



Análisis Competitivo del Sector de Centros Comerciales en Bogotá

Trabajo de Grado

Maria Alejandra Bejarano

María Fernanda Girón

Natalia María Vargas

Bogotá - Colombia

2025



Análisis Competitivo del Sector de Centros Comerciales en Bogotá

Trabajo de Grado

Maria Alejandra Bejarano (Administración de Empresas)

María Fernanda Girón (Administración de Empresas)

Natalia María Vargas (Administración de Negocios Internacionales)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá - Colombia

2025

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Análisis Competitivo del Sector de Centros Comerciales en Bogotá”, en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he 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.

Maria Alejandra Bejarano

María Fernanda Girón

Natalia María Vargas

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

Maria Alejandra Bejarano

María Fernanda Girón

Natalia María Vargas

## Tabla de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>16</b>
<b>Metodología del Trabajo .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Caracterización Del Sector.....</b>	<b>20</b>
1.1 Historia del Sector .....	20
1.2 Importancia para el País o la Región .....	21
1.3 Productos o Servicios Ofrecidos.....	23
1.4 Principales Competidores .....	24
1.5 Mercado Atendido .....	27
1.6 Clientes o Usuarios .....	28
1.7 Cifras Importantes .....	30
<b>2. Entorno General.....</b>	<b>31</b>
2.1 Análisis Pestel.....	32
2.2 Turbulencia del Entorno .....	38
<b>3. Entorno Específico .....</b>	<b>41</b>
3.1 Sector Estratégico Seleccionado.....	41
<b>4. Análisis de Hacinamiento .....</b>	<b>42</b>
4.1 Definición Media, Mediana, Tercer Cuartil.....	44
4.2 Indicador Cuantitativo de Comparación Ingresos Totales (en miles de pesos) .....	45
4.3 Indicador Cuantitativo de Comparación: Gastos totales (en miles de pesos).....	53

4.4 Indicador Cuantitativo de Comparación: Ingresos por M2 de GLA (en miles de pesos).....	60
4.5 Indicador Cuantitativo de Comparación: Gastos por M2 de GLA (en miles de pesos).....	67
4.6 Indicador Cuantitativo de Comparación: Tráfico (personas).....	74
4.7 Indicador Cuantitativo de Comparación: Gross Rentable Área (GLA M2) .....	81
<b>5. Análisis de Convergencia .....</b>	<b>85</b>
5.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad .....	86
5.2 Matriz de Ponderación de los Factores .....	89
5.3 Tabla de Convergencia y Análisis.....	90
5.4 Análisis General.....	109
<b>6. Panorama Competitivo.....</b>	<b>110</b>
6.1 Dimensiones del Panorama .....	111
6.2 Formato de Encuesta .....	114
6.3 Datos Consolidados de las Encuestas .....	116
6.4 Reporte del Uso de Cube Market.....	121
6.5 Análisis de Resultados .....	127
<b>7. Estudio de Competidores .....</b>	<b>129</b>
7.1 Supuestos del Sector.....	130
7.2 Índices de Erosión .....	133
<b>8. Fuerzas de Mercado.....</b>	<b>137</b>
8.1 Competidores.....	139
8.2 Clientes.....	142

8.3 Proveedores .....	144
8.4 Nuevos ingresantes .....	149
8.5 Sustitutos .....	153
8.6 Grado de Atractividad.....	157
8.7 Conclusiones.....	159
<b>9. Propuesta Estratégica .....</b>	<b>159</b>
<b>10. Referencias.....</b>	<b>165</b>

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1</b> Metodología del Proyecto .....	17
<b>Figura 2</b> Comportamiento de los Consumidores en Tiendas de Descuento .....	25
<b>Figura 3</b> Balance Centros Comerciales Temporada Fin de Año .....	31
<b>Figura 4</b> Panorama de los Centros Comerciales .....	38
<b>Figura 5</b> Percepción de los Centros Comerciales .....	39
<b>Figura 6</b> Sector Centros Comerciales .....	42
<b>Figura 7</b> Cálculos Estadísticos Ingresos Totales .....	45
<b>Figura 8</b> Evolución Ingresos Totales.....	47
<b>Figura 9</b> Gráficos radiales (2015-2024).....	48
<b>Figura 10</b> Zonas de Desempeño Ingresos Totales.....	51
<b>Figura 11</b> Cálculos Estadísticos Gastos Totales.....	54
<b>Figura 12</b> Evolución Gastos Totales .....	54
<b>Figura 13</b> Gráficos radiales (2015-2024).....	56
<b>Figura 14</b> Zona de Desempeño Gastos Totales.....	58
<b>Figura 15</b> Cálculos Estadísticos Ingresos por M2 de GLA .....	60
<b>Figura 16</b> Evolución Ingresos por M2 de GLA .....	62
<b>Figura 17</b> Gráficos radiales (2015-2024).....	63
<b>Figura 18</b> Zonas de Desempeño Ingresos por M2 de GLA .....	65
<b>Figura 19</b> Cálculos Estadísticos Gastos por M2 de GLA .....	67
<b>Figura 20</b> Evolución Gastos por M2 de GLA.....	69
<b>Figura 21</b> Gráficos radiales (2015-2024).....	70
<b>Figura 22</b> Zonas de Desempeño Gastos por M2 de GLA.....	71

<b>Figura 23</b> Cálculos Estadísticos Tráfico .....	74
<b>Figura 24</b> Evolución del tráfico de personas en centros comerciales .....	76
<b>Figura 25</b> Zonas de Desempeño Tráfico .....	78
<b>Figura 26</b> Cálculos Estadísticos Gross Rentable Área.....	81
<b>Figura 27</b> Evolución Gross Rentable Área .....	82
<b>Figura 28</b> Zonas de Desempeño Gross Rentable Área .....	84
<b>Figura 29</b> Matriz de Ponderación de Factores .....	89
<b>Figura 30</b> Factor 1 .....	91
<b>Figura 31</b> Factor 2.....	94
<b>Figura 32</b> Factor 3.....	97
<b>Figura 33</b> Factor 4.....	100
<b>Figura 34</b> Factor 5.....	103
<b>Figura 35</b> Resumen de Factores.....	109
<b>Figura 36</b> Encuesta Centros Comerciales Sur Occidente de Bogotá.....	115
<b>Figura 37</b> Tabla Consolidada .....	117
<b>Figura 38</b> Análisis Resultados Necesidades .....	117
<b>Figura 39</b> Análisis Resultados Variedades.....	118
<b>Figura 40</b> Análisis Resultados Canales.....	119
<b>Figura 41</b> Matriz T.....	121
<b>Figura 42</b> Panorama 3D .....	123
<b>Figura 43</b> Concentración del 81% al 100% .....	124
<b>Figura 44</b> Oportunidades de Mercado .....	125
<b>Figura 45</b> Índices de Erosión .....	134

