



Estudio de centros comerciales del norte de Bogotá

Trabajo de grado

Juan Pablo Caro Núñez

Diego Andrés Mendivelso Castellanos

Monica Alejandra Monroy Gaitan

Bogotá DC, Colombia

2025



Estudio de centros comerciales del norte de Bogotá

Trabajo de grado

Juan Pablo Caro Núñez (Marketing y Negocios Digitales)

Diego Andrés Mendivelso Castellanos (Administración de Negocios Internacionales)

Monica Alejandra Monroy Gaitan (Administración en Logística y Producción)

Hugo Alberto Rivera Rodriguez

Bogotá DC, Colombia

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “Estudio de centros comerciales del norte de Bogotá”, en opción de grado de PADE III y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juan Pablo Caro Núñez

Diego Andrés Mendivelso Castellanos

Monica Alejandra Monroy Gaitan

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Juan Pablo Caro Núñez

Diego Andrés Mendivelso Castellanos

Monica Alejandra Monroy Gaitan

Tabla de contenido

Glosario.....	10
Resumen.....	11
Palabras clave.....	11
Abstract.....	12
Key words	12
1. Introducción.....	13
2. Caracterización del sector.....	13
2.1 Historia del sector.....	13
2.2 Importancia.....	14
2.3 Productos o servicios ofrecidos.....	15
2.3 Principales competidores.....	16
2.4 Mercado atendido.....	16
2.5 Clientes o usuarios	17
3. Entorno general.....	18
3.1. Análisis PESTEL.....	18
3.1.1. P – Político	19
3.1.2. E – Económico	19
3.1.3. S – Social	20
3.1.4. T – Tecnológico.....	21
3.1.5. E – Ambiental.....	21
3.1.6. L – Legal / Cumplimiento.....	22
3.2. Turbulencia del entorno	22
3.2.1. Dinamismo/estancamiento.....	23
3.2.2. Incertidumbre	23
3.2.3. Complejidad.....	24
3.2.4. Análisis final.....	25
4. Hacinamiento cuantitativo	26

4.1. Indicador cuantitativo de comparación	26
4.2. Cálculos estadísticos	29
4.3. Gráficos radiales.....	31
4.4. Zonas de desempeño	47
5. Entorno específico	51
6. Análisis de convergencia.....	51
6.1 Factores clave del sector en la actualidad	51
6.2 Matriz de ponderación de los factores.....	53
6.3 Variables para cada factor	55
6.4 Estándares de valoración de cada variable.....	57
6.5 Tabla de convergencia.....	59
7. Panorama competitivo	60
7.1 Dimensiones del panorama	61
7.1.1 Variedades	61
7.1.2 Necesidades.....	62
7.1.3 Canales.....	62
7.2 Formato de encuesta.....	63
8. Fuerzas del mercado	66
8.1. Nuevos ingresantes.....	67
8.2. Proveedores	69
8.3 Bienes sustitutos.....	71
9. Estudio de competidores.....	74
9.1. Supuestos del sector	75
9.2. Índices de erosión.....	76
10.Panorama.....	80
11.Conclusiones.....	81
12. Referencias.....	83

Lista de figuras

Figura 1 Evolución tráfico	27
Figura 2 Evolución ingresos GLA M2.....	28
Figura 3 Evolución cálculos estadísticos tráfico.....	29
Figura 4 Evolución Cálculos estadísticos ingresos GLA M2	30
Figura 5 Evolución cálculos estadísticos gastos GLA M2	30
Figura 6 Gráfico radial Trafico 2015	31
Figura 7 Gráfico radial ingresos GLA 2015	32
Figura 8 Gráfico radial gastos 2015.....	32
Figura 9 Gráfico radial tráfico 2016	33
Figura 10 Gráfico radial ingresos 2016	33
Figura 11 Gráfico radial gastos 2016.....	34
Figura 12 Gráfico radial tráfico 2017	34
Figura 13 Gráfico radial ingresos 2017	35
Figura 14 Gráfico radial gastos 2017.....	35
Figura 15 Gráfico radial tráfico 2018	36
Figura 16 Gráfico radial ingresos 2018	36
Figura 17 Gráfico radial gastos 2018.....	37
Figura 18 Gráfico radial tráfico 2019	37
Figura 19 Gráfico radial ingresos 2019	38
Figura 20 Gráfico radiales gastos 2019	38
Figura 21 Gráfico radial tráfico 2020	39
Figura 22 Gráfico radiales ingresos 2020	39
Figura 23 Gráfico radiales gastos 2020	40
Figura 24 Gráfico radial tráfico 2021	40
Figura 25 Grafico radial ingreso 2021	41
Figura 26 Gráfico radial gastos 2021.....	41
Figura 27 Grafico radial tráfico 2022	42
Figura 28 Gráfico radial ingresos 2022	42
Figura 29 Gráfico radiales gastos 2022	43
Figura 30 Gráfico radial tráfico 2023	43

Figura 31 Gráfico radiales ingresos 2023	44
Figura 32 Gráfico radiales gastos 2023	44
Figura 33 Gráfico radial tráfico 2024	45
Figura 34 Gráfico radial ingresos 2024	45
Figura 35 Gráfico radial gastos 2024.....	46
Figura 36 Formato encuesta 1.....	63
Figura 37 Formato encuesta 2.....	64
Figura 38 Formato encuesta 3.....	64
Figura 39 Formato encuesta 4.....	65
Figura 40 Formato encuesta 5.....	65
Figura 41 Formato encuesta 6.....	66

Lista de tablas

Tabla 1 Desempeño trafico	47
Tabla 2 Puntaje Trafico por centro comercial.....	48
Tabla 3 Desempeño Ingresos GLA.....	49
Tabla 4 Puntaje ingresos por centro comercial.....	49
Tabla 5 Desempeño gastos GLA	50
Tabla 6 Puntaje gastos por centro comercial	50
Tabla 7 Sector estratégico seleccionado	51
Tabla 8 Matriz de ponderación de los factores	53
Tabla 9 Tabla de convergencia	59
Tabla 10 Tablas barreras de entrada	68
Tabla 11 Tabla riesgo de ingreso	68
Tabla 12 Tabla poder de negociación de proveedores.....	70
Tabla 13 Tabla bienes sustitutos	71
Tabla 14 Tabla poder de negociación de compradores.....	72
Tabla 15 Tabla nivel de rivalidad entre competidores existentes	73
Tabla 16 Ingresos totales	77
Tabla 17 Utilidad neta.....	77
Tabla 18 Variación de los ingresos	78
Tabla 19 Variación de las utilidades.....	78
Tabla 20 Índice de erosión de la estrategia.....	78
Tabla 21 Índice de erosión de la productividad.....	79

Glosario

GLA (Gross Leasable Area / Área Bruta Arrendable): Superficie total que un centro comercial puede arrendar a sus locatarios. Es uno de los indicadores más utilizados para medir la capacidad y rentabilidad de los espacios comerciales. (RAE, 2023)

Tráfico de visitantes: Cantidad de personas que ingresan a un centro comercial en un periodo determinado. Refleja el nivel de atracción, la efectividad del marketing y la relevancia del lugar dentro del mercado. (RAE, 2023)

Barreras de entrada: Factores que dificultan el ingreso de nuevos competidores a un mercado, como la inversión inicial, la ubicación, las regulaciones o la fortaleza de las marcas establecidas. (RAE, 2023)

Riesgo de ingreso: Grado de amenaza que representan nuevos competidores para los actores actuales. Depende del nivel de las barreras de entrada y del atractivo del mercado. (RAE, 2023)

Turbulencia del entorno: Grado de cambio, incertidumbre y complejidad que caracteriza al contexto empresarial. Evalúa qué tan estable o impredecible es el entorno donde opera una organización. (RAE, 2023)

Dinamismo: Velocidad con la que cambian las condiciones del mercado. En los centros comerciales, se relaciona con el crecimiento del tráfico, las ventas y la innovación en experiencias. (RAE, 2023)

Incertidumbre: Falta de previsibilidad en los factores que influyen en el desempeño de una organización, como la economía, la tecnología o las preferencias del consumidor. (RAE, 2023)

Complejidad: Número de actores e interacciones dentro de un sector. Cuantos más stakeholders participan y se relacionan, mayor es la complejidad del sistema. (RAE, 2023)

Resumen

El presente estudio realiza un análisis comparativo del sector de los centros comerciales en Bogotá, tomando como referencia cinco de los más representativos: Santafé, Unicentro, Parque La Colina, Andino y Titán Plaza. El objetivo principal fue comprender el comportamiento del mercado, las condiciones del entorno competitivo y los factores que influyen en la sostenibilidad y adaptación de estos espacios a las nuevas dinámicas de consumo urbano.

Como parte del proceso metodológico, se aplicó una encuesta a visitantes para identificar sus preferencias, necesidades y percepciones frente a la oferta de productos, servicios y canales de comunicación de los centros comerciales. El análisis de datos se realizó mediante la herramienta Cubemarket, que permitió sistematizar las respuestas y obtener una visión clara sobre las tendencias del consumidor.

Además, el estudio incorporó herramientas de análisis estratégico como el PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el enfoque de turbulencia del entorno, con el fin de evaluar el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad del sector. En conjunto, esta investigación ofrece una mirada integral al entorno comercial bogotano y aporta insumos valiosos para la toma de decisiones estratégicas en un mercado en constante evolución.

Palabras clave

Centros comerciales, Bogotá, Cubemarket, encuesta, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, turbulencia del entorno, GLA, competitividad, comportamiento del consumidor.

Abstract

This study presents a comparative analysis of Bogotá's shopping center sector, focusing on five key establishments: Santafé, Unicentro, Parque La Colina, Andino, and Titán Plaza. The main objective was to understand the market behavior, competitive environment, and the factors influencing the sustainability and adaptation of these spaces to changing urban consumption patterns.

A survey of visitors was conducted to identify their preferences, needs, and perceptions regarding the product variety, services, and communication channels offered by shopping centers. The data collection and analysis were carried out using the Cubemarket tool, which was specifically employed for the design, distribution, and processing of the survey responses.

Additionally, strategic analysis frameworks such as PESTEL, Porter's Five Forces, and the environmental turbulence model were applied to assess the sector's dynamism, uncertainty, and complexity. Together, these approaches provide a comprehensive overview of Bogotá's retail landscape and valuable insights for strategic decision-making in a continuously evolving market.

Key words

Shopping centers, Bogotá, Cubemarket, survey, PESTEL analysis, Porter's Five Forces, environmental turbulence, GLA, competitiveness, consumer behavior.

1. Introducción

Este trabajo tiene como objetivo examinar la función que cumplen los centros comerciales de Bogotá en términos de socialización, consumo y recreación, subrayando su importancia para el dinamismo económico de la ciudad. Estos sitios se han establecido como lugares estratégicos donde se reúnen distintos tipos de clientes que desean cubrir una amplia gama de necesidades, desde comprar productos esenciales hasta obtener servicios especializados y vivir experiencias de diversión. La relevancia de los centros comerciales no solo está en que pueden brindar una extensa gama de productos y servicios, sino también en que funcionan como lugares que fomentan tendencias de consumo y formas de vida. Además, la infraestructura, los servicios adicionales como el estacionamiento y los métodos de compra que ofrecen a sus visitantes son elementos que influyen en gran parte en la selección entre un centro comercial y otro. Por eso, es esencial entender cuáles son los motivos de visita, las necesidades y los patrones de comportamiento que orientan a los clientes en estos espacios. Esto permitirá reconocer oportunidades para mejorar y fortalecer la oferta de valor que estos lugares ofrecen.

2. Caracterización del sector

2.1 Historia del sector

En el caso del centro comercial Santa Fe su apertura fue el 13 de mayo del 2006. Se consolidó como un eje de retail metropolitano la franja de la Autopista Norte, fue uno de los centros comerciales más grandes del país en su momento. Por otro lado, Unicentro su apertura fue el 27 de abril de 1976, pionero en Bogotá. Buscaba la integración de comercio,

servicios, recreación y vivienda en su entorno. Con el paso de tiempo ha ido evolucionando con la incorporación de cine, torre de parqueaderos, modernización de zonas comunes, etc. En el caso de Parque La Colina su apertura fue el 6 de diciembre de 2016 por Parque Arauco S.A. (multilatina de centros comerciales). También fue la apertura del Falabella más grande de Colombia y primer H&M del país. En el centro comercial Andino su apertura fue en el año 1993 por Pedro Gómez & Cía. Está ubicado en la Zona T de Bogotá Junto con Atlantis y El Retiro, esta zona se transformó en el barrio en clúster de lujo y entretenimiento. Finalmente, para Titan Plaza su apertura fue el 26 de julio del 2012, diseñado como un centro comercial y a su vez centro de negocios, cuenta con arquitectura bioclimática y cubiertas verdes y destacado por su inversión destacada para su época. (El Tiempo, 2016)

2.2 Importancia

En la dinámica económica, social y cultural de Bogotá, los centros comerciales del norte de esta ciudad juegan un papel esencial. Una de las poblaciones con más capacidad adquisitiva se encuentra en esta área, lo que hace que estos lugares sean motores de desarrollo y puntos estratégicos para el comercio formal. La relevancia de estas empresas reside en que no solo crean miles de puestos de trabajo, tanto directos como indirectos, sino que además fomentan el desarrollo de marcas nacionales y extranjeras, lo que robustece la economía local. Estos centros comerciales se han transformado también en espacios de diversión y encuentro, brindando vivencias que superan el hecho de ir de compras, tales como actividades culturales, recreativas y gastronómicas que promueven el turismo interno y la integración familiar. (La República, 2025)

2.3 Productos o servicios ofrecidos

En el caso del centro comercial Santa Fe cuenta con más de 500 locales de moda, hogar, tecnología, deportes, belleza, conveniencia y zonas de coworking. También cuenta con supermercado, tiendas por departamento, cine, tiendas internacionales y entretenimiento familiar. En cuanto a servicios al usuario cuenta con parqueadero, zonas de eventos temáticos, plazuelas gastronómicas, servicios de experiencia y juegos. (Centro Comercial Santa Fe, 2025). Por otro lado, Unicentro representa moda, lujo accesible, tecnología, hogar, servicios bancarios y de salud, supermercado, cine. También cuenta con servicios complementarios como la torre de estacionamientos, programación cultural, servicios al cliente y eventos comunitarios. (Centro Comercial Unicentro, 2025). En el caso de Parque Colina cuenta con algunas tiendas de lujo, fast fashion internacional, tiendas de deportes, hogar, tecnología. (Centro Comercial Parque la Colina, 2025). En Andino busca dar experiencias, cuenta con plazuelas gastronómicas, sociales, zonas de entretenimiento y programación cultural, servicios al cliente y eventos comunitarios. Principalmente cuenta con presencia de marcas exclusivas como Louis Vuitton, Tiffany & Co, Dolce & Gabbana, etc. Promueve la moda premium, joyería, restauración de alta gama. También cuenta con servicios como valet parking, eventos de marca, experiencias exclusivas. (Centro Comercial Andino, 2025). Y finalmente Titan Plaza tiene una gran variedad de locales, supermercado, tecnología, deportes, cines, entretenimiento familiar. También cuenta con una terraza de comidas, plaza de eventos, amplios parqueaderos, programación cultural y experiencias educativas. (Centro Comercial Titan Plaza, 2025).

