencionado anteriormente uno de los públicos con mayor afluencia dentro del centro comercial son las personas que pertenecen a la generación de los millenials, por lo tanto en el siguiente grafico se evidencia una lista de características de esta población:

### **3.2 Perfil del cliente final**

El perfil o segmento del cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, 2014). Es pertinente tener en cuenta las siguientes categorías:

- Alegrías; son los resultados que quieren conseguir los clientes o beneficios concretos que buscan.
- Trabajos del cliente; aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral.
- Frustraciones; se refiere a los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.



Figura 18. Perfil del cliente del Centro Comercial Providencia, basado en la metodología de: “Diseñando la propuesta de valor” de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith.

Acorde con el diagrama anterior, el cliente se identifica con ciertas marcas, servicios o productos que usan las ayudas tecnológicas que hacen más pronta su capacidad de respuesta y accesibilidad por lo tanto el cliente aparte de ser un comprador de valor también es entendido como un actor que interactúa, es decir que también es un co creador y transferidor de valor. Bajo lo cual, la propuesta de valor es importante tanto los bienes tangibles (en este caso la oferta actual de ropa y licores) como los servicios alternos que cooperan para mejorar la experiencia de compra e incrementan el nivel de consumo.

### 3.2.1 Mapa de valor

El mapa de valor según Osterwalder y Pigneur (2014), describe de manera más detallada las características de la propuesta de valor, la cual se divide en:

- Productos y servicios, alrededor del cual se construye la propuesta de valor.
- Creadores de alegrías; cómo los productos y servicios propuestos crean alegrías.
- Aliviadores de frustraciones; como los productos aplacan las frustraciones del cliente.