<b>Figura 46</b> Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Plaza de las Américas .....	134
<b>Figura 47</b> Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Multiplaza.....	135
<b>Figura 48</b> Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Hayuelos .....	136
<b>Figura 49</b> Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Centro Mayor.....	137
<b>Figura 50</b> Nivel de Rivalidad Competidores .....	139
<b>Figura 51</b> Poder de Negociación de Compradores .....	142
<b>Figura 52</b> Poder de Negociación de Proveedores .....	145
<b>Figura 53</b> Barreras de Entrada .....	150
<b>Figura 54</b> Bienes Sustitutos .....	154
<b>Figura 55</b> Tamaño Barrera de Salida .....	157

## Glosario

UX: Las percepciones y respuestas de las personas, como resultado del uso previsto, de un producto, sistema o servicio. (Bascur & Rusu, 2020)

CX: Es un concepto amplio que abarca tanto a los clientes como a las empresas e incluye las experiencias físicas y emocionales de los clientes al interactuar con productos, sistemas y servicios. (Bascur & Rusu, 2020)

Retail: Es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas clave de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores. (Quintero Arango, 2015)

Tenant mix: Es la combinación de la aglomeración homogénea y heterogénea que genera rendimientos crecientes tanto de escala como de alcance. Las empresas que producen el mismo bien comercializado pueden disfrutar de las ventajas de la aglomeración. (Ojuok, 2010)

Tienda ancla: Una tienda ancla es una gran tienda minorista muy conocida que suele estar ubicada en un centro comercial. Estas tiendas se llaman «ancla» porque atraen a los clientes al centro comercial. (*Las tiendas ancla explican los beneficios para las compras minoristas*, 2023)

Omnicanalidad: Es una estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los prospectos o clientes a través de diferentes canales (email, redes sociales, sitio web, etc.). El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una misma estrategia para llegar al consumidor en el momento indicado. (*Omnicanalidad*, 2023)

E-commerce: Es la práctica de comprar y vender productos a través de internet. Consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. (*¿Qué es un ecommerce?*, 2025)

Hard discount: Un modelo de negocio que su principal diferenciador es: ofrecer productos al menor precio, pero con calidad alta. (*Hard Discount*, s. f.)

Outlets: Los outlet son un tipo de tiendas en las que se pueden conseguir productos de marca a precios más bajos. (Gonzalez, 2025)

Benchmarking: Consiste en un estudio profundizado sobre tus competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos. (LATAM, 2023)

Stakeholders: Es cualquier persona, grupo u organización que tiene algún interés (económico, laboral, social o, incluso, ambiental) en una organización, proyecto o decisión corporativa. (*Stakeholders*, 2025)

Certificación LEED: El Certificado LEED es una acreditación que nació de la mano del US Green Building Council como hoja de ruta para desarrollar edificios sostenibles y con el tiempo se ha convertido en un certificado de referencia en casi todo el mundo. (BBVA, s. f.)

Ecosistema urbano: Son ecosistemas donde la comunidad biológica incluye poblaciones humanas densas junto con infraestructura ampliamente desarrollada (calles, casas, edificios, calles, drenajes, etc.) que han desplazado a las comunidades y ecosistemas preexistentes. (CONABIO, s. f.)

Vacancia: La relación entre el área de los locales desocupados y el área comercial. (Acosta, 2023)

Sinergia comercial: son aquellas alianzas que suceden internamente o entre múltiples organizaciones para alcanzar objetivos que no podrán lograrse en solitario. (IZA, 2025)

Clúster comercial: Es una alianza de compañías especializadas en un sector en una zona geográfica determinada que buscan mejorar su producción en entornos altamente competitivos. (UNIR, 2024)

Smart retail: Se refiere al uso de tecnologías digitales, inteligencia artificial, analítica de datos e Internet de las Cosas (IoT) para mejorar la gestión del negocio y la experiencia de compra. (Marketing, 2025)

## Resumen

El presente documento desarrolla un análisis competitivo del sector de los centros comerciales ubicados en el suroccidente de Bogotá, enfocado en los casos de Multiplaza, Plaza de las Américas, Centro Mayor y Hayuelos. El estudio examina su evolución histórica, relevancia económica y social, y las dinámicas actuales que definen su desempeño en un entorno cambiante.

Para alcanzar este propósito, se aplicó una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, apoyada en herramientas como el análisis PESTEL, el análisis de convergencia, la matriz de ponderación de factores, los indicadores de hacinamiento y el Cube Market. Estas herramientas permitieron identificar las principales fuerzas del entorno, evaluar la posición competitiva de cada centro comercial y analizar variables clave como ingresos, gastos, tráfico y área bruta arrendable (GLA).

De esta manera, el documento resalta la relevancia del sector como motor de desarrollo urbano y económico, así como la necesidad de adaptarse a nuevos hábitos de consumo, la digitalización y las tendencias sostenibles. Finalmente, se destacan oportunidades estratégicas para fortalecer la competitividad, mejorar la experiencia del visitante y consolidar los centros comerciales como espacios multifuncionales y de interacción social en la ciudad de Bogotá.

### Palabras Clave

Centros comerciales, Competitividad, Bogotá, Análisis PESTEL, Sostenibilidad.

## **Abstract**

This document presents a competitive analysis of the shopping mall sector located in the southwestern area of Bogotá, focusing on the cases of Multiplaza, Plaza de las Américas, Centro Mayor, and Hayuelos. The study examines their historical evolution, economic and social relevance, and the current dynamics that define their performance in a changing environment.