2.3 Principales competidores

- Principales competidores de Santa Fe: Unicentro por su tradición, Parque La Colina por la moda internacional.
- Principales competidores de Unicentro: Santafé, Centro Mayor, Andino, compiten especialmente por tráfico y reconocimiento.
- Principales competidores Parque Colina: Andino por sus marcas de lujo, Unicentro por la tradición.
- Principales competidores Andino: Parque La Colina por su moda global, Unicentro por los diferentes servicios que brinda.
- Principales competidores de Titan Plaza: Santafé por las diferentes actividades de entretenimiento, Centro Mayor a escala, Parque La Colina variedad de moda. (Caracol Radio, 2025)

2.4 Mercado atendido

No solo por su importancia económica y social, sino también por el mercado meta al que apuntan, los centros del norte de Bogotá tienen un valor estratégico. Esta área reúne a familias de clases media-alta y alta, ejecutivos, profesionales jóvenes y turistas con un gran poder adquisitivo. Por lo tanto, estos lugares son esenciales para marcas premium, tecnología, moda y gastronomía de calidad superior. Su importancia se encuentra en que, aparte de crear miles de puestos de trabajo y revitalizar la economía local, atraen a un público que desea vivir experiencias integrales: adquirir productos, entretenimiento, cultura y gastronomía en un mismo sitio. Este mercado objetivo demanda niveles más altos de diseño arquitectónico,

servicio y seguridad, lo cual lleva a los centros comerciales a innovar continuamente en sus propuestas, marketing y eventos.

2.5 Clientes o usuarios

La importancia de los centros comerciales del norte de Bogotá se debe en gran medida a los clientes que acuden a ellos todos los días, ya que son estos quienes llenan de vida y significado cada rincón. Estos clientes no solo compran: buscan vivir experiencias completas que incluyan gastronomía, entretenimiento, comodidad y cultura. Algunas de las personas que se encuentran incluyen a familias que utilizan los fines de semana para realizar actividades recreativas, jóvenes que perciben el centro comercial como un sitio de encuentro social, turistas en búsqueda de marcas famosas y trabajadores que aprovechan la cercanía para atender necesidades diarias. La variedad de perfiles exige que los centros comerciales proporcionen espacios seguros, contemporáneos y con servicios a la medida, que van desde estacionamientos extensos hasta áreas de trabajo colaborativo y actividades culturales.

2.6 Datos importantes

La economía de Bogotá creció un 1,9 % en 2024, superando el promedio del país (1,7 %), gracias en gran medida a los sectores de cultura, comercio y construcción (Portafolio, 2025; Alcaldía de Bogotá, 2025). Según el Observatorio IDT (2024), la ciudad produce alrededor del 26,8 % del PIB nacional, lo que significa que es el motor económico de la

nación. En 2024, Unicentro Bogotá obtuvo COP 56.442 millones en ventas, siendo el líder del sector de los centros comerciales; Santafé le siguió con COP 49.554 millones y Andino reportó COP 32.790 millones (Las2Orillas, 2025; El Tiempo, 2025). Asimismo, en ese año, cerca de 266 millones de visitas a centros comerciales fueron registradas en la capital, lo cual demuestra que son agentes fundamentales del comercio urbano (Infobae, 2025).

3. Entorno general

3.1. Análisis PESTEL

El sector de los centros comerciales en Bogotá se ha consolidado como un eje fundamental de la actividad económica, social y cultural de la ciudad. Estos espacios no solo funcionan como puntos de consumo, sino también como escenarios de encuentro, recreación y prestación de servicios que responden a las necesidades cambiantes de los ciudadanos. En este contexto, resulta esencial comprender los factores externos que influyen en su desempeño y competitividad. El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) se convierte en una herramienta clave, ya que permite identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno macroeconómico y social. Aplicarlo al caso de los centros comerciales en Bogotá proporciona una visión integral de las dinámicas que moldean su operación, así como de los retos y posibilidades que enfrentan en un mercado altamente competitivo y en constante transformación.

3.1.1. P – Político

- **Planeación y ordenamiento:** El POT de Bogotá (vigente) y decretos urbanos recientes regulan localización, usos y cargas urbanísticas para grandes superficies; cualquier ampliación/remodelación debe alinearse con estas reglas, lo que impacta plazos y CAPEX (secretaría de planeación, s. f.).
- **Movilidad como política pública:** El Distrito impulsa soluciones para mitigar obras (Metro, Av. Caracas), aperturas/ajustes en Transmilenio y planes de manejo de tráfico; los centros deben anticipar desvíos, caídas/picos de afluencia y rediseñar accesos (secretaría de Planeación, s. f.).
- **Seguridad ciudadana prioritaria:** Estrategias integrales del Distrito/Policía y despliegues focalizados en zonas comerciales elevan la percepción de seguridad y exigen coordinación con la administración de malls (CityTv, 2024).

3.1.2. E – Económico

- **Afluencia y rol del retail:** Según Alzate (2025) en 2024 se registraron 266 millones de visitas a centros comerciales en Bogotá (55 malls; 1,94 M m²), confirmando su peso en consumo y ocio urbano.
- **Inflación moderándose vs. 2024:** Según el Dane (2025) La inflación anual ronda 4,9–5,1% en 2025; esto mejora poder adquisitivo real frente a 2024, pero exige gestión fina de precios/promos y arriendos atados al IPC.
- **Omnicanalidad como motor de ventas:** Según la Cámara colombiana de comercio electrónico (2025) el e-commerce en Colombia totalizó \$27,3 billones en 1T-2025

(+16,4% a/a), reforzando la complementariedad tienda física + online (BOPIS, reservas, devoluciones). Los malls deben apoyar a sus locatarios con data y servicios last-mile.

3.1.3. S – Social

- **El mall como espacio de experiencia:** La afluencia sostenida y la preferencia por “salir a vivir” actividades (gastronomía, eventos, cultura, pet-friendly) obligan a una programación de alto valor y curaduría de mezcla comercial por micro segmentos (familias, ejecutivos, jóvenes). El dato de 266 millones visitas, según datos de la firma Mall & Retail, valida el hábito social recurrente (Alzate, 2025).
- **Seguridad percibida:** Acciones visibles (más pie de fuerza, controles, cámaras integradas con la Policía) influyen directamente en intención de visita, estancia y ticket; la coordinación público-privada es clave. Según Rodríguez (2024) este tipo de medidas ya se están implementando en Bogotá.
- **Movilidad activa:** Más ciclorrutas y parqueaderos de bici amplían el catchment sin carro; incentivos para usuarios en bici (parqueo, descuentos, lockers) mejoran conversión y NPS (Arias, 2021).

3.1.4. T – Tecnológico

- **Personalización e IA:** Según Bancolombia (2025) las tendencias 2025–2035 apuntan a hiper-personalización y experiencias conectadas; los centros que invierten en analítica de aforo, CRM y activación omnicanal elevarán ventas/m² y renta variable.
- **E-commerce del locatario:** Según el Informe Trimestral de Comercio Electrónico elaborado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2025), Crece la necesidad de integraciones (inventario unificado, kioscos, BOPIS, devoluciones cross-canal); el mall como hub logístico ligero y plataforma de tráfico/medios propios.
- **Tecnología para seguridad:** Dispositivos biométricos y verificación en tiempo real en zonas comerciales muestran la dirección del estándar operativo (Rodríguez, 2024).

3.1.5. E – Ambiental

- **Certificaciones y financiamiento verde:** EDGE (IFC) y otros sellos (LEED, CASA) están plenamente aceptados en Colombia y por banca local, facilitando fondeo si se demuestran ahorros de energía/agua y menor huella. Prioritario para nuevas fases y retrofits (*Camacol*, s. f.).
- **Movilidad sostenible:** Cicloinfraestructura y tarifas reguladas de bici-parqueaderos empujan soluciones de última milla limpias (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025.).
- **Gestión de residuos y agua:** Expectativa regulatoria y social de planes de reciclaje, compostaje y captación de lluvia en activos de gran escala; hoy son diferenciales en reputación y costo operativo (*Camacol*, s. f.).

3.1.6. L – Legal / Cumplimiento

- **Seguridad humana y contra incendios:** Guías técnicas 2024 para centros comerciales refuerzan exigencias de NFPA 25/72 (inspección y mantenimiento de rociadores, detección, alarmas), con implicaciones OPEX y de protocolos (Acecolombia & ANRACI, s. f.).
- **Normativa urbana y plusvalía:** Cambios normativos distritales sobre usos del suelo, obligaciones urbanísticas y plusvalía impactan expansiones, densidades y planes maestros de los complejos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2024).
- **Regulación de precios y servicios:** Actualizaciones como topes a tarifas de bici-parqueaderos afectan políticas de servicios complementarios (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025).

3.2. Turbulencia del entorno

El entorno en el que operan los centros comerciales en Bogotá está en constante cambio. Factores como la evolución de los hábitos de consumo, la digitalización del comercio y las condiciones económicas hacen que el sector se mantenga en movimiento. Analizar la turbulencia del entorno permite entender cómo estos cambios afectan la estabilidad y el crecimiento de los principales centros comerciales de la ciudad. A través de tres dimensiones que son dinamismo, incertidumbre y complejidad, se busca identificar qué tan rápido está cambiando el mercado, qué nivel de previsibilidad existe y cuántos actores influyen hoy en su funcionamiento.

3.2.1. Dinamismo/estancamiento

El sector de los centros comerciales en Bogotá se encuentra en una fase de crecimiento sostenido, impulsada por la recuperación del consumo presencial y la reconfiguración del rol de los malls como espacios de experiencia y entretenimiento. Según Guasca (2025), Titán Plaza fue el centro comercial más visitado de la ciudad durante 2024, con 46,5 millones de visitantes, lo que representa un aumento del 14 % frente al año anterior. Este crecimiento no es aislado: otros centros como Parque La Colina y Santafé también reportaron incrementos en flujo de personas, lo que evidencia una tendencia positiva de recuperación en todo el sector.

Al mismo tiempo, según un artículo de Forbes Colombia (2025) las ventas en línea alcanzaron los \$105,4 billones de pesos en 2024, reflejando un aumento del 26,7% respecto a los \$83,3 billones registrados en 2023, consolidando una dinámica omnicanal donde las compras digitales complementan la visita a los centros comerciales. En este sentido, el dinamismo actual no solo se refleja en mayores ingresos y tráfico, sino también en una transformación del modelo de negocio, donde los centros combinan lo físico y lo digital para ofrecer una experiencia más integral.

3.2.2. Incertidumbre

A pesar del crecimiento, el sector opera bajo un nivel de incertidumbre moderado, determinado principalmente por factores financieros, económicos y tecnológicos. De acuerdo con el Banco de la República (2025), la tasa de interés de política monetaria se mantiene

alrededor del 9,25 %, lo que encarece el crédito y retrasa proyectos de expansión o remodelación. Esta condición limita la liquidez y eleva el riesgo de inversión en nuevos desarrollos inmobiliarios.

Por otro lado, el sector también opera bajo un nivel de incertidumbre moderado, pues, aunque muchos indicadores son positivos, las variaciones súbitas en el consumo generan desconfianza. En diciembre de 2024, las ventas minoristas reales aumentaron 7,8 % comparado con el mismo mes del año anterior, según datos del DANE reportados por Lorduy (2025) que hace parte del equipo de Portafolio. Esto demuestra que el comercio aún tiene fuerza, pero también revela que ese crecimiento es volátil y localizado en algunos rubros como tecnología o automóviles.

3.2.3. Complejidad

El sector de los centros comerciales en Bogotá presenta una complejidad creciente debido al aumento en el número de actores involucrados y la intensidad de las relaciones entre ellos. Hoy, un centro comercial no depende únicamente de los arrendatarios o locatarios, sino que se encuentra en el centro de una red que involucra desarrolladores inmobiliarios, operadores logísticos, plataformas digitales, entidades gubernamentales, comunidades locales, proveedores de servicios, entidades financieras y, por supuesto, consumidores.

En los últimos años, la aparición de nuevas tecnologías ha incrementado esta interconexión. Por ejemplo, Titan Plaza ha incorporado sistemas de conteo con inteligencia artificial y análisis de datos en tiempo real para medir el tráfico de visitantes, optimizar espacios y mejorar la experiencia del cliente (Guasca, 2025). Además, las exigencias

ambientales y urbanísticas del Distrito han impulsado una relación más estrecha con las autoridades locales, buscando proyectos sostenibles y de movilidad más eficiente. Este entramado de relaciones convierte al sector en un ecosistema complejo, donde la colaboración y la innovación son esenciales para mantener la competitividad y la aceptación social.

3.2.4. Análisis final

En conjunto, el sector de los centros comerciales en Bogotá se encuentra en un escenario de turbulencia moderada, donde el crecimiento convive con desafíos importantes. Por un lado, el mercado muestra claros signos de dinamismo, impulsado por la recuperación del tráfico presencial, el fortalecimiento del consumo y la transformación de los centros comerciales en espacios de experiencia y convivencia. Las cifras positivas en ventas minoristas y el aumento en visitantes durante 2024 reflejan una reactivación sostenida del sector y un interés renovado por parte de los consumidores.

Sin embargo, esta evolución también está acompañada de niveles de incertidumbre que no pueden pasarse por alto. Las altas tasas de interés, las fluctuaciones en el poder adquisitivo de los hogares y los cambios en las preferencias de consumo introducen un grado de imprevisibilidad en la rentabilidad y en los proyectos de expansión. Aunque el cierre de 2024 dejó un balance favorable con un aumento del 7,8 % en las ventas minoristas, el sector sigue enfrentando un entorno macroeconómico que exige decisiones más estratégicas y prudentes.

A esto se suma una complejidad creciente, marcada por la interacción entre múltiples actores, desde desarrolladores y marcas hasta entidades públicas y plataformas digitales, que hacen del ecosistema comercial un espacio cada vez más interdependiente. La digitalización, la sostenibilidad y la presión regulatoria han ampliado el espectro de variables que los centros comerciales deben gestionar.

4. Hacinamiento cuantitativo

“El hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico, para lo que se requieren cálculos estadísticos como la media, la mediana, el tercer cuartil...” (Rivera & Restrepo, 2008, p. 44). En esta sección se va a realizar un análisis cuantitativo de acuerdo a los indicadores más significativos utilizando 10 años de información histórica.