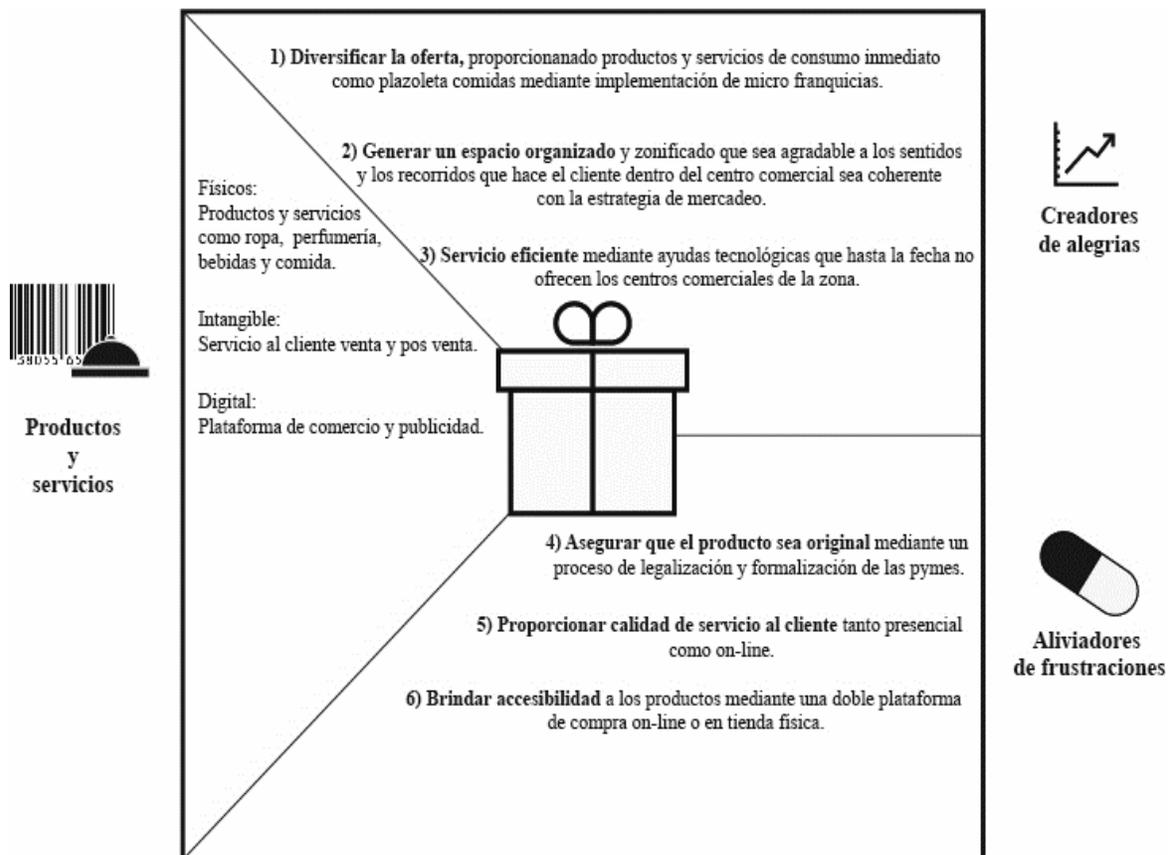


Figura 19. Diagrama para desglosar el mapa de valor basado en las necesidades de los clientes de Providencia. Tomado de “Diseñando la propuesta de valor” de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith.

Como se puede ver en la Figura 6, el mapa de valor es la respuesta según lo detectado en las necesidades del cliente reflejadas en el primer gráfico. Acorde Osterwalder y Pigneur (2014), una vez realizados ambos esquemas se debe dar un encaje, es decir que el perfil del cliente que presenta las necesidades coincide con el mapa de valor el cual presenta los aspectos que pueden satisfacer dichas necesidades. Dentro del mapa de valor se mencionan tres tipos de productos: físicos, intangibles y digitales. Los cuales dan respuesta a las alegrías y aliviadores de frustraciones.

Tal como se ha mencionado dentro del modelo de negocio bajo la metodología canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) y ahondando en la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2014) dichos lienzos cooperan para genera una propuesta de valor teniendo en cuenta un análisis sistémico de los diferentes componentes del Centro Comercial Providencia. Por lo tanto se reitera ante la junta directiva la importancia de ejecutar las siguientes estrategias detectadas a partir de la metodología CANVAS:

- Diversificar la oferta, proporcionando productos y servicios de consumo inmediato.
- Generar un espacio organizado y zonificado
- Servicio al cliente ágil mediante ayudas tecnológicas
- Asegurar la calidad del producto mediante incentivos e identificación
- Proporcionar calidad de atención al cliente en los diferentes canales de distribución.
- Brindar accesibilidad con medios electrónicos mediante una doble plataforma; una presencial y otra virtual o e-commerce.

#### 4. Conclusiones

Se describe las siguientes conclusiones con respecto a: Las acciones necesarias para disminuir el nivel de desocupación del Centro Comercial Providencia, aumentar la afluencia de los consumidores con respecto al año anterior y estructurar un modelo de negocio atendiendo las necesidades del mercado objetivo.

1. El nivel de desocupación para el segundo semestre del año 2018 en el Centro Comercial Providencia equivale a 69 locales desocupados de 442 locales disponibles lo cual representa el 15.6%. Ante lo cual el Centro Comercial Providencia debe generar un modelo de negocio que incremente la afluencia de público, bien puede apoyarse de su reputación de precios convenientes pero con valores agregados como: 1) Trabajar bajo un marco ético y legal pionero dentro del gremio de San Andresito 2) ofrecer un espacio agradable que incentive a las personas a prolongar su estadía mediante la reconfiguración de su espacio físico y con la oferta de servicios complementarios como el consumo de alimentos en una zona desaprovechada actualmente en el Centro Comercial Providencia.
2. Involucrar los diferentes actores de la cadena de valor es la base para re orientar los intereses del Centro Comercial Providencia dado que es crucial apoyarse en las entidades gubernamentales para instaurar capacitaciones y procesos de formalización de Pymes dentro del centro comercial esto apoyado de incentivos internos como descuentos en las cuotas de arriendo de locales y asignación de sellos de calidad para promover la cultura de la legalidad y el buen servicio.