To achieve this purpose, a mixed methodology was applied, combining qualitative and quantitative approaches supported by tools such as the PESTEL analysis, convergence analysis, factor weighting matrix, crowding indicators, and Cube Market. These tools made it possible to identify the main environmental forces, assess the competitive position of each shopping mall, and analyze key variables such as income, expenses, traffic, and Gross Leasable Area (GLA).

In this way, the document highlights the sector's importance as a driver of urban and economic development, as well as the need to adapt to new consumer habits, digitalization, and sustainability trends. Finally, it identifies strategic opportunities to strengthen competitiveness, enhance visitor experience, and consolidate shopping malls as multifunctional spaces for social interaction in Bogotá.

## **Keywords**

Shopping malls, Competitiveness, Bogotá, PESTEL analysis, Sustainability.

## Introducción

El presente documento tiene como propósito realizar un análisis competitivo del sector de los centros comerciales del Sur Occidente de Bogotá (Multiplaza, Plaza de las Américas, Centro Mayor y Hayuelos), abordando su evolución, importancia económica y social, así como las dinámicas actuales que lo configuran en un entorno cada vez más complejo y desafiante. Este sector se enfrenta a retos significativos derivados de factores como la transformación digital, el crecimiento del comercio electrónico, las fluctuaciones en el consumo de los hogares y la necesidad de adaptarse a nuevas demandas de sostenibilidad y experiencias diferenciadas. Frente a estos desafíos, los centros comerciales han respondido con estrategias de diversificación de servicios, incorporación de tecnología, fortalecimiento de la oferta gastronómica y de entretenimiento, así como la construcción de espacios que buscan consolidarse como verdaderos centros urbanos de interacción social.

Para comprender estas dinámicas, el trabajo se desarrolla en diferentes apartados: primero, una caracterización general del sector, incluyendo su historia, importancia para el país, productos y servicios ofrecidos, principales competidores, mercado atendido, clientes y cifras relevantes. Luego, se aborda el análisis del entorno general a través de la herramienta PESTEL, que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el sector. Posteriormente, se analiza el entorno específico y el hacinamiento competitivo mediante indicadores cuantitativos de ingresos, gastos, tráfico y área bruta rentable (GLA), lo que facilita establecer comparaciones objetivas entre los centros comerciales. Más adelante, se incluye el análisis de convergencia, en el que se ponderan los

factores clave de éxito y se presentan variables de comparación, para finalmente dar paso a la construcción del panorama competitivo.

La metodología utilizada combina un enfoque cualitativo y cuantitativo. Por un lado, se revisaron fuentes secundarias como estudios de Acecolombia, el DANE, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, informes académicos y de medios especializados, que permiten contextualizar la evolución y retos del sector. Por otro lado, se realizó un análisis estadístico aplicado a los cuatro centros comerciales, comparando su desempeño en variables financieras y de tráfico durante el período 2015–2024, lo que permite evidenciar fortalezas, debilidades y brechas de competitividad.

Este documento no solo constituye un aporte académico en el marco del proyecto de grado, sino que también ofrece información valiosa para estudiantes, investigadores, empresarios del sector retail y actores vinculados a la gestión de centros comerciales, quienes podrán encontrar aquí un insumo para la toma de decisiones estratégicas y la comprensión de un sector clave en la dinámica urbana y económica de la capital.

### **Metodología del Trabajo**

La presente investigación se desarrolla bajo la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), propuesta por Rivera y Restrepo (2008), la cual permite comprender la dinámica competitiva de un sector mediante la aplicación sistemática de pruebas no económicas. Esta metodología busca identificar las estructuras, relaciones y comportamientos

que determinan la posición y la perdurabilidad de las organizaciones dentro de un entorno sectorial.

El AESE se compone de cuatro fases principales que orientan el desarrollo del análisis: **Análisis de Hacinamiento:** identifica las asimetrías financieras y niveles de concentración del sector a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos, permitiendo determinar el grado de rivalidad existente entre los actores.

**Panorama Competitivo:** construye un mapa estratégico del sector para identificar “manchas blancas” o espacios de mercado no atendidos, así como oportunidades de diferenciación.

**Estudio de Competidores:** analiza los supuestos, capacidades, índices de erosión y crecimiento potencial sostenible de las empresas, determinando sus ventajas competitivas y su posición estratégica dentro del sector.

**Análisis Estructural de Fuerzas del Mercado:** evalúa la intensidad de las cinco fuerzas competitivas (competidores, clientes, proveedores, nuevos ingresantes y sustitutos), con el fin de medir el grado de atractividad del sector.

Estas fases fueron aplicadas de manera secuencial en el presente estudio para el sector de los centros comerciales en el suroccidente de Bogotá, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos a partir de fuentes primarias y secundarias, así como herramientas analíticas como el Cube Market, matrices de ponderación, análisis PESTEL y encuestas aplicadas a consumidores y arrendatarios.

## **Figura 1**

Metodología del Proyecto

## METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Tema	Fuentes Utilizadas	Tipo de Información	Técnicas	Procedimiento de Análisis
<b>Caracterización del sector</b>	Acecolombia, DANE, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, La República, Forbes, Portafolio, CLICC Latam, entre otros.	Secundaria (informes, artículos, bases de datos, estudios sectoriales).	Revisión de información y análisis descriptivo.	Sistematización de información histórica y económica del sector; redacción de síntesis comparativa para contextualizar su evolución e impacto.
<b>Análisis PESTEL</b>	Banco de la República, Gobierno de Colombia, América Retail, Deloitte, McKinsey, Leyes 1480 y 1581, Camacol, DANE.	Secundaria (informes, artículos, bases de datos, estudios sectoriales).	Análisis de entorno mediante matriz PESTEL.	Identificación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; clasificación en oportunidades y amenazas.
<b>Turbulencia del entorno (dinamismo, incertidumbre, complejidad)</b>	Acecolombia, DANE, Banco de la República, Cámara de Comercio Electrónico, La República.	Secundaria (estadísticas y reportes económicos).	Análisis cualitativo y comparativo.	Evaluación del grado de dinamismo, incertidumbre y complejidad mediante interpretación de indicadores y tendencias del sector.
<b>Descripción de las empresas</b>	Páginas oficiales de los centros comerciales, informes de gestión, artículos de prensa, observación directa.	Secundaria y observacional.	Tabla técnica comparativa.	Recolección de información estructurada sobre ubicación, tamaño, GLA, oferta comercial, público objetivo y posicionamiento.

## METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Tema	Fuentes Utilizadas	Tipo de Información	Técnicas	Procedimiento de Análisis
<b>Hacinamiento cuantitativo (indicadores financieros)</b>	Datos suministrados por los centros comerciales, informes económicos, elaboración propia en Excel.	Cuantitativa	Análisis estadístico descriptivo.	Cálculo de media, mediana y cuartil; construcción de gráficos radiales y de líneas para comparar ingresos, gastos e ingresos por m <sup>2</sup> GLA (2015–2024).
<b>Hacinamiento cualitativo</b>	Datos suministrados por los centros comerciales, informes económicos, elaboración propia en Excel.	Secundaria, Cualitativa	Análisis de convergencia	Evaluación de factores de éxito, diferenciadores de marca y estrategias competitivas para cada centro comercial.
<b>Panorama (encuesta a consumidores)</b>	Encuestas aplicadas a visitantes del suroccidente de Bogotá.	Primaria	Diseño de cuestionario estructurado con variables de comportamiento, motivación y preferencia.	Tabulación de respuestas, gráficos y análisis porcentual de resultados para identificar tendencias de consumo y factores decisivos.
<b>Estructura y formato de la encuesta</b>	Diseño propio basado en el objetivo del estudio.	Primaria	Cuestionario cerrado aplicado de forma presencial y virtual.	Clasificación de secciones (necesidades, variedades, canales, experiencia, fidelidad).
<b>Fuerzas del mercado (modelo de Porter)</b>	Acecolombia, DANE, Portafolio, La República, América Retail, estudios académicos.	Secundaria	Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter.	Identificación de intensidad competitiva, poder de proveedores y clientes, amenaza de sustitutos y nuevos entrantes, con análisis crítico y fuentes de respaldo.

Fuente. Elaboración propia

## 1. Caracterización Del Sector

### 1.1 Historia del Sector

La idea de los centros comerciales modernos se inspiró en las grandes galerías comerciales europeas del siglo XIX, como la Galleria Vittorio Emanuele II en Milán, que no solo ofrecían un espacio para el comercio, sino que también se convirtieron en lugares de encuentro social y cultural (Mall&retail, s. f.). En Estados Unidos, este modelo se perfeccionó en la primera mitad del siglo XX, y fue allí donde surgieron los primeros malls tal como hoy los conocemos. El Northgate Center, inaugurado en 1950 en Seattle, marcó un hito al ser considerado el primer centro comercial de gran escala bajo un diseño moderno. Años después, en 1956, el Southdale Shopping Center, cerca de Minneapolis, se destacó como el primero totalmente techado y climatizado, introduciendo un formato que se replicaría en todo el mundo y que se asociaría al auge de los suburbios, el automóvil y el consumo masivo (Mall&retail, s. f.).

Durante la segunda mitad del siglo XX, los centros comerciales pasaron de ser espacios pensados únicamente para comprar a convertirse en verdaderos polos de vida urbana, integrando tiendas ancla, restaurantes, cines y zonas de entretenimiento.

En Colombia, la historia de los centros comerciales comenzó en la segunda mitad del siglo XX, siguiendo la influencia del modelo norteamericano. Con la idea de que Bogotá tuviera un centro comercial al estilo parisino, el filántropo Luís G. Rivas mandó a construir el pasaje Rivas en 1893. De esa forma se convirtió en el primer centro comercial de Bogotá (BOGOTA,

2016). Sin embargo, tras no lograr consolidarse como un espacio de prestigio entre las élites de la ciudad, terminó convirtiéndose en bodega de las plazas de mercado. Esta transformación explica la estrecha relación entre los productos que allí se ofrecían en aquel entonces y los que se comercializan hoy en día, pues prácticamente todas las plazas de mercado conservan un lugar destinado a las artesanías, la alfarería y la cestería. Dicho esto, el gran pionero fue Unicentro Bogotá, inaugurado en 1976, que introdujo un formato inédito para el país: un espacio cerrado que reunía supermercados, tiendas, restaurantes y salas de cine en un mismo lugar, convirtiéndose en referente de modernidad para la época (Tiempo, 1996).

Ya en las primeras décadas del siglo XXI, con la llegada de centros comerciales de gran escala como Santafé, Andino o Titán Plaza, el sector se consolidó como parte esencial de la vida urbana. Estos espacios no solo redefinieron la manera en que los colombianos compraban, sino que se convirtieron en verdaderos lugares de encuentro, símbolos de estatus y referentes culturales de cada ciudad. Así, los centros comerciales en Colombia han seguido la misma lógica global: nacer como templos del consumo y transformarse, poco a poco, en escenarios de socialización, cultura y experiencias compartidas.

## **1.2 Importancia para el País o la Región**

Los centros comerciales no sólo son espacios para el consumo, sino que cumplen múltiples funciones clave en la economía, el empleo, la urbanización y la vida social del país y

de sus ciudades. En Colombia, estos recintos se han vuelto motores fundamentales de reactivación económica, inversión urbana y cohesión social.

Desde el punto de vista económico, el sector ha mostrado su capacidad para crecer incluso en contextos adversos. En 2023, la industria de los centros comerciales registró un crecimiento del 1,6 % frente al año anterior (SUD & República, 2024). Además, al cierre de ese año había 261 centros comerciales en Colombia, lo que evidencia su extensión territorial y su importancia para el comercio formal (SUD & República, 2024).

Otra dimensión crucial es la generación de empleo. Según ACE Colombia, cada centro comercial que se abre produce en promedio 620 empleos directos, considerando tanto operaciones permanentes como locales comerciales (Portafolio, 2014). Esto suma puestos de trabajo en múltiples niveles: tiendas, servicios, seguridad, mantenimiento, limpieza, entre otros.

La inversión también es significativa. En regiones como el Valle de Aburrá y Rionegro, hay casi 900.000 metros cuadrados destinados al retail, y las inversiones anuales en nuevos desarrollos comerciales y ampliaciones alcanzan varios billones de pesos (Suarez, 2019).