4.1. Indicador cuantitativo de comparación

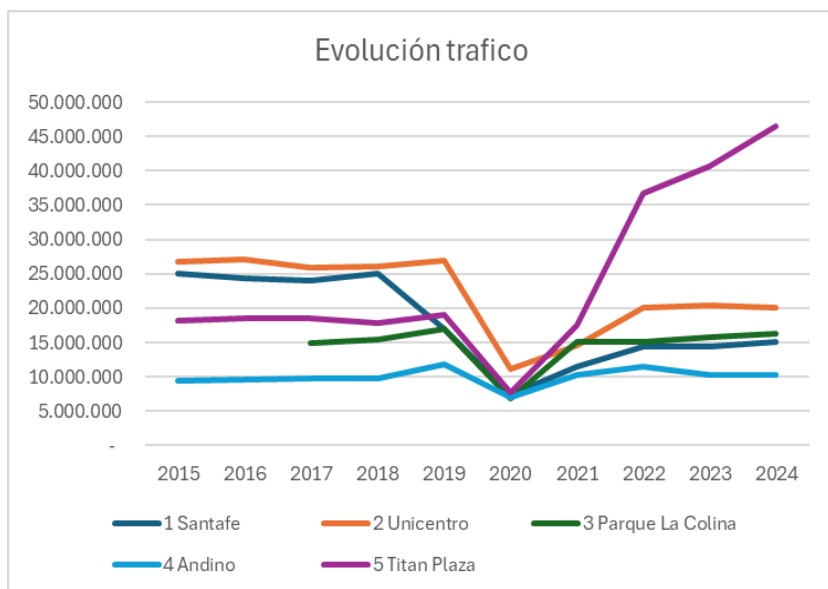
En este estudio se decidió utilizar tres indicadores principales para evaluar el desempeño de los centros comerciales: el tráfico de visitantes, los ingresos por metro cuadrado de GLA y los gastos por metro cuadrado de GLA. Estos factores permiten observar el fenómeno desde una perspectiva integral: el tráfico refleja la capacidad de atracción y el uso de la infraestructura; los ingresos por m² muestran qué tan efectiva es esa afluencia en términos de rentabilidad; y los gastos por m² evidencian la eficiencia en la gestión operativa.

Analizados en conjunto, ofrecen una visión más completa y equilibrada, ya que no basta con tener muchos visitantes si estos no generan ingresos suficientes o si los costos de operación superan lo esperado.

A continuación, se presenta una serie de gráficos que muestra la evolución de estos indicadores entre los años 2015 y 2024 en los diferentes centros comerciales investigados.

Figura 1

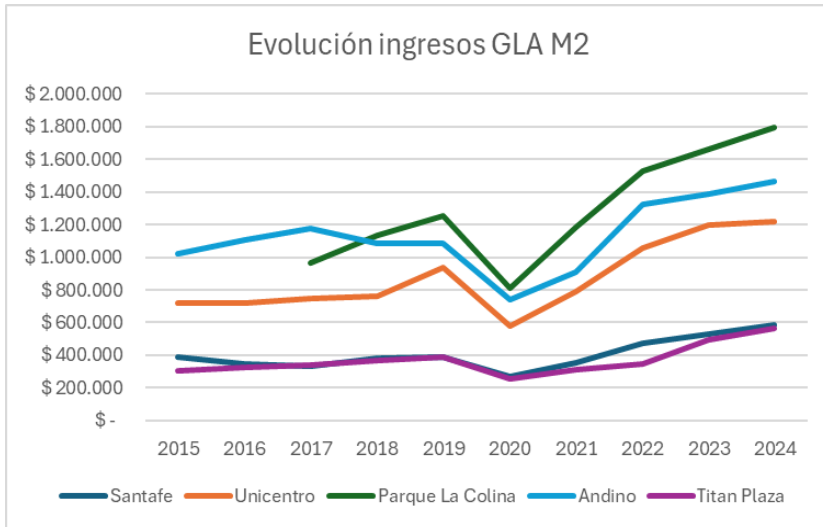
Evolución tráfico



Fuente: Elaboración propia

Figura 2

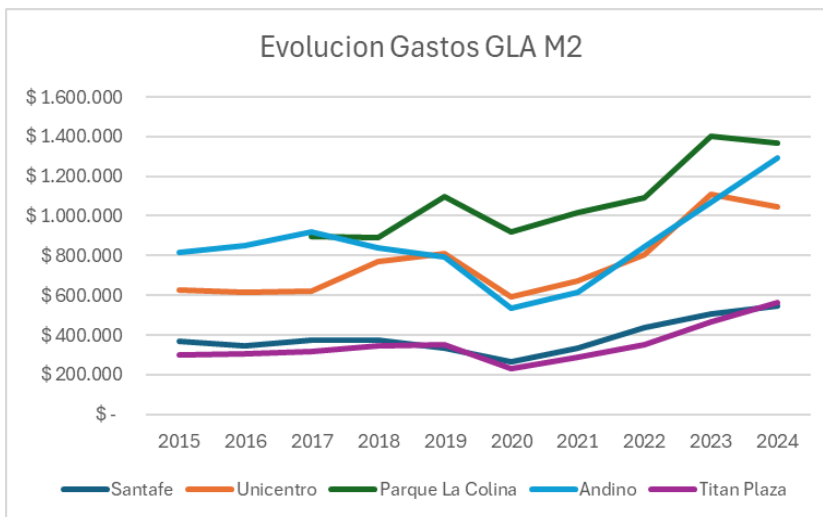
Evolución ingresos GLA M2



Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Evolución gastos GLA M2



Fuente: Elaboración propia

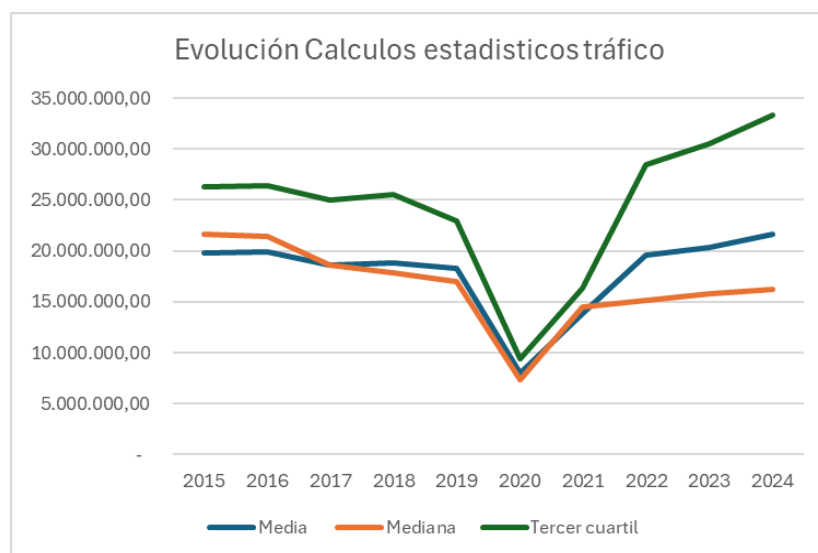
4.2. Cálculos estadísticos

Con el fin de obtener una caracterización más precisa del comportamiento de estos indicadores en los centros comerciales se aplicaron cálculos estadísticos descriptivos como la mediana, la media y el tercer cuartil. Esta metodología fue seleccionada porque permite reducir el impacto de valores atípicos, identificar tendencias centrales de afluencia y, al mismo tiempo, realizar comparaciones objetivas y extraer conclusiones más precisas sobre las diferencias entre los casos analizados. El uso de estas medidas facilita una comparación objetiva y robusta, asegurando que las conclusiones sobre el grado de hacinamiento se fundamenten en una base cuantitativa confiable y replicable.

En los siguientes gráficos se podrá evidenciar la evolución de estos cálculos estadísticos dentro del lapso establecido.

Figura 3

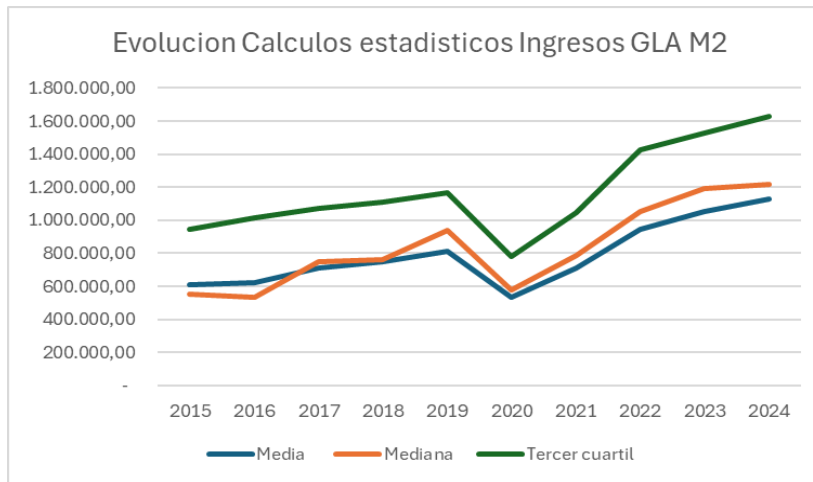
Evolución cálculos estadísticos tráfico



Fuente: Elaboración propia

Figura 4

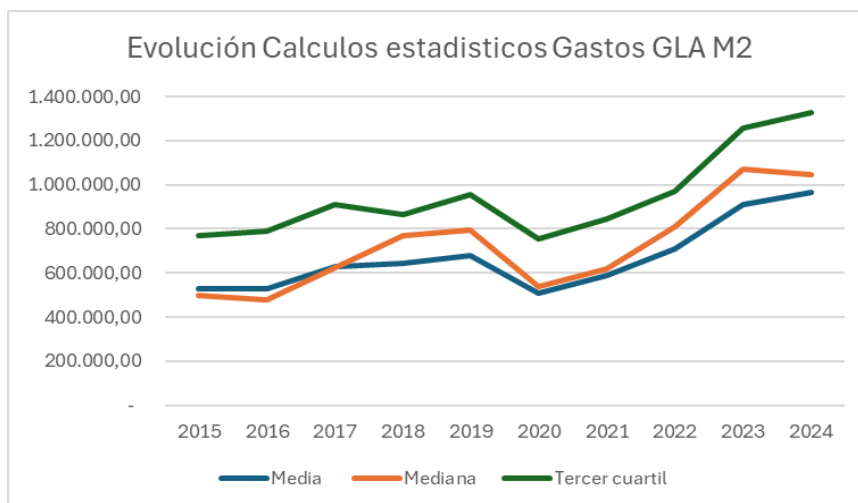
Evolución Cálculos estadísticos ingresos GLA M2



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Evolución cálculos estadísticos gastos GLA M2



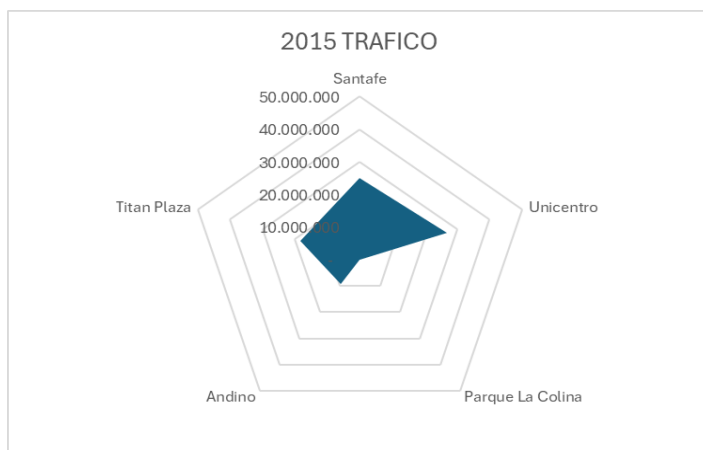
Fuente: Elaboración propia

4.3. Gráficos radiales

Con el fin de facilitar la comprensión del desempeño de los centros comerciales, se elaboraron gráficos radiales que muestran el comportamiento de los principales indicadores: tráfico de visitantes, ingresos por GLA y gastos por GLA. Este tipo de representación permite observar de manera comparativa las fortalezas y debilidades de cada centro en relación con las variables analizadas, al mismo tiempo que evidencia desequilibrios o patrones consistentes en su gestión. Gracias a la visualización radial, es posible identificar con mayor claridad cuáles centros mantienen un rendimiento más equilibrado entre sus indicadores y cuáles presentan áreas críticas que requieren atención, convirtiéndose así en una herramienta valiosa para el diagnóstico estratégico y la toma de decisiones. Los gráficos están organizados por año, es decir que se muestran primero todos los indicadores de un año para después pasar a los del siguiente de forma que se pueda entender mejor el comportamiento de ese año.