3. Organizar las diferentes zonas del centro comercial para generar recorridos coherentes con la finalidad del Centro Comercial que es poder brindar una experiencia de compra satisfactoria en un lugar agradable donde se puede prolongar la estadía de las personas y es motivante regresar para futuras compras.
4. Diversificar la propuesta de valor para dinamizar las actividades comerciales donde no sólo se ofrecen servicios o productos semi durables como ropa y perfumería sino también es un lugar donde se puede dar micro consumos de bebidas y alimentos. Por lo tanto la apertura de micro franquicias de alimentos son servicios complementarios entran a cooperar y no a competir con los actuales micro empresarios.
5. El modelo de negocio basado en la metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur (2014), permite analizar holísticamente los diferentes factores que influyen en el desempeño de la organización dentro de esos factores cabe destacar la propuesta de valor enfocada en las necesidades del cliente cuyo comportamiento actual y en perspectiva indica que es necesario apoyarse en plataformas digitales puesto que esta es la vitrina más cercana que los consumidores tienen hoy en día.
6. Las estrategias mencionadas desde diferentes perspectivas como el proceso de legalización de los productos y prácticas de los micro empresarios, la reconfiguración de los recursos físicos para brindar un mejor servicio, la coopección para después dar paso a la competencia dentro de la oferta de valor de los locales y el uso de doble plataforma tanto física como digital para ampliar los canales de distribución, trabajados sincronizada mente apuntan a incentivar la afluencia de compradores haciéndolos participes para la mejora continua del

servicio y fidelización de clientes, lo cual influye inevitablemente en la valorización y nivel de ocupación de los locales.

7. Generar este tipo de propuestas para reconfigurar el modelo actual de negocio del Centro Comercial Providencia, tiene el potencial de ser el pionero y ser la punta de la lanza que bien podría replicarse en los otros establecimientos de San Andresito, cuyo impacto positivo a nivel social y económico demostraría que la legalidad es rentable y sostenible en el sector del comercio minorista.

## Fuentes y referencias.

D'Alessio, F. (2011, febrero). Presentación. En G. Alarco (Coord), Competitividad y desarrollo.

Lima, Perú: Planeta.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G & Smith, A (2014).

Diseñando la propuesta de valor. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. New Jersey, Estados

Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Nalebuff, B. Bradenburger, A. (2005). Coopetencia. Bogotá: Grupo editorial Norma

Ley 1762. Adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal. Congreso de la República de Colombia. (2015).

Ley 1819. Adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia (2016).

Ley 1442. Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia (1994).

Escritura pública 4.456. Notaria séptima. Bogotá. (1981).

Reglamento interno de propiedad horizontal centro comercial providencia. (2003). Recuperado de:

[http://www.centrocomercialprovidencia.com/Estados\\_financieros.php?clase=gestion\\_administrativa&tipo=cat&idcat=1](http://www.centrocomercialprovidencia.com/Estados_financieros.php?clase=gestion_administrativa&tipo=cat&idcat=1)

Rajagopal. (2009). Determinants of shopping behavior of urban consumers. Working Paper #2009-01-MKT. Recuperado de:

<https://ideas.repec.org/p/ega/wpaper/200901.html>

Cámara de comercio electrónico. (2017). Transacciones digitales en Colombia. Recuperado de

<https://www.ccce.org.co/noticias/las-transacciones-digitales-en-colombia-movieron-244-billones-en-el-primer-semester-de-2017>

Revista Dinero. (2008). El nuevo consumidor colombiano. Recuperado de

<https://www.dinero.com/administracion/mercadeo/negocios/articulo/el-nuevo-consumidor-colombiano/66425>

Revista Forbes. (2014). 6 rasgos clave de los millenials, los nuevos consumidores. Recuperado de:

<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

## Apéndice A

Procesos de fiscalización año 2018						
Local	Servidor público DIAN	Fecha	Acta de aprehensión	Pruebas	Avalúo definitivo	Producto
9 G	Niño Carrillo Yecid	07/03/2018	Decomiso ordinario	Oficio DIAN #01-03-201-238-00-404 DE28FEB2018 Resolución DIAN #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 24.757.444	Accesorios para celular
37 H	Erika Blanco Corzo	06/03/2018	Decomiso directo	Acta hechos #2018-00831 Oficio Dian #01-03-201-238-00-404 DE 14-FEB-2018 Resolución Dian #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 2.687.721	Electrodomésticos
37 G	Niño Carrillo Yecid	08/03/2018	Decomiso ordinario	Acta de hechos #2018-00837 Fotocopia de la cédula Oficio Dian #01-03-201-238-00-404 DE 14-FEB-2018 Resolución DIAN #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 26.607.483	Calzado y ropa.
6 G	Niño Carrillo Yecid	08/03/2018	Decomiso directo	Acta de hechos #2018-00802 Fotocopia de la cédula Oficio Dian #01-03-201-238-00-404 DE 14-FEB-2018 Resolución Dian #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 4.558.061	Electrodomésticos y camisetas deportivas
9 G	Erika Blanco Corzo	15/03/2018	Decomiso directo	Acta de hechos #2018-00827 Fotocopia de cédula Oficio Dian # 03-201-238-00404 DE 14-FEB-2018 Resolución DIAN #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 3.101.755	Perfumes
25H	Erika Blanco Corzo	22/03/2018	Decomiso directo	Acta de hechos #2018-00786 Fotocopia de cédula Oficio Dian # 01-03-201-238-00404 DE 14-FEB-2018 Resolución Dian #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 8.565.879	Ropa
30 H	José Miguel Bravo	03/04/2018	Decomiso directo	Acta de hechos #2018-00838 Fotocopia de cédula Resolución Dian #0000440-Aduanas Bogotá	\$ 38.797.290	Radios equipos de sonido
					\$ 109.075.633	

## Apéndice B

Comercio al por menor: Cifras en millones de pesos									
Puesto sector	Empresa	Ingresos operacionales		Utilidad operacional		Utilidad neta		Patrimonio	
		2017	VAR. (%)	2017	VAR. (%)	2017	VAR. (%)	2017	VAR. (%)
1	Grupo Éxito	56.442.803	9,4	2.131.563	35,1	217.713	400,2	19.732.354	3,3
2	Almacenes Éxito	11.250.922	-1,3	n.d.	n.a.	217.713	400,2	7.839.568	1,5
3	Olimpica	5.709.718	7,3	183.746	0,1	122.963	36,9	1.392.782	4,6
4	Alkosto	5.177.287	3,9	n.d.	n.a.	328.352	110,9	1.647.929	8,4
5	Cencosud	3.839.177	-4	1.231	-69,9	-52.823	-205	4.619.193	-1,1
6	Sodimac Corona	3.415.474	-1,2	291.852	-4,4	174.247	11,2	1.167.658	12,2
7	D1	3.124.608	46	-78.131	-84,5	-69.266	-171	-51.833	-39
8	Falabella	1.649.847	8,5	14.494	142,1	-21.422	52,4	292.556	-0,4
9	Almacenes la 14 Jeronimo Martins	1.499.306	-8,9	70.037	-39,6	16.199	-3	750.529	1,1
10	Col. Tiendad ARA	1.438.883	73,3	-301.328	-71,9	-	-63,1	183.555	247,7
11	Makro	1.101.633	-2,8	17.768	-11,3	15.090	334,1	697.320	12,2
12	Pricesmart Mercaderia	1.082.562	14,9	21.456	112,4	12.579	177,5	393.306	3,1
13	S.A.S. Justo y Bueno	772.446	264,9	-139.691	-102,9	-	-117	-24.702	-270,3

Tabla 1: Recuperado de: Revista Semana, edición impresa número 1881