Además, los centros comerciales aportan al país en formalización del comercio, prestación de servicios estructurados, imposición reglamentaria, pago de impuestos y movilización de cadenas de abastecimiento, lo que impulsa sectores como transporte, construcción, mercadeo, diseño y proveedores diversos.

En Bogotá, los centros comerciales han adquirido una relevancia especial no sólo como polos de consumo, sino como espacios de encuentro y dinamizadores urbanos. La recuperación económica de estos recintos se refleja en la disminución de la tasa de vacancia de locales, que llegó a 10,3 %, la más baja desde 2020, lo que evidencia una alta demanda por parte de los comerciantes y un mercado en expansión (Editorial La República S.A.S, 2023). Además, la

capital concentra algunos de los centros más visitados del país, al punto que en 2024 uno de ellos superó los 46 millones de visitantes en un solo año, consolidándose como un referente de movilidad y consumo masivo (Almanza, 2025). Este dinamismo también se refleja en la generación de ingresos: los cinco principales centros comerciales de la ciudad alcanzaron en conjunto más de \$211.500 millones de pesos en 2024, con un crecimiento superior al promedio económico nacional (Editorial La República S.A.S, 2025). De esta forma, los centros comerciales no sólo son nodos de consumo, sino verdaderos articuladores de la vida urbana, capaces de orientar el desarrollo inmobiliario, la movilidad y la configuración social de la capital.

### **1.3 Productos o Servicios Ofrecidos**

En la actualidad, los centros comerciales en Colombia se han consolidado como espacios multifuncionales que van mucho más allá del comercio tradicional. Si bien en sus inicios estuvieron asociados principalmente a tiendas ancla y marcas de moda, hoy estos complejos integran una oferta diversificada que responde a las nuevas necesidades de los consumidores. De hecho, en el informe *“Así se están transformando los centros comerciales para ofrecer mejores experiencias”* de Forbes Colombia (2024), se señala que la idea del centro comercial como un simple espacio de ventas “es cosa del pasado” y que el sector se está moviendo para ofrecer una experiencia más completa y convertirse en centros de entretenimiento.

En términos de productos, los centros comerciales ofrecen un portafolio que incluye supermercados, tiendas de moda y calzado, joyerías, librerías, tecnología, artículos para el hogar y una oferta gastronómica creciente. La gastronomía ya se ha consolidado como una de las razones principales de visita: los visitantes buscan variedad de restaurantes, cafés y espacios de comidas donde puedan compartir experiencias distintas.

En cuanto a los servicios, estos espacios han incorporado clínicas de especialidades, gimnasios, salones de belleza, entidades bancarias, cines, zonas de entretenimiento infantil, coworking y espacios culturales. Por ejemplo, Forbes Colombia (2024) informa que los centros comerciales administrados por Parque Arauco recibieron cerca de 47 millones de visitas durante el año y mantienen una alta ocupación, lo que indica que los visitantes no van solo a comprar sino a vivir una experiencia más integral.

En Bogotá, esta dinámica es evidente en centros como Santafé, Titán Plaza, Gran Estación y Andino, que ofrecen desde restaurantes de autor, cafés, salas de cine multiplex, gimnasios, espacios de coworking, hasta eventos culturales y espacios para artesanía. Esta combinación convierte a los centros comerciales en centros urbanos, donde se encuentran bienes de consumo, ocio, servicios de salud y belleza, y propuestas de entretenimiento, todo bajo un mismo techo.

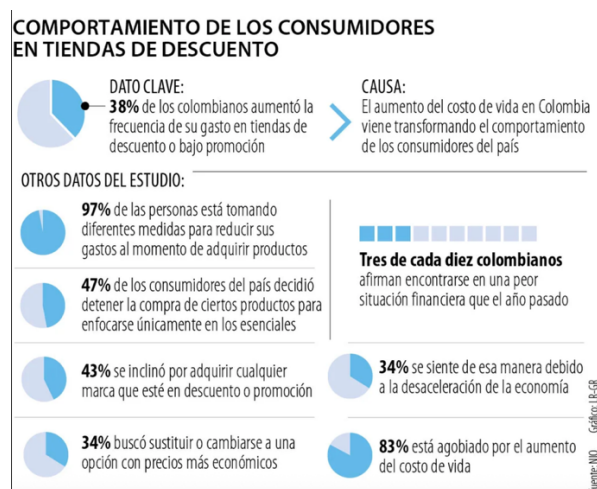
#### **1.4 Principales Competidores**

Los centros comerciales en Colombia enfrentan hoy una competencia cada vez más diversa, siendo el comercio electrónico uno de sus principales rivales. La conveniencia de comprar desde cualquier lugar, la amplitud de la oferta y los precios competitivos han hecho que el e-commerce crezca de manera sostenida en el país. De hecho, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), solo durante abril y junio se realizaron 140,6 millones de transacciones, un 10,6% más que en 2024 y 6,9% por encima del trimestre anterior (Forbes Staff, 2025).

Otro competidor relevante son las tiendas de descuento o *hard discount*, que han ganado protagonismo en el gasto de los hogares gracias a su enfoque en precios bajos y productos de alta rotación. Según un informe de La República (2023), los colombianos han incrementado en un 38% la frecuencia de gasto en este tipo de establecimientos como se puede observar en la figura 1, lo que refleja una tendencia hacia el ahorro y la búsqueda de conveniencia en las compras diarias. Esta dinámica resta protagonismo a los centros comerciales en categorías básicas como alimentos y productos de consumo masivo, que suelen ser adquiridos en formatos de proximidad.

## Figura 2

### Comportamiento de los Consumidores en Tiendas de Descuento



Fuente. Tomado de La República (2023)

La omnicanalidad constituye otro frente de competencia. Los consumidores colombianos combinan cada vez más la experiencia física con la digital, utilizando sus dispositivos móviles para comparar precios, verificar inventarios o localizar productos antes de decidir dónde comprar. Un estudio de Zebra Technologies indica que el 80 % de los compradores en Colombia se sienten satisfechos tanto con las compras en línea como con las presenciales, aunque en categorías como supermercados y alimentos sigue primando la preferencia por lo físico (Ambrosio, 2024). Esta convergencia exige a los centros comerciales adaptarse, integrando herramientas digitales como el *click & collect*, aplicaciones móviles y estrategias de fidelización multicanal.