Figura 6

Gráfico radial Trafico 2015



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

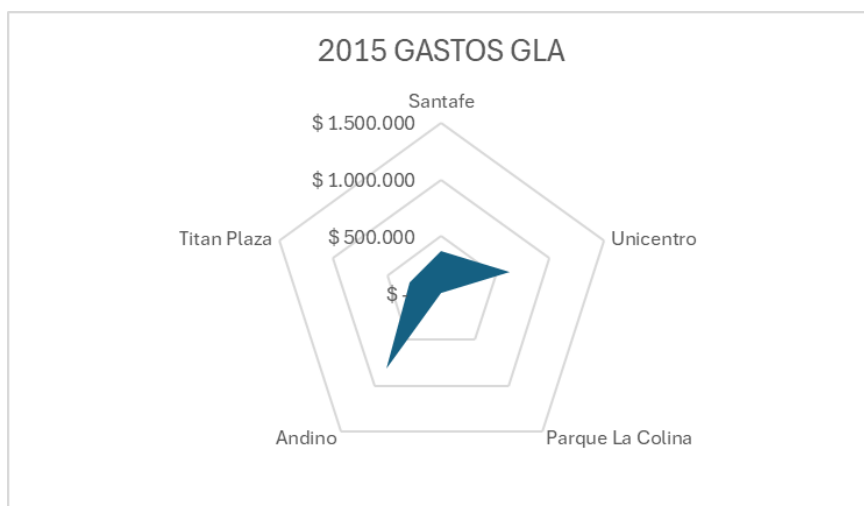
Gráfico radial ingresos GLA 2015



Fuente: Elaboración propia

Figura 8

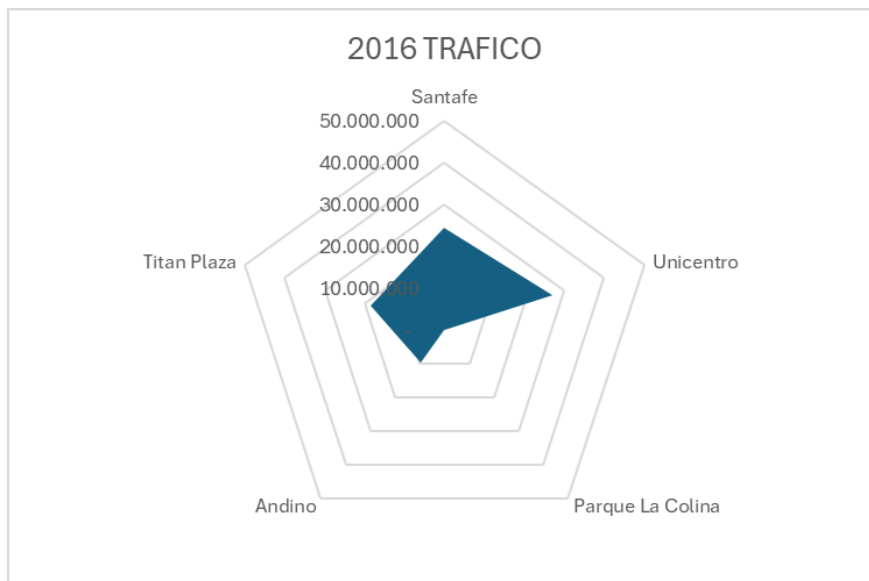
Gráfico radial gastos 2015



Fuente: Elaboración propia con información de El Tiempo (2025)

Figura 9

Gráfico radial tráfico 2016



Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Gráfico radial ingresos 2016



Fuente: Elaboración propia

Figura 11

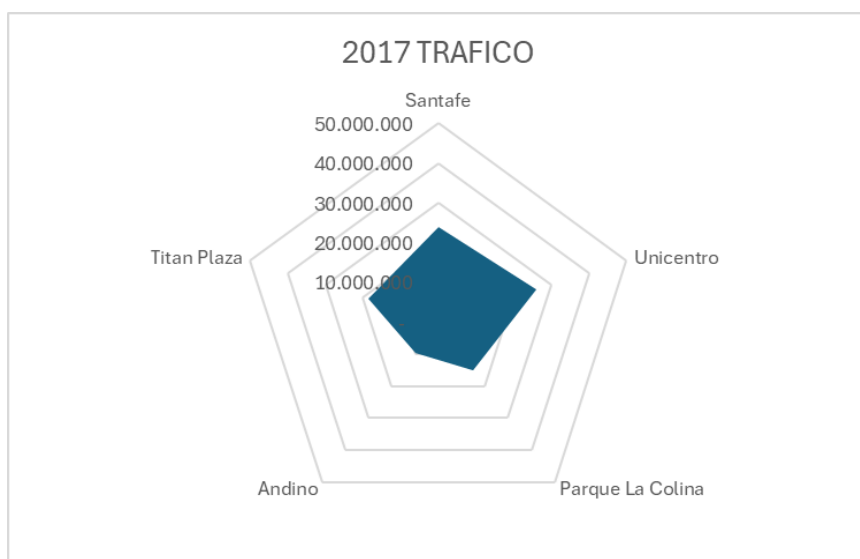
Gráfico radial gastos 2016



Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Gráfico radial tráfico 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Gráfico radial ingresos 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura 14

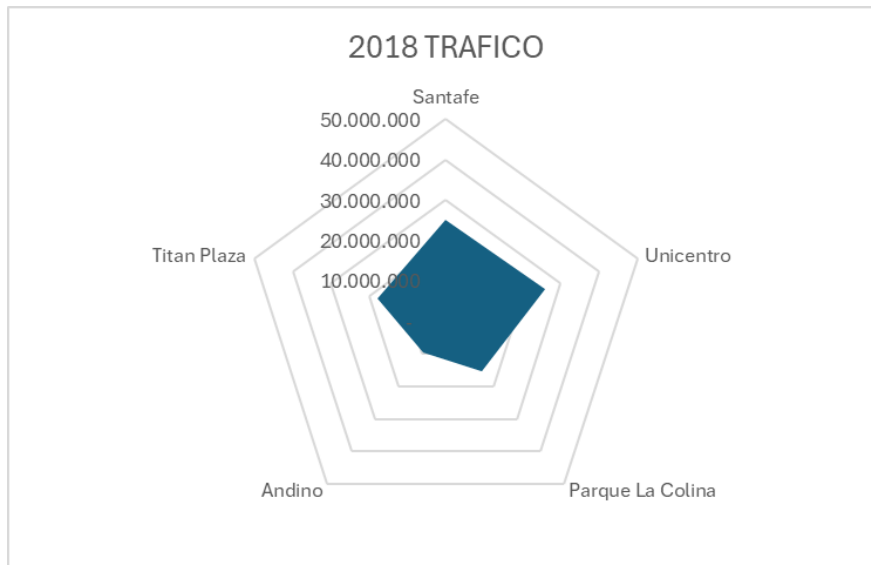
Gráfico radial gastos 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Gráfico radial tráfico 2018



Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Gráfico radial ingresos 2018



Fuente: Elaboración propia

Figura 17

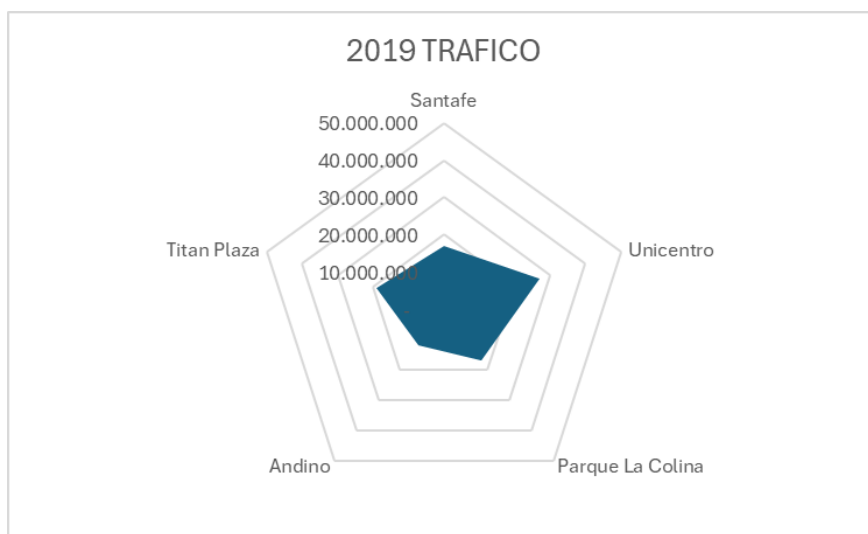
Gráfico radial gastos 2018



Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Gráfico radial tráfico 2019



Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Gráfico radial ingresos 2019



Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Gráfico radiales gastos 2019



Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Gráfico radial tráfico 2020



Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Gráfico radiales ingresos 2020



Fuente: Elaboración propia

Figura 23

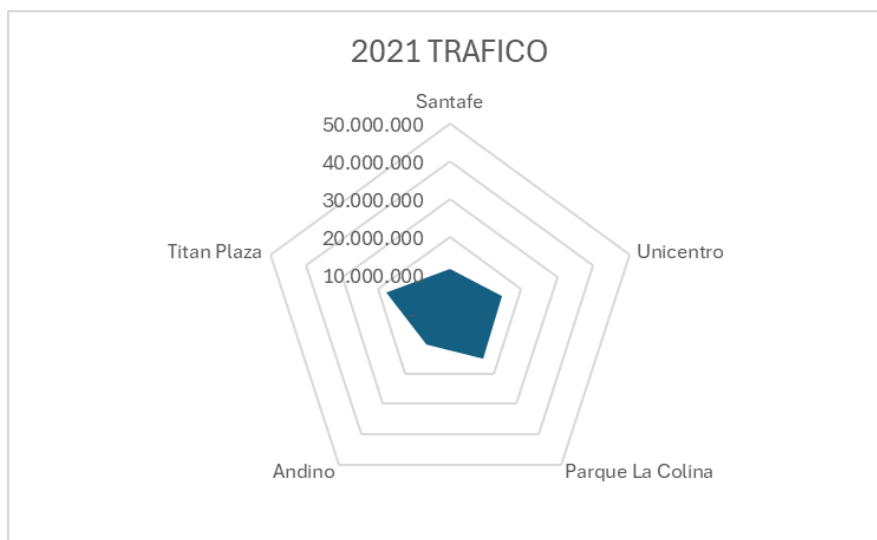
Gráfico radiales gastos 2020



Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Gráfico radial tráfico 2021



Fuente: Elaboración propia

Figura 25

Grafico radial ingreso 2021



Fuente: Elaboración propia

Figura 26

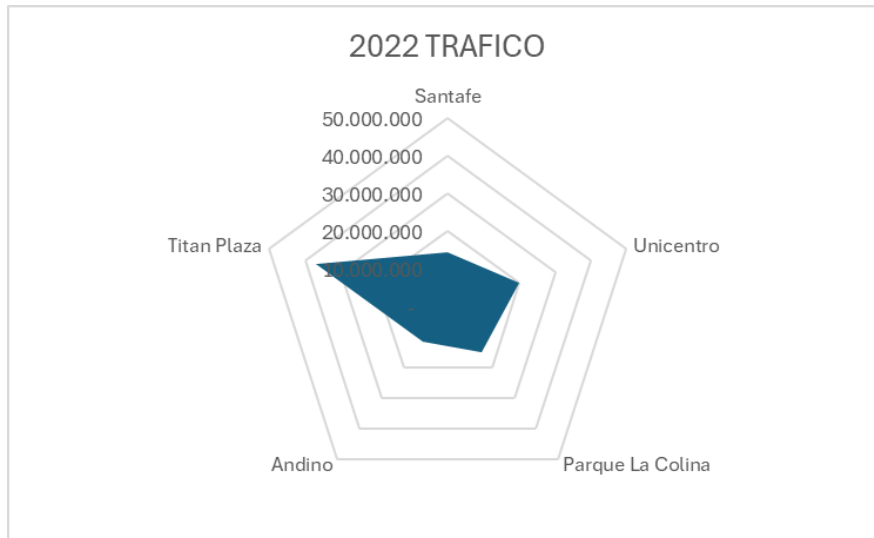
Gráfico radial gastos 2021



Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Grafico radial tráfico 2022



Fuente: Elaboración propia

Figura 28

Gráfico radial ingresos 2022



Fuente: Elaboración propia

Figura 29

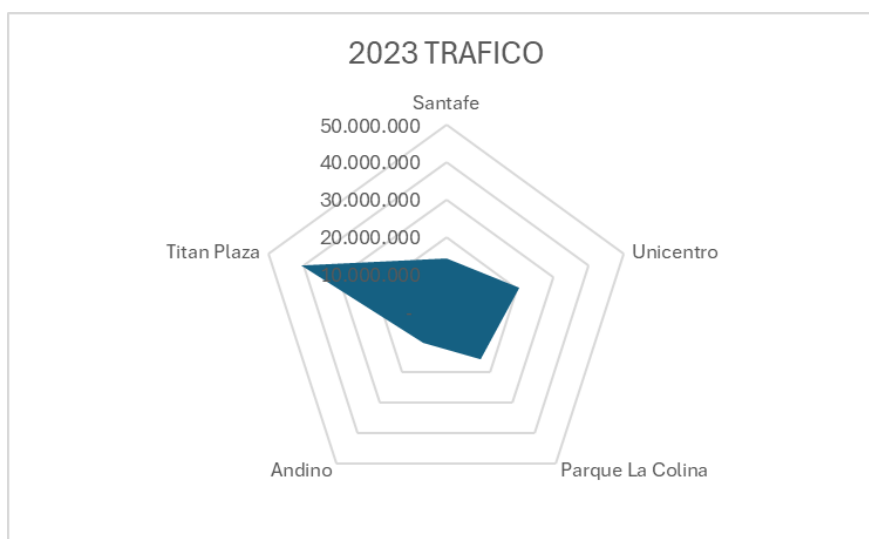
Gráfico radiales gastos 2022



Fuente: Elaboración propia

Figura 30

Gráfico radial tráfico 2023



Fuente: Elaboración propia

Figura 31

Gráfico radiales ingresos 2023



Fuente: Elaboración propia

Figura 32

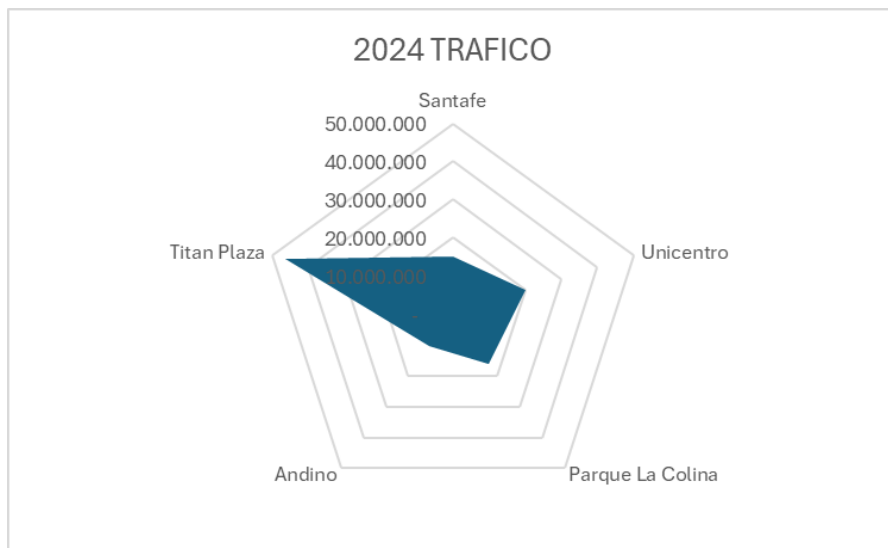
Gráfico radiales gastos 2023



Fuente: Elaboración propia

Figura 33

Gráfico radial tráfico 2024



Fuente: Elaboración propia

Figura 34

Gráfico radial ingresos 2024



Fuente: Elaboración propia

Figura 35

Gráfico radial gastos 2024



Fuente: Elaboración propia

Comparando los diferentes gráficos podemos ver algunos comportamientos importantes. Respecto al tráfico podemos evidenciar que Unicentro estuvo liderando este indicador en los primeros años, pero el gran aumento de tráfico que el Titan plaza tuvo en los últimos años lo abrumó por completo y al final del año 2024 Titan Plaza quedó liderando el indicado con un gran margen de diferencia con respecto al segundo lugar que es Unicentro.

Respecto a los ingresos por m² de GLA podemos ver que hubo un crecimiento relativamente estable sin muchos cambios masivos, sin embargo, se puede un buen ritmo de crecimiento en el centro comercial Parque la colina que con el tiempo fue capaz de superar al Andino que ocupaba el primer lugar de este indicador en los primeros años.

Finalmente, acerca de los gastos por m² de GLA se puede evidenciar que tuvo un comportamiento muy similar a los ingresos y mostrando una relación directamente

proporcional ya que al igual que los ingresos de estos centros comerciales subieron o bajaron, los gastos tuvieron el mismo movimiento en consecuencia.

4.4. Zonas de desempeño

Para el análisis comparativo se definieron cinco zonas de desempeño que permitieron clasificar los centros comerciales: desempeño superior, desempeño medio, morbilidad, perdurabilidad comprometida y estado tanático. Esta categorización se adoptó con el propósito de facilitar la interpretación y comparación entre los casos de estudio. Cada zona refleja un grado distinto de vitalidad y sostenibilidad en términos de afluencia, lo que permite identificar desde los centros con alta atracción y proyección positiva (desempeño superior) hasta aquellos en situación crítica, cuya permanencia en el mercado podría estar comprometida (estado tanático).

Las siguientes tablas muestran la frecuencia en que se dio la correspondiente zona de desempeño en los años utilizados en el estudio, así como el puntaje respectivo que obtuvo cada centro comercial siendo que el desempeño superior vale 5 puntos y el estado tanático 1.

Tabla 1

Desempeño tráfico

Desempeño superior	10
Desempeño Medio	8

Morbilidad	3
Perdurabilidad Comprometida	27
Estado Tanático	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Puntaje Trafico por centro comercial

Santafe	28
Unicentro	44
Parque La Colina	18
Andino	20
Titan Plaza	35

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Desempeño Ingresos GLA

Desempeño superior	10
Desempeño Medio	10
Morbilidad	8
Perdurabilidad Comprometida	20
Estado Tanático	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Puntaje ingresos por centro comercial

Santafe	20
Unicentro	32
Parque La Colina	39
Andino	43
Titan Plaza	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Desempeño gastos GLA

Desempeño superior	10
Desempeño Medio	10
Morbilidad	8
Perdurabilidad Comprometida	20
Estado Tanático	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Puntaje gastos por centro comercial

Santafe	20
Unicentro	36
Parque La Colina	39
Andino	39
Titan Plaza	20

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó el análisis de hacinamiento para determinar la estructura competitiva del sector, siguiendo la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (Restrepo & Rivera, 2008). Esta prueba permite determinar el nivel de saturación del mercado, ya que compara la oferta actual con la demanda potencial. Esto es especialmente importante en el norte de Bogotá, donde hay una gran cantidad de centros comerciales.

5. Entorno específico

Tabla 7

Sector estratégico seleccionado

Criterio	Centro Comercial Santa Fe	Unicentro Bogotá	Parque La Colina	Andino	Titan Plaza
Historia de la empresa	Inaugurado en 2006; uno de los más grandes de Colombia con diseño de "ciudad dentro de la ciudad".	Abierto en 1976; pionero en el modelo de gran centro comercial en Bogotá.	Inaugurado en 2016; moderno y con enfoque familiar.	Abierto en 1993; referente de lujo y exclusividad en la ciudad.	Inaugurado en 2012; destaca por su arquitectura sostenible y ubicación estratégica.
Modelo de negocio ofrecido	Arriendo de locales y espacios para entretenimiento masivo y gastronomía.	Mixto: arriendo de locales, grandes almacenes ancla y servicios integrales.	Arriendo de locales, entretenimiento y gastronomía variada.	Arriendo de locales premium y experiencias exclusivas.	Arriendo de locales con enfoque en moda, tecnología y entretenimiento.
Productos o líneas principales	Moda, tecnología, supermercado, zona infantil, amplia oferta gastronómica.	Moda de gama media y alta, tecnología, supermercado, servicios financieros.	Moda contemporánea, cine, bolera, restaurantes temáticos.	Moda de lujo, joyería, tecnología premium, restaurantes gourmet.	Moda, tecnología, entretenimiento, supermercado, restaurantes.
Mercado geográfico	Residentes del norte y noroccidente de Bogotá y municipios aledaños.	Visitantes de toda Bogotá y municipios cercanos.	Habitantes de Suba, Colina y norte de Bogotá.	Zonas de alto poder adquisitivo de Bogotá y turistas.	Público del occidente y norte de Bogotá, además de municipios vecinos.
Clientes principales	Familias y jóvenes de estratos 4 a 6 en busca de variedad y entretenimiento.	Familias, jóvenes y adultos de estratos 4 a 6.	Familias jóvenes y grupos de amigos de estratos 4 y 5.	Estratos 5 y 6, turistas, ejecutivos y compradores de lujo.	Familias y profesionales de estratos 4 y 5 que buscan entretenimiento y compras.
Canales de distribución	Tiendas físicas, eventos masivos, marketplace y alianzas con apps de delivery.	Tiendas físicas, eventos, redes sociales y alianzas de e-commerce.	Tiendas físicas, eventos culturales, plataformas de pedidos.	Tiendas físicas premium, eventos exclusivos, marketplace de algunas marcas.	Tiendas físicas, promociones en línea, eventos y alianzas con delivery.

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis de convergencia

6.1 Factores clave del sector en la actualidad

- **Accesibilidad y movilidad:** Es la facilidad en como los clientes que asisten al centro comercial pueden llegar al mismo y las facilidades que tienen a la hora de desplazarse

dentro del mismo, tomando en consideración el acceso peatonal y vehicular Incluye también la señalización vial, los tiempos de llegada y la fluidez de la movilidad interna y externa.

- **Oferta Comercial:** Hace referencia a la variedad, cantidad y calidad de tiendas, marcas y servicios presentes en el centro comercial. Abarca desde la presencia de tiendas ancla hasta la diversidad de categorías (moda, tecnología, hogar, deportes, etc.), así como la mezcla equilibrada entre grandes superficies, locales medianos y pequeñas tiendas especializadas.
- **Parqueadero:** El conjunto de espacios y servicios destinados al estacionamiento de los vehículos de los asistentes al centro comercial, se evalúa el número de cupos, como en calidad (tiempos de espera, señalización, tarifas, sistemas tecnológicos de apoyo, seguridad y comodidad de uso).
- **Seguridad:** Engloba todas las medidas visibles e invisibles implementadas para proteger a los visitantes, trabajadores y comercios del centro comercial. Incluye vigilancia privada, sistemas de monitoreo con cámaras, protocolos de emergencia, control de accesos y la percepción de seguridad que transmite el lugar.
- **Entretenimiento:** Son las actividades y espacios recreativos que ofrece el lugar, mas allá de la compra de bienes. Incluye zonas de cine, zonas de juegos, eventos culturales, actividades familiares, ferias, actividades deportivas o innovaciones que fomenten la estancia del visitante en el centro comercial.
- **Gastronomía:** Es la oferta de alimentos y bebidas dentro del centro comercial, tanto en plazoletas de comida como en restaurantes especializados. Se evalúa su variedad, calidad, accesibilidad, comodidad de los espacios y la inclusión de opciones que van desde la comida rápida hasta experiencias gastronómicas más exclusivas.

6.2 Matriz de ponderación de los factores

Tabla 8

Matriz de ponderación de los factores

Matriz de impacto factores								
	Accesibilidad y movilidad	Oferta comercial	Parqueadero	Seguridad	Entretenimiento	Gastronomía	TOTAL	%
Accesibilidad y movilidad	x	1	1	1	1	1	5	22,73%
Oferta comercial	1	x	0	0	1	1	3	13,64%
Parqueadero	1	0	x	1	1	1	4	18,18%
Seguridad	1	0	1	x	0	0	2	9,09%
Entretenimiento	1	1	1	0	x	1	4	18,18%
Gastronomía	1	1	1	0	1	x	4	18,18%
							22	1

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de impacto que vemos arriba, podemos ver seis factores que implican a los centros comerciales que han sido tratados durante este ejercicio: Santa Fe, Unicentro, parque, la Colina, andino y Titán plaza. Refleja como los factores que son: accesibilidad y movilidad, oferta comercial, parqueadero, seguridad, entretenimiento y gastronomía, Dan una puntuación de importancia según corresponda cada uno de los factores, teniendo en cuenta una media entre los centros comerciales.

En primer lugar, la relación entre la accesibilidad y oferta comerciales directa, ya que los centros comerciales que están mejores ubicados y que tienen mayores facilidades de movilidad, tienden a tener un flujo más alto de personas, lo que se traduce en una mayor diversidad de tienda y marcas como los son por ejemplo Unicentro que cuenta con más de 400 locales o el centro comercial Santa Fe con una amplia conectividad y renovación en sus espacios de compras y gastronomía (Bogotaturismo, 2025).

De igual manera, de igual manera, la accesibilidad va de la mano con el Parqueadero, ya que centros comerciales como Santa Fe, que tienen un número de cupos exagerado contando con edificios de parqueadero de casi tres niveles son muestra de cómo un acceso vehicular más rápido garantiza una mayor comodidad para el usuario, En este punto, se puede

concatenar el factor de seguridad, ya que en espacios bien diseñados y accesibles generan entornos más confiables para los visitantes de los centros comerciales, y es por esto que la accesibilidad y movilidad resulta ser el factor más importante en esta ponderación de factores.

Por otro lado, la relación entre el parqueadero, la seguridad y la oferta comercial se considera baja, porque tener más tiendas no garantiza mejores condiciones de estacionamiento ni más vigilancia; son inversiones independientes. Sin embargo, hay un vínculo importante entre la oferta comercial y el entretenimiento, así como con la gastronomía. Esto se debe a que una extensa selección de tiendas a menudo viene acompañada de boleras, cines o restaurantes, con el objetivo de brindar experiencias completas y diversas. El Centro Andino, que mezcla restaurantes de alta gama con tiendas lujosas, es un caso representativo (hotelregency, 2025).

El parqueadero está vinculado con la seguridad de manera evidente, ya que las instalaciones más modernas y espaciosas necesitan sistemas de vigilancia y control para resguardar vehículos y personas. A su vez, el acceso a áreas gastronómicas y zonas recreativas se ve facilitado, tal como ocurre en Gran Estación y Titán Plaza. La seguridad no está vinculada de manera directa con el entretenimiento o la gastronomía, pues son servicios autónomos cuya inversión persigue metas diferentes.

Los centros comerciales que disponen de zonas de juegos, salas de cine o actividades culturales, normalmente extienden el tiempo de permanencia del visitante al ofrecer una gran variedad gastronómica, lo que establece una relación evidente entre la gastronomía y el entretenimiento. Santafé y Titán Plaza son un ejemplo de cómo combinar el ocio con la comida para atraer a diferentes públicos (Colombia viajando, 2025).

6.3 Variables para cada factor

- **Accesibilidad y movilidad:**

- Fluidez vial de acceso (Vehicular): Nivel de congestión vehicular en las vías que conducen al centro comercial.
- Conexión con transporte público: Cantidad y cercanía de opciones de transporte público.
- Señalización vial externa e interna: Claridad de la información para orientar a vehículos y peatones.
- Acceso peatonal: Calidad y seguridad de los pasos y andenes para transeúntes.

- **Oferta comercial:**

- Diversidad de categorías: Variedad de tipos de tiendas y servicios disponibles.
- Presencia de marcas ancla: Existencia de grandes superficies o tiendas principales que atraen visitantes.
- Tamaño y mezcla de tiendas: Equilibrio entre locales grandes, medianos y pequeños.
- Rotación de locales y eventos comerciales: Renovación de tiendas o realización de ferias y promociones periódicas.

- **Parqueadero:**

- Tamaño de la celda: Es el tamaño destinado por celda para cada uno de los vehículos que se va a estacionar en ese lugar
- Tiempo promedio de búsqueda de espacio: Minutos que tarda un visitante en encontrar parqueadero.

- Sistemas de apoyo (luces guías, apps, señalización digital): Herramientas tecnológicas que facilitan el estacionamiento.
- Tarifa percibida: Costo del estacionamiento en relación con el promedio de la ciudad.
- **Seguridad:**
 - Percepción de vigilancia visible: Presencia de guardias en zonas estratégicas.
 - Cámaras y monitoreo: Cobertura y funcionamiento de los sistemas de videovigilancia.
 - Control de acceso vehicular y peatonal: Sistemas para regular la entrada y salida de visitantes y automóviles.
 - Protocolos de emergencia: Preparación frente a incendios, evacuaciones y otros riesgos.
- **Entretenimiento:**
 - Variedad de actividades: Cantidad de opciones recreativas permanentes disponibles.
 - Innovación en experiencias: Oferta de actividades novedosas o diferenciadoras.
 - Zonas para niños y familias: Espacios diseñados para el ocio familiar y la infancia.
 - Actividades culturales/deportivas: Eventos periódicos relacionados con cultura o deporte.
- **Gastronomía:**
 - Cantidad de opciones: Número de locales de comida disponibles.
 - Diversidad de tipos de cocina: Variedad de gastronomías representadas (rápida, internacional, local, etc.).
 - Restaurantes especializados o premium: Presencia de lugares de mayor nivel gastronómico.

- Distribución y comodidad de plazoleta: Adecuación del espacio de comidas y confort para los usuarios.

6.4 Estándares de valoración de cada variable

- **Accesibilidad y movilidad:**

- Fluidez vial de acceso (Vehicular): Accesos con congestión moderada en horas pico
- Conexión con transporte público: 2 Opciones de transporte público cercanas en un radio de 1km
- Señalización vial externa e interna: Señalización clara en accesos principales, y vías secundarias
- Acceso peatonal: Puertas de acceso bien ubicadas

- **Oferta comercial:**

- Diversidad de categorías: Al menos 8 tiendas de diferentes categorías
- Presencia de marcas ancla: 3 marcas ancla (Exitó, Falabella, Cine, etc)
- Tamaño y mezcla de tiendas: Equilibrio entre locales grandes, medianos y pequeños.
- Rotación de locales y eventos comerciales: Cambios o ferias temporales al menos 2 veces al año

- **Parqueadero:**

- Tamaño de la celda: 2,5 metros de ancho por 4,7 metros de largo
- Tiempo promedio de búsqueda de espacio: Entre 5 y 8 minutos en hora pico

- Sistemas de apoyo (luces guías, apps, señalización digital): Dispositivos ayuda para la búsqueda de parqueaderos
- Tarifa percibida: 6 pesos por hora
- **Seguridad:**
 - Percepción de vigilancia visible: Presencia de guardias de seguridad en zonas clave del C.C.
 - Cámaras y monitoreo: Cobertura en al menos zonas comunes
 - Control de acceso vehicular y peatonal: Barreras y tiquetes del parqueadero
 - Protocolos de emergencia: Señalización de sistemas de emergencia
- **Entretenimiento:**
 - Variedad de actividades: Cine, juegos infantiles.
 - Innovación en experiencias: 2 actividades o eventos ocasionales, no permanente
 - Zonas para niños y familias: Un área definida para un lugar de guardería de niños
 - Actividades culturales/deportivas: 2 Eventos programados por mes
- **Gastronomía:**
 - Cantidad de opciones: 12 Locales en la plazoleta de comidas
 - Diversidad de tipos de cocina: 5 tipos de comida distinta
 - Restaurantes especializados o premium: 2 Restaurantes de mayor nivel
 - Distribución y comodidad de plazoleta: Espacio adecuado para la no saturación en hora pico.