Asimismo, las plataformas internacionales como AliExpress, Shein y Temu representan un desafío adicional. Estas compañías han captado un segmento del mercado interesado en productos importados y de bajo costo, lo que ha llevado incluso a la creación de bodegas logísticas en Bogotá para responder a la alta demanda (Tropicana, 2025). Su presencia ofrece a los consumidores una alternativa distinta en precio y variedad, aunque con tiempos de entrega más largos que los canales tradicionales.

Finalmente, en temporadas especiales como el Día del Amor y la Amistad o la Navidad, tanto el comercio electrónico como las tiendas físicas intensifican su competencia. Un análisis de Gestión y Negocios (2024), destaca que la combinación entre e-commerce y visitas a centros comerciales se convierte en una estrategia complementaria, aunque las ventas en línea muestran un crecimiento acelerado en esas fechas. Esto evidencia que, si bien los centros comerciales mantienen su atractivo como espacios de experiencia y socialización, los competidores digitales

y de bajo costo obligan al sector a reinventarse constantemente para seguir siendo relevantes en la vida urbana y en las decisiones de consumo de los colombianos.

## 1.5 Mercado Atendido

El mercado atendido por los centros comerciales en Colombia es amplio y heterogéneo, con claras variaciones según ciudad, nivel socioeconómico, demografía y comportamiento de compra. No todos los visitantes de los malls van con la intención de comprar: muchos acuden para socializar, ver vitrinas, entretenerse o usar servicios anexos.

Según Semana (2013), solo el 22 % de los visitantes ingresan con la intención principal de comprar, mientras que el resto busca actividades de ocio, gastronomía y socialización. Esto muestra que el público objetivo va más allá de los compradores tradicionales, abarcando consumidores que valoran la experiencia integral. En términos de estratificación, los centros comerciales tienden a concentrar una mayor proporción de visitantes de estratos medios y altos, especialmente en Bogotá, Medellín y Cali.

Un estudio sobre “el pulso del consumidor” en *America Malls & Retail* encontró que Unicentro mantiene el mayor grado de recordación entre los centros comerciales para adultos, lo que indica un perfil de consumidor que tiene en cuenta marca, reputación y prestigio del centro comercial al elegir a dónde ir (America Malls & Retail, 2025). Aunque también existen formatos populares como Plaza de las Américas o Centro Mayor que atienden a segmentos masivos de estratos bajos y medios (Portafolio, 2019).

Además, de acuerdo con *Expert Market Research (2025)*, los productos más demandados en estos espacios son moda, calzado, accesorios y bienes de consumo masivo, seguidos por gastronomía y entretenimiento, lo que refuerza la visión de los centros comerciales como ecosistemas que atienden múltiples necesidades de un mercado amplio. Adicionalmente, los eventos, la oferta de entretenimiento y las plazas de comidas son factores diferenciadores que atraen visitantes de distintos sectores. Un ejemplo: Titán Plaza tiene una oferta de más de 200 marcas, una zona de alimentos con decenas de locales, y organiza numerosos eventos, lo que le permite captar un flujo muy alto de visitantes, incluso superiores al de centros con mayores ventas (Alzate, 2025).

## **1.6 Clientes o Usuarios**

Los clientes o usuarios de los centros comerciales en Bogotá tienen perfiles bastante definidos en cuanto a sus motivaciones, frecuencia de visita, criterios de elección y expectativas, lo que permite entender mejor quiénes realmente consumen los productos y servicios ofertados. Según el estudio *Experiencia*, la nueva exigencia de los visitantes de los centros comerciales de Camacol Bogotá y Cundinamarca, que encuestó a 3.700 personas en 36 centros comerciales de Bogotá y municipios aledaños, los encuestados señalan que criterios como la ubicación, el diseño, la gastronomía, la seguridad y el ambiente son los factores que más pesan al escoger qué centro comercial visitar (Camacol, 2018). Este estudio además indica que aproximadamente el

49 % de los visitantes va en familia, lo que sugiere que los clientes valoran espacios amplios que permitan actividades conjuntas.

En cuanto a rango de edad, de acuerdo con Portafolio en su artículo Centros comerciales: clientes se adaptan a la nueva realidad, la mayoría de los visitantes bogotanos tienen entre 25 y 39 años (59,2 %), seguidos por aquellos entre 40 y 60 años (40,4 %), lo que indica que los clientes de los malls son personas adultas activas, con poder adquisitivo y con interés en opciones de ocio, compra y servicios integrados (Portafolio, 2020). Esto también va de la mano con otros datos de recordación: en el estudio de Camacol, los centros con mayor reconocimiento entre los clientes son Titán Plaza, Centro Mayor, Santafé, Gran Estación y Hayuelos, lo que muestra que la imagen, reputación y presencia mediática siguen siendo importantes para estos usuarios.

En cuanto al comportamiento por tipo de centro comercial, se evidencian diferencias en el perfil del cliente. Plaza de las Américas, por ejemplo, es uno de los más visitados de Bogotá con más de 40 millones de entradas anuales, y concentra clientes de estratos medios y bajos que buscan precios accesibles, supermercados, moda popular y una fuerte oferta de entretenimiento familiar (Alzate, 2025). En contraste, Centro Mayor se dirige a un público igualmente masivo pero con un componente de estratos medios emergentes, ofreciendo más de 400 locales y un énfasis en moda, consumo masivo y servicios, lo que atrae tanto a familias como a jóvenes adultos que lo utilizan como punto de encuentro. Hayuelos, por su parte, atiende a un segmento de consumidores de estratos 3 y 4 de la zona de Fontibón y alrededores, que valoran la cercanía, el mix comercial y la gastronomía como parte de su experiencia de visita. Finalmente, Multiplaza se orienta a clientes de mayor poder adquisitivo, ofreciendo una experiencia más sofisticada y digitalizada.