6.5 Tabla de convergencia

Tabla 9

Tabla de convergencia

Factores	Peso	Factores		Centros Comerciales				
		Variable	Santafe	Unicentro	Parque la Colina	Andino	Titan Plaza	
Accesibilidad y movilidad	22,73%	Fluidez vial de acceso (vehículos)	2	3	2	4	2	
		Conexión con transporte público	2	4	2	2	1	
		Señalización vial externa e interna	2	3	3	3	3	
		Acceso peatonal	3	2	4	3	2	
		Sumatoria	9	12	11	12	8	
Calificación	2,05	2,73	2,50	2,73	1,82			
Oferta comercial	13,64%	Diversidad de categorías	1	2	1	3	1	
		Presencia de marcas ancla	1	1	1	1	1	
		Tamaño y mezcla de tiendas	2	2	3	3	2	
		Rotación de locales y eventos comerciales	1	3	1	3	3	
		Sumatoria	5	8	6	10	7	
Calificación	0,68	1,09	0,82	1,36	0,95			
Parqueadero	18,18%	Tamaño de la celda	2	2	3	4	3	
		Tiempo promedio de la búsqueda de espacio	3	4	4	4	3	
		Sistemas de apoyo (Luces guías, aplicaciones, etc)	1	3	1	3	3	
		Tarifa percibida	4	2	3	4	2	
		Sumatoria	10	11	11	15	11	
Calificación	1,82	2,00	2,00	2,73	2,00			
Seguridad	9,09%	Percepción de vigilancia visible	3	3	3	1	3	
		Cámaras y monitoreo	3	2	1	1	3	
		Control de acceso vehicular y peatonal	3	3	3	3	3	
		Protocolos de emergencia	2	3	2	3	3	
		Sumatoria	11	11	9	8	12	
Calificación	1,00	1,00	0,82	0,73	1,09			
Entretenimiento	18,18%	Variedad de actividades	1	1	3	3	3	
		Innovación en experiencias	3	2	2	4	3	
		Zonas para niños y familias	1	2	3	3	1	
		Actividades culturales/deportivas	4	3	2	4	3	
		Sumatoria	9	8	10	14	10	
Calificación	1,64	1,45	1,82	2,55	1,82			
Gastronomía	18,18%	Cantidad de opciones	1	4	1	4	1	
		Diversidad de tipos de cocina	1	1	1	1	1	
		Restaurantes de alto nivel	4	1	1	1	3	
		Distribución y comodidad de la plazoleta	2	4	2	4	2	
		Sumatoria	8	10	5	10	7	
Calificación	1,45	1,82	0,91	1,82	1,27			

Fuente: Elaboración propia

El estudio de la convergencia de los seis factores evaluados accesibilidad y movilidad, oferta comercial, parqueadero, seguridad, entretenimiento y gastronomía muestra que existe una notable diversidad en el rendimiento de los centros comerciales más importantes del norte de Bogotá. Las evaluaciones muestran que la movilidad y la accesibilidad son las fortalezas más firmes, con valores excepcionales en Unicentro y Andino (2,73). Esto confirma lo crucial que es el transporte público y la conectividad vial para atraer a turistas a una ciudad con un alto nivel de congestión vehicular (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2024).

Según Fenalco Bogotá (2023), la oferta comercial, en comparación, presenta un rendimiento más moderado, con promedios bajos que indican la necesidad de diversificar categorías y aumentar el movimiento de locales para dar respuesta a las tendencias de consumo cada vez más cambiantes. En relación con el parqueadero, Andino sobresale con la puntuación más elevada (2,73), lo que pone de manifiesto lo importante que son los espacios amplios, los sistemas de guía y las tarifas competitivas para la experiencia de compra (Camacol, 2024). La seguridad, aunque se mantiene con valores consistentes de aproximadamente 1, verifica la presencia de protocolos estables, pero sin llegar a ser un elemento distintivo (Secretaría de Seguridad de Bogotá, 2024).

El entretenimiento muestra un liderazgo indiscutible de Andino (2,55), lo que evidencia su táctica para establecerse como destino completo de ocio. Por su parte, la gastronomía, con cifras altas de 1,82 en Unicentro y Andino, presenta posibilidades de mejora en términos de diversidad y calidad de las alternativas culinarias (Cotelco, 2024). En términos generales, la tabla muestra que Andino se destaca como el centro comercial más equilibrado y competitivo, en tanto que Santafé y Titan Plaza tienen espacio para mejorar aspectos como el estacionamiento, el entretenimiento y la gastronomía. Estas diferencias, lejos de representar inconsistencias, refuerzan la importancia de la especialización y la propuesta de valor diferenciada de cada establecimiento dentro del ecosistema comercial de la capital.

7. Panorama competitivo

Se empleó el levantamiento del panorama competitivo, una herramienta esencial del AESE, para detectar 'manchas blancas' (segmentos de mercado desatendidos) mediante la

intersección entre las distintas variedades de servicios ofrecidos, las necesidades manifestadas por los usuarios y los canales existentes.

7.1 Dimensiones del panorama

7.1.1 Variedades

- Opciones gastronómicas: La variedad de comidas rápidas, cafés y restaurantes que hay hace que los visitantes vengan para poder enriquecer la experiencia de compra con una oferta gastronómica diversa.
- Entretenimiento y eventos: Los centros comerciales se transforman en lugares de entretenimiento completo gracias al cine, a las actividades para niños, a los recitales y a las vivencias culturales.
- Promociones y descuentos: Las campañas especiales y las temporadas de ofertas captan el interés de muchos visitantes que desean beneficiarse de los precios.
- Ambiente y comodidad: La limpieza, el diseño moderno y los espacios de descanso crean un ambiente agradable que incentiva quedarse.
- Parqueaderos: Los usuarios requieren de estacionamientos que sean espaciosos, ordenados y con precios justos para que visitar el lugar en carro propio sea más fácil.

7.1.2 Necesidades

- Variedad de tiendas y marcas: Los centros comerciales brindan a los clientes una extensa variedad de marcas nacionales y extranjeras, lo que les posibilita hallar en un solo sitio diversas alternativas en cuanto a moda, tecnología, hogar y servicios.
- Seguridad: Los clientes buscan lugares seguros que cuenten con vigilancia, cámaras y procedimientos de control para proteger a los individuos y sus adquisiciones.
- Accesibilidad: Para captar clientes que valoran la comodidad y la proximidad, son fundamentales las facilidades de transporte y una ubicación estratégica.
- Oferta integral: Los clientes tienen la expectativa de satisfacer diversas necesidades en un solo sitio: hacer compras, alimentarse, divertirse, realizar trámites y acceder a servicios financieros.
- Experiencia diferenciada: El público busca más que solo comprar; desea actividades, servicios y ambientación temática que añadan valor.

7.1.3 Canales

- Tiendas físicas: El canal más relevante en centros comerciales, donde los clientes experimentan el producto directamente y realizan compras inmediatas.
- Páginas web oficiales de tiendas: Los establecimientos dentro del centro, además de tener una presencia física, realizan ventas en línea, lo que posibilita adquirir productos desde el hogar y recogerlos en la tienda.

- Plataformas de e-commerce asociadas: Con el fin de extender su presencia en línea, algunas tiendas de los centros comerciales utilizan plataformas como Éxito.com, Mercado Libre o Rappi.
- Redes sociales de marcas: Las tiendas localizadas en centros comerciales utilizan Instagram, y TikTok para exhibir productos y concretar ventas digitales.
- Aplicaciones de marcas: Las marcas que tienen presencia en los centros comerciales, como Nike, Adidas o Cinemark, facilitan la compra a través de aplicaciones móviles, lo cual fortalece la relación con sus clientes.

7.2 Formato de encuesta

Figura 36

Formato encuesta 1

Usuarios de centros comerciales

Estimado participante,

A continuación, lo invitamos a hacer parte de esta encuesta. El sondeo se realiza única y exclusivamente con **finés académicos**. Con la información que usted nos provea, podremos medir adecuadamente las preferencias y el consumo en determinados centros comerciales.

La siguiente encuesta hace parte de un proyecto de grado en la **Facultad de Administración de la Universidad del Rosario**, motivo por el cual sus datos serán tratados con discreción. Usted es libre de decidir si quiere participar en la encuesta, aunque agradeceríamos de corazón su colaboración.

La encuesta es corta, no toma más de **3 minutos**. Por favor, responda con sinceridad, nos importa saber sus gustos y opiniones. Se realizarán preguntas de selección múltiple; por favor, responda con sinceridad.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Fuente: Elaboración propia

Figura 37

Formato encuesta 2

Acepta el tratamiento de datos de la Universidad del Rosario? *

Si continúa con la encuesta, asumiremos que nos autoriza el manejo de sus datos según la Ley Estatutaria 1581 de dos mil doce (2012) y del Decreto 1377 de dos mil trece (2013), y demás normas que las modifiquen, regulen o adiciónen. Autorizo a LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, institución privada de educación superior, con el carácter académico de Universidad, ubicada en la Calle 12 C No. 6 - 25 en la ciudad de Bogotá D.C., sin ánimo de lucro, con personería jurídica reconocida mediante resolución número 58 del 16 de septiembre de 1895 expedida por el Ministerio de Gobierno, para recolectar, almacenar, usar, circular o suprimir los datos personales que voluntariamente he suministrado para la inscripción del evento. Queda entendido que el tratamiento se limitará a los fines previamente establecidos y a los señalados en la política de tratamiento de protección de datos personales de LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, y que se guardará la debida reserva, mediante la adopción de las medidas técnicas y administrativas adecuadas y suficientes que permitan el cuidado y conservación de mis datos personales. Declaro que tengo conocimiento de mi derecho a solicitar, en cualquier momento, que se actualice o retire parte o la totalidad de la información suministrada y/o que se me desvincule de las bases de datos de LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.

Sí






No

Fuente: Elaboración propia

Figura 38

Formato encuesta 3

¿A cuál centro comercial va usted a realizar sus actividades? *

 <p><input type="radio"/> Santafé</p>	 <p><input type="radio"/> Unicentro</p>
 <p><input type="radio"/> Parque La Colina</p>	 <p><input type="radio"/> Andino</p>
	

Fuente: Elaboración propia

Figura 39

Formato encuesta 4

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen)

	Variedad	Calidad	Seguridad	Ubicación	Entretenimiento
Entretenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opciones gastronómicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente y comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parqueaderos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

Figura 40

Formato encuesta 5

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen)

	Comodidad	Exclusividad	Oferta integral	Accesibilidad	Disponibilidad
Entretenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opciones gastronómicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente y comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parqueaderos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

Figura 41

Formato encuesta 6

Seleccione los canales que utiliza para adquirir productos en centros comerciales (puede marcar todas las opciones que apliquen):

	Tiendas físicas	Páginas web oficiales	Plataformas de e-commerce	Redes sociales	Aplicaciones de marcas específicas
Entretenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opciones gastronómicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente y comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parqueaderos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

Este estudio descubrió oportunidades evidentes en gastronomía especializada, canales digitales y servicios de ocio premium, donde todavía la competencia es escasa.

8. Fuerzas del mercado

El análisis de las cinco fuerzas del mercado nos permite entender cómo se comporta la competencia dentro de un sector y qué tan atractivo resulta para sus participantes. Las cinco fuerzas que se estudian son: nuevos ingresantes, proveedores, sustitutos, compradores y competidores. En el caso de los centros comerciales en Bogotá, este análisis ayuda a identificar las presiones que influyen en su rentabilidad y sostenibilidad, así como las oportunidades que pueden aprovechar para mantenerse relevantes. Para evaluar cada una de estas fuerzas se utiliza la ayuda de un software desarrollado por el grupo de investigación en

perdurabilidad de la facultad de administración de la Universidad del Rosario en el cual se califican 56 variables para realizar el análisis.

8.1. Nuevos ingresantes

Analizar la amenaza de nuevos ingresantes permite entender qué tan fácil o difícil resulta para nuevas empresas entrar y competir en el mercado de los centros comerciales en Bogotá. Esta fuerza es clave porque refleja las barreras de entrada que protegen a los actores actuales y determinan el grado de estabilidad del sector. En un entorno tan consolidado como el bogotano, donde operan centros comerciales con marcas sólidas, amplia experiencia y fuertes inversiones, las posibilidades de que surjan nuevos competidores son limitadas. Sin embargo, estudiar esta variable ayuda a reconocer los factores que podrían facilitar o frenar la llegada de nuevos proyectos en el futuro, como la disponibilidad de terrenos, la inversión requerida o las condiciones del entorno económico y regulatorio.

Tabla 10

Tablas barreras de entrada

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
Barreras de Entrada						
Niveles de economías de escala	x					
Operaciones Compartidas		x				
Acceso privilegiado materias primas	x					
Procesos productivos especiales		x				
Curva de aprendizaje		x				
Curva de experiencia		x				
Costos Compartidos		x				
Tecnología			x			
Costos de Cambio		x				
Tiempos de Respuesta	x					
Posición de Marca	x					
Posición de Diseño			x			
Posición de Servicio		x				
Posición de Precio		x				
Patentes						x
Niveles de Inversión	x					
Acceso a Canales		x				

Tamaño Barreras de Entrada **3,941176**

[Regresar Menu](#)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Tabla riesgo de ingreso

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
Barreras de Entrada Mostrar detalle						
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles					x	
19 Niveles de Subsidio		x				
20 Regulaciones y marco legal	x					
21 Grados de Impuestos			x			
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez			x			
23 Capacidad de endeudamiento		x				
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO						
Centros comerciales norte	N	1	2	4	9	6
	%	4,3%	8,7%	17,4%	39,1%	26,1%
						1
						4,3%

[Ver Gráfico](#)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el riesgo de ingreso de nuevos competidores al mercado de centros comerciales en Bogotá es bajo, principalmente por las altas barreras de entrada existentes. Factores como los elevados niveles de inversión, la escasez de terrenos disponibles, las exigentes regulaciones legales y la consolidación de marcas con fuerte posicionamiento dificultan la aparición de nuevos actores. Además, el contexto económico actual —marcado por tasas de interés elevadas y restricciones de financiamiento— refuerza esta limitación. En conjunto, estos elementos explican por qué el mercado se mantiene dominado por un grupo reducido de centros consolidados, los cuales han logrado construir ventajas difíciles de replicar, garantizando así una competencia estable, pero exigente para quienes deseen ingresar en el futuro.

8.2. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores analiza la influencia que ejercen quienes suministran bienes y servicios esenciales para el funcionamiento de los centros comerciales. En este sector, los proveedores no solo incluyen a las empresas encargadas de mantenimiento, seguridad o energía, sino también a las marcas y locatarios que ocupan los espacios comerciales y atraen al público. Su capacidad de negociación puede impactar directamente en los costos, las condiciones contractuales y la rentabilidad general de los centros. En el caso de Bogotá, donde operan actores consolidados y con alta demanda de marcas reconocidas, esta fuerza resulta clave para entender cómo los centros equilibran la dependencia de grandes aliados comerciales con la necesidad de mantener operaciones eficientes y sostenibles.

Tabla 12

Tabla poder de negociación de proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración			x			
2 Presión de sustitutos			x			
3 Nivel de ventaja		x				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio		x				
6 Amenaza de integración hacia delante			x			
7 Información del proveedor sobre el comprador		x				
8 Grado de hacinamiento			x			
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
N	1	3	4	0	0	0
%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis muestran que el poder de negociación de los proveedores en el sector de centros comerciales en Bogotá es medio-alto. Aunque existe una amplia oferta de empresas que prestan servicios generales como seguridad, aseo, mantenimiento o publicidad, la presencia de marcas ancla y franquicias internacionales les otorga a ciertos proveedores una posición de ventaja en las negociaciones. Además, los altos costos de cambio y la importancia de los insumos en la operación diaria refuerzan su influencia sobre los administradores de los centros comerciales. Sin embargo, esta relación tiende a mantenerse en equilibrio gracias al tamaño, la reputación y el flujo constante de visitantes que los grandes complejos ofrecen a las marcas. En conjunto, la fuerza de los proveedores impulsa a los centros comerciales a fortalecer alianzas estratégicas, diversificar sus socios y

buscar acuerdos de beneficio mutuo que garanticen estabilidad operativa y sostenibilidad comercial a largo plazo.

8.3 Bienes sustitutos

Tabla 13

Tabla bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos	x					
2 Tendencias a mejorar precios	x					
3 Tendencias a mejoras en desempeño		x				
4 Tendencias a altos rendimientos		x				
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	2	2	0	0	0	0
%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Centros comerciales norte

[Ver Gráfico](#)

Fuente: Elaboración propia

El estudio de los bienes sustitutos muestra una presión media-alta sobre la industria de los centros comerciales. El comportamiento del consumidor está cambiando debido a la aparición de nuevas opciones de compra, como el comercio electrónico, los mercados digitales y las plataformas que ofrecen experiencias en línea, a pesar de que la experiencia cara a cara sigue siendo un factor distintivo. Las tendencias hacia la optimización de precios y costos están en niveles elevados, lo que señala que los sustitutos proponen beneficios económicos y de conveniencia que son atractivos para los consumidores.

No obstante, la fortaleza de los centros comerciales premium, como el Andino, consiste en su habilidad para proporcionar resultados y desempeños sostenibles mediante experiencias sensoriales, gastronomía de alta calidad y diversión, aspectos que no son fáciles de reproducir en contextos digitales. Por lo tanto, a pesar de que la amenaza de sustitutos es considerable, se mantiene bajo control debido a la diferenciación y al valor emocional de la experiencia física.

8.4. Poder de negociación con compradores

Tabla 14

Tabla poder de negociación de compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración	x					
2 Importancia del proveedor para el comprador		x				
3 Grado de hacinamiento			x			
4 Costos de cambio			x			
5 Facilidad de Integración hacia atrás					x	
6 Información del comprador sobre el proveedor				x		
7 Los compradores devengan bajos márgenes					x	
8 Grado de Importancia del Insumo			x			
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Centros comerciales norte	N	1	1	3	1	2
	%	12,5%	12,5%	37,5%	12,5%	25,0%
		0,0%				

Fuente: Elaboración propia

El poder de negociación de los compradores presenta un **nivel medio-alto**, reflejando la diversidad de opciones disponibles en el norte de Bogotá. Los consumidores cuentan con

múltiples alternativas, lo que reduce su dependencia de un solo centro comercial y les permite comparar experiencias, precios y servicios. Los costos de cambio son bajos, ya que el desplazamiento entre establecimientos como Andino, Unicentro o Parque La Colina es relativamente fácil. No obstante, los centros comerciales con posicionamiento premium logran disminuir esta presión mediante la fidelización, los programas exclusivos y la oferta diferenciada. El valor del proveedor para el comprador se sitúa en un punto medio-alto, lo que indica que, aunque los visitantes aprecian la experiencia, su decisión final depende de cómo perciben el valor total. En resumen, el cliente tiene un papel importante en las tácticas del sector y su satisfacción es la base para preservar la lealtad y conservar la ventaja competitiva.

8.5. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Tabla 15

Tabla nivel de rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		*				
2 Nivel de costos fijos		*				
3 Velocidad de crecimiento del sector			*			
4 Costos de Cambio				*		
5 Grado de hacinamiento					*	
6 Incrementos en la capacidad					*	
7 Presencia Extranjera		*				
8 Nivel de Barreras de Salida	*					
9						
10						
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	1	3	1	1	2	0
Z Centros comerciales norte	12,5%	37,5%	12,5%	12,5%	25,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

La rivalidad entre competidores es moderadamente alta debido a la gran concentración de centros comerciales en el área norte del municipio. Andino, Santafé, Unicentro, Parque La Colina y Titán Plaza luchan por la misma audiencia, a partir de su oferta comercial, experiencia de marca y estrategias de entretenimiento. El mantenimiento, la operación y la presencia de marcas globales incrementan los costos fijos, lo que promueve una búsqueda continua de innovación para asegurar la rentabilidad. Asimismo, debido al tipo de inversión en posicionamiento de marca e infraestructura, las barreras para salir del mercado son elevadas; por lo tanto, los competidores continúan activos en el mercado aun en circunstancias difíciles. Aunque la competencia es fuerte, el desarrollo del sector se mantiene estable gracias a que se han diversificado los servicios y se ha robustecido el componente experiencial.

Se concluyó, a partir del estudio de las fuerzas del mercado que se basa en el modelo Porter, que la industria tiene barreras de entrada elevadas y una fuerte competencia; sin embargo, también enfrenta amenazas crecientes de métodos alternativos de consumo. Esto requiere que los actores establecidos se diferencien por medio de su propuesta de valor, su experiencia con el usuario y sus servicios integrales.

9. Estudio de competidores

El estudio de competidores tiene como propósito evaluar comparativamente el desempeño de los principales centros comerciales en Bogotá, identificando sus fortalezas, debilidades y posición dentro del mercado. A través de esta prueba se analizan categorías clave como lo son los supuestos del sector, deltas de ingreso y utilidad e índices de erosión. Estos datos permiten determinar el nivel de competitividad de cada centro comercial y

comprender cómo se comportan frente al promedio del sector. El objetivo final es ofrecer una visión clara del panorama competitivo actual y aportar información relevante para la formulación de estrategias de mejora y sostenibilidad a largo plazo.

9.1. Supuestos del sector

Se han detectado algunas suposiciones en el sector de los centros comerciales que se han tenido en cuenta como buenas prácticas durante un largo periodo y que, frecuentemente, han orientado las decisiones estratégicas de estas entidades. Más que ser creencias de los consumidores, estos supuestos se relacionan con patrones de gestión en campos como la experiencia del cliente, logística, finanzas y mercadeo. A continuación, se presentan los más importantes:

1. Se supone que un horario más amplio es esencial para asegurar niveles altos de afluencia y ventas, por lo tanto, los centros comerciales deben funcionar todos los días en horarios extendidos.
2. Como un atractivo recreativo, cada centro comercial debe incluir una sala de cine. Se cree que este servicio incrementa el tiempo que los visitantes permanecen en el lugar y mejora la oferta comercial.
3. Se debe cobrar por hora el parqueadero, con la idea de que representa una fuente adicional de ingresos y un medio para controlar el tránsito vehicular.
4. Dado que históricamente se ha considerado a la moda y vestuario como el núcleo de las compras en los centros comerciales, la mayor parte de los locales deberían estar destinados a este rubro.

5. Las plazoletas de comida deberían enfocarse en cadenas de comida rápida, con la premisa de que este modelo se adapta mejor a los patrones de consumo masivo.
6. Para atraer visitantes, se piensa que los anuncios de los centros comerciales deben enfocarse en las promociones y descuentos estacionales.
7. La seguridad debe basarse en la existencia de cámaras visibles y guardias privados, ya que se considera que el sistema de vigilancia tradicional es el método más fiable para asegurar la protección de clientes y establecimientos.
8. Los eventos deben enfocarse en fechas comerciales concretas, como el Día de la Madre, Navidad o Amor y Amistad, bajo la premisa de que estas festividades son las que tienen un mayor efecto en atraer público.

9.2. Índices de erosión

Primero que todo, como señala Rivera & Restrepo (2008) para obtener los índices de erosión primero debemos calcular la variación de los ingresos y de las utilidades, una vez hecho esto, se debe determinar el número de veces que varía la utilidad con respecto al ingreso y viceversa. Los índices de erosión son fundamentales porque permiten identificar de manera temprana el desgaste de un centro comercial tanto en su capacidad estratégica como en su desempeño productivo. La erosión de la estrategia señala cuándo las acciones adoptadas dejan de generar ventajas competitivas sostenibles, lo que puede traducirse en pérdida de posicionamiento frente a otros actores del mercado. Por su parte, la erosión de la productividad refleja disminuciones en la eficiencia operativa y en el aprovechamiento de los recursos, evidenciando impactos directos en la rentabilidad. Analizar ambos índices es clave

para anticipar riesgos, reconocer patrones de deterioro y diseñar medidas correctivas que aseguren la vigencia y competitividad del centro en el largo plazo.

A continuación, se presentan una serie de tablas que evidencian los ingresos totales, utilidad neta, variación de los ingresos, variación de la utilidad, erosión de la estrategia y erosión de la productividad.

Tabla 16

Ingresos totales

INGRESOS TOTALES (Cifra en miles de pesos)										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Santafe	\$ 32.951.532	\$ 29.326.642	\$ 28.118.312	\$ 32.317.434	\$ 33.006.236	\$ 22.575.077	\$ 29.961.657	\$ 39.693.664	\$ 44.836.328	\$ 49.554.502
Unicentro	\$ 33.219.091	\$ 33.219.091	\$ 34.612.446	\$ 35.404.214	\$ 43.436.644	\$ 26.877.105	\$ 36.457.676	\$ 48.829.740	\$ 55.339.503	\$ 56.442.435
Parque La Colina			\$ 59.171.350	\$ 69.729.132	\$ 77.071.740	\$ 49.977.655	\$ 72.787.936	\$ 93.799.905	\$ 102.326.240	\$ 110.527.252
Andino	\$ 23.010.697	\$ 24.987.112	\$ 26.556.048	\$ 24.466.864	\$ 24.356.711	\$ 16.719.333	\$ 20.514.139	\$ 29.859.671	\$ 31.316.043	\$ 33.015.776
Títan Plaza	\$ 18.177.692	\$ 19.124.882	\$ 20.261.789	\$ 21.707.520	\$ 23.014.930	\$ 14.968.651	\$ 16.498.851	\$ 20.446.956	\$ 29.339.880	\$ 33.357.006

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Utilidad neta

UTILIDAD (En miles de pesos)										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Santafe	\$ 1.923.625	\$ 361.188	-\$ 3.456.468	\$ 613.580	\$ 4.684.865	\$ 145.735	\$ 1.723.388	\$ 2.724.624	\$ 2.423.408	\$ 3.396.342
Unicentro	\$ 4.245.862	\$ 4.839.036	\$ 5.727.721	-\$ 158.133	\$ 5.895.264	-\$ 485.640	\$ 5.357.218	\$ 11.442.290	\$ 4.024.339	\$ 7.911.193
Parque La Colina	\$ -	\$ -	\$ 3.894.201	\$ 14.899.130	\$ 9.471.450	-\$ 6.696.158	\$ 10.159.736	\$ 26.517.229	\$ 16.115.749	\$ 26.371.961
Andino	\$ 4.586.541	\$ 5.864.126	\$ 5.792.342	\$ 5.605.613	\$ 6.463.899	\$ 4.636.621	\$ 6.639.135	\$ 10.793.764	\$ 7.223.904	\$ 3.960.092
Títan Plaza	\$ 473.390	\$ 1.150.245	\$ 1.511.963	\$ 1.292.638	\$ 2.153.169	\$ 1.394.052	\$ 1.339.086	-\$ 500.277	\$ 1.517.578	\$ 3.880

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Variación de los ingresos

Variación ingresos										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Santafe		-11,00%	-4,12%	14,93%	2,13%	-31,60%	32,81%	32,39%	12,96%	10,52%
Unicentro		0,00%	4,19%	2,29%	22,69%	-38,12%	35,65%	33,94%	13,33%	1,99%
Parque La Colina				17,84%	10,53%	-35,15%	45,64%	28,87%	9,09%	8,01%
Andino		8,59%	6,28%	-7,87%	-0,45%	-31,36%	22,70%	45,56%	4,88%	5,43%
Títan Plaza		5,21%	5,94%	7,14%	6,02%	-34,96%	23,58%	10,53%	43,49%	13,69%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Variación de las utilidades

Variación utilidad										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Santafe		-81,22%	-1056,97%	-117,75%	663,53%	-96,89%	1082,55%	58,10%	-11,06%	40,15%
Unicentro		13,97%	18,36%	-102,76%	-3828,04%	-108,24%	-1203,13%	113,59%	-64,83%	96,58%
Parque La Colina				282,60%	-36,43%	-170,70%	-251,72%	161,00%	-39,23%	63,64%
Andino		27,86%	-1,22%	-3,22%	15,31%	-28,27%	43,19%	62,58%	-33,07%	-45,18%
Títan Plaza		142,98%	31,45%	-14,51%	66,57%	-35,26%	-3,94%	-137,36%	-403,35%	-99,74%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Índice de erosión de la estrategia

Índice de erosión de la estrategia										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Santafe		7,38	256,53	-7,88	311,32	3,07	33,00	1,79	-0,85	3,82
Unicentro		0,00	4,38	-44,92	-168,73	2,84	-33,75	3,35	-4,86	48,46
Parque La Colina				15,84	-3,46	4,86	-5,52	5,58	-4,31	7,94
Andino		3,24	-0,19	0,41	-34,01	0,90	1,90	1,37	-6,78	-8,32
Títan Plaza		27,44	5,29	-2,03	11,05	1,01	-0,17	-13,04	-9,27	-7,29

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Índice de erosión de la productividad

Índice de erosión de la productividad										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Santafé		0,14	0,00	-0,13	0,00	0,33	0,03	0,56	-1,17	0,26
Unicentro		0,00	0,23	-0,02	-0,01	0,35	-0,03	0,30	-0,21	0,02
Parque La Colina				0,06	-0,29	0,21	-0,18	0,18	-0,23	0,13
Andino		0,31	-5,13	2,44	-0,03	1,11	0,53	0,73	-0,15	-0,12
Títan Plaza		0,04	0,19	-0,49	0,09	0,99	-5,98	-0,08	-0,11	-0,14

Fuente: Elaboración propia

En estas tablas se pueden ver resaltados en color naranja los años en los que los que se evidencia que hubo un mayor crecimiento o un menor decrecimiento en los ingresos que en las utilidades y por lo tanto es un problema de productividad y no de estrategia, en el caso contrario estarán resaltadas en color azul. Después de analizar con detenimiento los índices de erosión, se determinó que hay erosión de la productividad en los centros comerciales Santafé, Parque La Colina y Títan Plaza ya que presentan tres años seguidos en los que la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en una relación superior de 3 a 1. En el Santafé esto se ve de los años 2016 al 2018, en el Parque La Colina en los años 2019 a 2021, y finalmente en el Títan Plaza se ve en los años 2022 a 2024. En estos casos, los centros comerciales presentan un crecimiento en los costos, dando origen a una presión sobre las utilidades.