En resumen, los usuarios/clientes de los centros comerciales en Bogotá son adultos dinámicos (25-60 años), mayoritariamente de estratos medios, que valoran mucho la experiencia complementaria al comercio (gastronomía, ambiente, diseño, seguridad), atienden criterios de reconocimiento de marca y reputación, y tienden a visitar los malls en grupo (familia o amigos). Este perfil es clave para las estrategias comerciales, de mercadeo y de servicios de los centros comerciales, pues es quien realmente activa ingresos y fideliza al centro.

## 1.7 Cifras Importantes

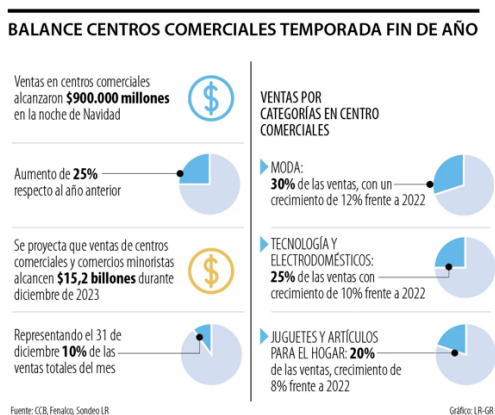
El sector de los centros comerciales en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en términos de visitas y ventas, consolidándose como uno de los motores de la economía urbana. De acuerdo con Clic Latam, en 2023 los centros comerciales del país registraron más de 1.050 millones de visitas, una cifra que refleja su importancia como espacios de consumo, entretenimiento y socialización a nivel nacional (CLICC, 2025). En Bogotá, los resultados han sido particularmente significativos: según *Caracol Radio*, en 2024 los centros comerciales de la capital recibieron un total de 266 millones de visitantes, lo que equivale a cerca de 29 visitas por habitante al año, es decir, prácticamente una visita cada doce días. En términos de ventas, estas alcanzaron los \$18,76 billones de pesos, consolidando a la ciudad como el mercado más dinámico del país (Almanza, 2025).

Un caso destacado es el de Titán Plaza, que en ese mismo año se convirtió en el centro comercial más visitado de Bogotá con 46,5 millones de entradas, logrando un crecimiento del 14

% frente al año anterior. La relevancia de estos espacios también se evidencia en temporadas específicas como la Navidad: en 2023, los centros comerciales de Bogotá reportaron un incremento del 30 % en el número de visitantes respecto al año anterior, y el comercio minorista alcanzó ventas cercanas a \$1,2 billones de pesos solo en la noche de Navidad (Editorial La República S.A.S, 2023).

### Figura 3

#### Balance Centros Comerciales Temporada Fin de Año



Fuente. Tomado de (Editorial La República S.A.S, 2023)

Sin embargo, no todo el panorama es expansivo: de acuerdo con *La República*, el crecimiento de la superficie bruta alquilable (GLA) mostró una desaceleración, pues en 2023 apenas se construyeron alrededor de 64.000 metros cuadrados nuevos, cifra inferior incluso a la del primer año de la pandemia, lo que sugiere una madurez del sector en cuanto a su expansión física (Editorial La República S.A.S, 2023).

## 2. Entorno General

## **2.1 Análisis Pestel**

“El análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales proporciona una visión holística del entorno externo de tu empresa, ofreciendo una comprensión más clara de las oportunidades y riesgos potenciales que podrían impactar en tu negocio.” (Santos, 2025)

Para el sector de centros comerciales en Bogotá, el cual se encuentra en un punto donde ya no es solamente visto como el modelo tradicional para consumir, sino que se ha ido transformando hacia un espacio donde las personas buscan pasar más tiempo para socializar o incluso trabajar, es importante realizar dicho análisis para comprender la situación actual e identificar nuevas oportunidades para lograr diferenciarse de los competidores.

### ***2.1.1 Factores Políticos***

Como factor político principal, está la expectativa de la continuidad de Gustavo Petro como presidente de la nación, y al igual que la reforma tributaria, representa una preocupación constante para algunos colombianos y aumenta la incertidumbre económica del país. Si bien, el panorama político en Colombia para 2025-2026 está marcado por la discusión del Presupuesto General de la Nación y la inminente reforma tributaria que busca recaudar \$26,3 billones adicionales. (Correa, 2025)

Esta reforma representaría cambios en el IVA, mayores cargas a renta y patrimonio de personas con altos ingresos, así como nuevos impuestos al tabaco, licor y tributos ambientales. Aunque el Gobierno sostiene que la canasta familiar no será afectada, sectores de oposición

advierten que las modificaciones al IVA impactarán a la clase media y que el aumento de impuestos podría generar tensiones con departamentos que dependen de rentas específicas como las del alcohol y tabaco. (Correa, 2025)

Esto refleja un escenario de incertidumbre fiscal y política como amenaza en el sector de los centros comerciales, al influenciar directamente en la estabilidad económica y en la confianza de inversionistas y consumidores. Así mismo, la creación de tributos verdes puede afectar también los costos operativos de los locales e incrementar los gastos para consumidores, afectando negativamente el consumo dentro de los centros comerciales. Además, como amenaza, el sector siempre depende de ajustes en normativas sobre consumo, sostenibilidad y reducción de huella de carbono, lo que puede elevar los costos de operación y mantenimiento. En este mismo orden de ideas, la inestabilidad política puede frenar inversiones, disminuir confianza empresarial y afectar proyectos de expansión o remodelación.

Por el contrario, como oportunidad, los centros comerciales que promuevan prácticas sostenibles podrían llegar a acceder a incentivos tributarios y así mismo, considerando que cada vez los consumidores son más conscientes del medio ambiente, se podrían llegar a sentir más inclinados a ser clientes de centros comerciales con dichas prácticas. Como oportunidad, también se identifica la creación del metro (Gobierno de Colombia, 2025) si bien, el plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá podría beneficiar a aquellos centros comerciales ubicados cerca de futuras estaciones de metro y aumentar su tránsito de público.