En cuanto a la erosión de la estrategia no se evidencio ningún caso en el que haya habido un mayor crecimiento en las utilidades que en los ingresos por 3 años consecutivos y por lo tanto los centros comerciales estudiados no presentaron erosión de la estrategia. En particular los centros comerciales Andino y Unicentro no presentaron ningún tipo de erosión.

El estudio comparativo entre competidores demostró que el posicionamiento estratégico de cada centro comercial depende de su mezcla de factores como accesibilidad, parqueadero, entretenimiento, seguridad y oferta comercial. Este contraste permitió identificar quiénes se consolidan como líderes y qué vacíos puede aprovechar un proyecto nuevo para innovar.

10.Panorama

Los factores que hoy en día determinan el éxito en este sector se muestran de manera clara a través de las ponderaciones derivadas de la encuesta realizada a los centros comerciales del norte de Bogotá. Los hallazgos muestran que la comodidad, con un 12 %, se posiciona como el elemento más apreciado por los clientes, lo cual ratifica que la experiencia de compra excede ampliamente a las marcas disponibles. Los hallazgos anteriores del análisis cualitativo, que resaltaban la relevancia de la comodidad como ventaja competitiva, están directamente relacionados con el hecho de que los visitantes buscan áreas espaciosas, bien iluminadas y con trayectorias fluidas en las que tengan la posibilidad de disfrutar del ambiente y quedarse por más tiempo.

Asimismo, la accesibilidad y la seguridad, con un 11 % cada una, se sitúan en lugares prominentes, confirmando que la confianza y el fácil acceso al centro comercial son elementos clave para captar visitantes. Este resultado concuerda con la importancia que se le asignó a la movilidad y al acceso peatonal en la matriz de impacto, porque los clientes consideran tanto la seguridad del entorno como la conveniencia de los aparcamientos y el enlace con el transporte público.

Los factores de calidad, variedad y exclusividad, con ponderaciones cercanas al 9 % y el 10 %, indican una inclinación hacia experiencias diversas pero balanceadas, en las que la diversidad y el lujo conviven con un enfoque práctico del consumo. El Centro Comercial Andino se distingue en este momento por haber creado una propuesta que enfatiza la sofisticación, el servicio a la medida y la combinación de marcas de lujo, lo cual consolida su posición como emblema de lujo urbano en Bogotá.

Por otro lado, los resultados relacionados con la disponibilidad, la promoción y la oferta integral, que tienen porcentajes un poco más bajos, indican que los clientes consideran estos aspectos como complementarios a su experiencia global de visita. A pesar de que continúan siendo importantes, su impacto es inferior en comparación con aspectos más emocionales, como la seguridad y la comodidad.

En resumen, la distribución porcentual demuestra que los centros comerciales del norte de Bogotá tienen éxito si logran combinar espacios seguros, cómodos y accesibles con una oferta que mezcle exclusividad y proximidad. Este balance entre lo funcional y lo aspiracional, que ha distinguido particularmente a Andino, sigue siendo la clave para crear valor sostenible y fortalecer la fidelidad del público en un contexto de competencia que avanza hacia experiencias cada vez más completas y personalizadas.

11. Conclusiones

El análisis integral del sector de centros comerciales en Bogotá permite concluir que se trata de un mercado maduro, competitivo y financieramente atractivo, que continúa adaptándose a las transformaciones del consumo y a las nuevas exigencias del entorno urbano. Los resultados obtenidos a través de indicadores financieros, encuestas de percepción

y análisis estratégicos evidencian una evolución positiva del sector, aunque con retos importantes en términos de eficiencia operativa y diferenciación.

En términos financieros, los centros comerciales evaluados; Santafé, Unicentro, Parque La Colina, Andino y Titán Plaza; muestran una tendencia sostenida de crecimiento en tráfico, ingresos y gastos por GLA, lo que confirma la recuperación y estabilidad del retail presencial tras el impacto de la pandemia. Sin embargo, también se observa una presión creciente sobre los costos de operación, que obliga a las empresas a fortalecer sus estrategias de optimización y control financiero.

El análisis comparativo permite identificar diferencias estratégicas claras entre los competidores. Titán Plaza destaca por su volumen de tráfico y consolidación como destino familiar y de entretenimiento; Parque La Colina sobresale por su gestión eficiente del espacio arrendable y su crecimiento sostenido en ingresos; mientras que Andino mantiene un liderazgo simbólico en posicionamiento de marca y valor percibido, consolidándose en el segmento premium. Esta diversidad refleja que el éxito en el sector depende tanto de la gestión financiera como de la capacidad de ofrecer experiencias diferenciadas al consumidor. Desde el entorno macroeconómico, el sector ha demostrado resiliencia frente a la incertidumbre y al dinamismo del mercado, impulsado por el crecimiento de las ventas minoristas y la digitalización del consumo. No obstante, enfrenta una creciente complejidad en la interacción con sus stakeholders; marcas, proveedores, inversionistas y usuarios; lo que exige mayor innovación, flexibilidad y gestión estratégica de relaciones.

12. Referencias

- Acecolombia & ANRACI. (s. f.). *Centros comerciales Guia de requerimientos mínimos en proteccion contra incendios (N.o 978-958-53426-3-7)*. <https://anraci.org/wp-content/uploads/2024/10/2024-10-30-Guia-PCI-Centros-Comerciales-Digital-LD-2.pdf>
- Admin. (s. f.). *Informe Trimestral del Comercio Electrónico en Colombia 2025-I. Camara Colombiana de Comercio Electrónico*. <https://ccece.org.co/noticias/informe-trimestral-del-comercio-electronico-en-colombia-2025-i/>
- Alcaldía de Bogotá. (2018). *De 18 Centros Comerciales Ya Están Conectadas Con la Policía*. Alcaldía de Bogotá <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/seguridad/centros-comerciales-ya-estan-conectados-con-policia-de-bogota-traves>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2024). Decreto 315 de 2024 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=161077>
- Alcaldía de Bogotá. (2025). *Bogotá: economía creció 1,9 % en 2024 gracias a comercio, construcción y cultura*. Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/economia-bogota-crecio-19-gracias-comercio-construccion-y-cultura>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2025). Decreto 041 de 2025 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=172797>
- Alzate, J. L. (2025). *Los dos centros comerciales más visitados de Bogotá no son los que la mayoría piensa: Plaza de las Américas está en el tercer lugar y Unicentro en el quinto*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/04/15/los-dos-centros-comerciales-mas-visitados-de-bogota-no-son-los-que-la-mayoria-piensa-plaza-de-las-americas-esta-en-el-tercer-lugar-y-unicentro-en-el-quinto/>
- América Retail. (2025). *Los centros comerciales con mayor afluencia en Bogotá*. América Retail. <https://america-retail.com/malls/colombia-malls/los-centros-comerciales-con-mayor-afluencia-en-bogota/>
- Arias, J. (2021). *Bogotá implementa 280 kilómetros nuevos de cicloinfraestructura*. Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/movilidad/nueva-cicloinfraestructura-para-bogota>

- Bancolombia. (2025). *¿Cuáles serán las tendencias digitales 2025-2035?* Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/tendencias-digitales-2025-2035?>
- Bogotá Turismo. (s.f.). *Guía definitiva de centros comerciales en Bogotá.* <https://bogotaturismo.com/guia-definitiva-de-centros-comerciales-en-bogota>
- Camacol. (s. f.). *EDGE Buildings | Certificación Sostenible de Edificaciones.* Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción. <https://camacol.co/productividad-sectorial/sostenibilidad/edge>
- Caracol Radio. (2024). *¿Cuál es el mejor centro comercial de Bogotá según la IA?*. Caracol Radio. <https://caracol.com.co/2024/10/18/cual-es-el-mejor-centro-comercial-de-bogota-segun-la-ia-tiene-10-salas-de-cine-y-superkarts>
- Centro Comercial Andino. (2025). *Directorio de tiendas y servicios.* Andino Bogotá. <https://www.centroandino.com.co/tiendas>
- Centro Comercial Fontanar. (2025). *Directorio de marcas y servicios.* Fontanar Centro Comercial (Chía). <https://www.fontanarcentrocomercial.com/directorio>
- Centro Comercial Santafé. (2025). *Directorio de marcas y servicios.* Santafé Bogotá. <https://www.centrocomercialsantafe.com.co/directorio>
- Centro Comercial Unicentro Bogotá. (2025). *Directorio de marcas, restaurantes y servicios.* Unicentro Bogotá. <https://www.unicentrobogota.com/directorio>
- CityTv. (2024). *Estrategia 5.4: Policía refuerza seguridad para combatir delitos de alto impacto en Bogotá.* CityTv. https://citytv.eltiempo.com/noticias/seguridad/estrategia-54-policia-refuerza-seguridad-para-combatir-delitos-de-alto-impacto-en-bogota_75571?
- Colombia Viajando. (2024). *Top 5: Los mejores centros comerciales de Bogotá.* <https://colombia.viajando.travel/experiencias/top-5-los-mejores-centros-comerciales-bogota-segun-ranking-n82532>
- Consejo colombiano de construcción sostenible. (s. f.). *Cifras del mercado de la construcción sostenible a marzo 31 de 2025.* https://www.cccs.org.co/wp-content/uploads/2025/04/Boletin-Enlace-Verde-2025_Q1.pdf
- DANE. (s. f.). *IPC información técnica.* DANE <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica?>

- El Tiempo. (2016). *Centro comercial Parque La Colina abrirá sus puertas este martes*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/bogota/centro-comercial-parque-la-colina-abrirasus-puertas-este-martes-40891>
- El Tiempo. (2025). *Estos son algunos de los centros comerciales que más facturaron en Bogotá en el año 2024*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/estosson-algunos-de-los-centros-comerciales-que-mas-facturaron-en-bogota-en-el-ano-2024-segun-estudio-3494786>
- El Tiempo. (2025). *Los centros comerciales que más ingresos tienen: Unicentro, Andino y Titán en la lista*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/loscentros-comerciales-que-mas-ingresos-tienen-unicentro-andino-y-titan-en-la-lista-3337710>
- Fenalco Bogotá. (2023). *Comportamiento del comercio minorista en centros comerciales*.
- Guasca, C. G. (2025). *Este fue el centro comercial más visitado de Bogotá en 2024*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/este-es-el-centro-comercial-que-fue-mas-visitado-de-bogota-en-2024-627823?>
- Hotel Regency. (s.f.). *Compras en Bogotá: Guía de los mejores mercados y centros comerciales*. Hotel Regency <https://hotelregency.com.co/compras-en-bogota-guia-de-los-mejores-mercados-y-centros-comerciales>
- Infobae. (2025). *Los dos centros comerciales más visitados de Bogotá no son los que la mayoría piensa: reportan 266 millones de visitas en 2024*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/04/15/los-dos-centros-comerciales-mas-visitados-de-bogota-no-son-los-que-la-mayoria-piensa-plaza-de-las-americas-esta-en-el-tercer-lugar-y-unicentro-en-el-quinto/>
- Jriano. (2025). *TransMilenio anunció apertura de estación en la avenida Caracas; rutas habilitadas*. Tropicana Colombia. <https://www.tropicanafm.com/2025/transmilenio-anuncio-apertura-de-estacion-en-la-avenida-caracas-rutas-habilitadas-449135.html>
- La República. (2025). *Estos son los centros comerciales de Bogotá que lideran por tamaño de sus ingresos*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/estos-son-los-centros-comerciales-de-bogota-que-lideran-por-tamano-de-sus-ingresos-4119021>
- Las2Orillas. (2025). *Estos son los centros comerciales de Bogotá que más dinero generaron*. Las2Orillas. <https://www.las2orillas.co/estos-son-los-centros-comerciales-de-bogota-que-mas-dinero-generaron-uno-muy-antiguo-lidera-el-ranking/>

- Lorduy, J. (2025). *Comercio repuntó en diciembre, jalonado por ventas de productos de tecnología*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/ventas-minoristas-en-diciembre-del-2024-aumentaron-7-8-623888>
- Parque La Colina Centro Comercial. (2025). *Directorio de marcas*. Parque La Colina. <https://www.parquelacolina.com/directorio>
- Presidencia de la República. (s.f.) *Inflación anual sigue bajando, y cerró en julio de 2025 en 4,9%, menor al 6,8% del año pasado*. Presidencia de la República. <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inflacion-anual-sigue-bajando-y-cerro-en-julio-de-2025-en-49-porciento-menor-al-68-del-ano-pasado-250808.aspx#:~:text=Inflaci%C3%B3n%20anual%20sigue%20bajando%2C%20y,6%2C8%25%20del%20a%C3%B1o%20pasado&text=Mantente%20al%20d%C3%ADa%20con%20las%20secciones%20informativas%20del%20Cambio>
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es>
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera-Rodríguez, H. A. (2017). *Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional*. In XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, At México DF (pp. 1-21).
- Rivera Rodríguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (2005). *Estudio de competidores en sectores estratégicos*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rodríguez, J. F. (2024). *Bogotá refuerza la seguridad en el centro con 300 policías*. W Radio. <https://www.wradio.com.co/2024/11/20/bogota-refuerza-la-seguridad-en-el-centro-con-300-policias/>
- Secretaria de Planeacion. (s. f.). Decreto POT Bogotá 2021. <https://www.sdp.gov.co/micrositios/pot/decreto-pot-bogota-2021?>
- Secretaría de Seguridad de Bogotá. (2024). Informe anual de seguridad en espacios comerciales.
- Staff Forbes. (2025). *El comercio electrónico en Colombia alcanzó ventas por \$105 billones en 2024*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2025/03/10/negocios/el-comercio-electronico-en-colombia-alcanzo-ventas-por-105-billones-en-2024>
- Banco de la República. (2025). *Tasa de interés de política monetaria*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/tasa-de-interes-de-politica-monetaria>

Titán Plaza Centro Comercial. (2025). *Tiendas, restaurantes y servicios*. Titán Plaza Bogotá.

<https://www.titanplaza.com/directorio>