### ***2.1.2 Factores Económicos***

El desempeño de la economía es el principal motor de consumo, por lo que las proyecciones oficiales de crecimiento del PIB y la inflación del Banco de la República y el DANE al indicar una recuperación moderada para 2025 (Gobierno de Colombia, 2025) podría

contribuir a un mayor consumo dentro del sector. Aunque no se prevén aumentos generalizados de impuestos, la nueva reforma tributaria aumentará los precios de todos los envases y productos con plásticos de un solo uso, considerando que ya existen nuevos impuestos sobre azúcares añadidos y sodio, lo que encarece la mayoría de los productos, incrementando posiblemente el precio de aquellos productos dentro de los centros comerciales. (Míguez, 2024)

No obstante, como se ha visto en los últimos años, el IPC ha permanecido alto lo que igual es una amenaza y conlleva a un consumo más racional. Además, la Tasa de Cambio siempre ha de ser una amenaza para el mercado, aunque ha venido disminuyendo, su variabilidad podría afectar las importaciones y exportaciones de mercancía perjudicando a marcas y aumentando sus precios finales.

Por contra, dada la incertidumbre económica y que cada vez los precios son más elevados, los centros comerciales pueden ver oportunidad en ofrecer precios más bajos, o outlets de ciertas marcas para capturar a más consumidores que se ven afectados por la economía. También, como las importaciones y exportaciones se pueden ver negativamente afectadas, aquellos centros comerciales que apoyen y fomenten el consumo de marcas nacionales se podrían ver beneficiados.

### ***2.1.3 Factores Sociales***

Como se ha mencionado previamente, los consumidores de hoy en día cada vez buscan más experiencias personalizadas, si bien, según NielsenIQ, el 67% de los colombianos está dispuesto a pagar más por una experiencia que ofrezca valor agregado (America Retail, 2025). Lo que representa una oportunidad para los centros comerciales para transformar sus espacios y brindar experiencias inmersivas y significativas. Así mismo, otra oportunidad identificada es el uso de redes sociales, pues, como afirma Manuel Alejandro Soto, experto en marketing y

comunicaciones, el 70% de los compradores “se dejan influenciar por recomendaciones en redes sociales y buscan experiencias adaptadas a su contexto cultural y hábitos” (Soto, 2025). Por otro lado, la moda, alimentos y tecnología son los productos a los que los colombianos más dinero le están destinando en el 2025 (Clicc, 2025), lo que representará un punto clave dentro de los centros comerciales, pues aquellos que orienten su oferta hacia las tendencias podrán recibir mayor flujo de consumidores. Por último, Bogotá cada vez atrae mayor flujo de turistas por lo que aquellos centros bien ubicados y que sepan atraer la atención de los turistas, podrían verse altamente beneficiados.

Ahora bien, Bogotá al contar con cerca de 55 centros comerciales y 1,94 millones de m<sup>2</sup> de área comercial (Escobar, 2025), y para entre el 2026 y 2028 se esperan 12 nuevos centros comerciales en distintas ciudades del país buscando adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores (Escobar, 2025), esto, aunque es positivo para el sector, claramente es una amenaza para los centros comerciales, pues deberán competir aún más entre sí para atraer más consumidores. Por último, dentro de la nueva tendencia de coworking y teletrabajo, dada por la pandemia del COVID 19, los centros comerciales pueden diseñar áreas de trabajo y eventos para incentivar a las personas a asistir con mayor frecuencia.

#### ***2.1.4 Factores Tecnológicos***

La tecnología cada vez es un factor más importante para la supervivencia de las marcas y como lo afirma Sarah Thompson en un estudio de McKinsey “Los centros comerciales deben transformarse en destinos que ofrezcan entretenimiento, conveniencia y experiencias que no se puedan replicar en línea. Aprovechar la tecnología es el camino para seguir”. (González, 2023)

Hoy en día en el sector se está implementando la tecnología para aparcamientos inteligentes, pues según Deloitte, en una encuesta realizada el 64% de las personas aumentarían

la probabilidad de visitar un centro comercial recurrentemente, si este cuenta con unas buenas instalaciones de estacionamiento a través de la tecnología. (González, 2023) Asimismo, se utiliza la tecnología para el conteo de personas, programas de lealtad, soluciones de pago sin contacto y señalizaciones digitales interactivas; todas, oportunidades para los centros comerciales que aún no implementan esta tecnología. Ahora bien, más oportunidades tecnológicas se podrían utilizar en momentos del año específicos para decoraciones led e iluminación eficiente; e intentar buscar, a su vez, una manera más sostenible, invertir en seguridad y vigilancia avanzada, y utilizar la realidad aumentada y virtual para ofrecer experiencias más avanzadas y tecnológicas dentro de los centros comerciales.

Claro está, que aquellos centros comerciales que no empiecen a utilizar tecnología y no sean capaces de integrarla de manera fluida, se verá amenazado por lo demás, ofreciendo una experiencia menos innovadora a la de sus competidores lo que puede resultar en menor éxito.

### ***2.1.5 Factores Medio Ambientales***

Bogotá, como el mundo entero, se enfrenta a cambios climáticos severos, por lo que la sostenibilidad ambiental es un factor primordial para asegurar su supervivencia a través de los años. Específicamente en Bogotá, los críticos niveles de los embalses desde el año 2024 a representado una amenaza, pues restricciones del agua afectan las operaciones de los centros comerciales, especialmente en las áreas de comidas y los baños, y pese a que ya no se hagan racionamientos de agua, es una preocupación constante hoy en día. De igual modo, las regulaciones ambientales y de gestión de residuos imponen normas que, de no ser cumplidas, los centros comerciales pueden verse sancionados económicamente y de manera reputacional, por lo que los fuerza a ser parte del cambio e incluir en su modelo de negocio practicas sostenibles.

Esto, aunque a su vez puede representar una amenaza, abre las puertas a nuevas oportunidades de innovación, como progresar en los sistemas de recolección de agua, convertirse en sistemas sostenibles y circulares albergando así mismo, locales y marcas que sean responsables con el ecosistema, y así, utilizar estrategias de marketing para potenciar su mensaje de responsabilidad sostenible.

### ***2.1.6 Factores Legales***

Todos los centros comerciales deben de actuar de acuerdo a la Ley, al igual que asegurarse de que las marcas dentro de sus locales cumplan con lo que la ley estipula. La implementación del Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) y la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012), supervisadas por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), imponen obligaciones estrictas en cuanto a transparencia, publicidad veraz, garantía en productos y manejo adecuado de la información personal de los clientes, para así, “velar por la protección de los derechos del consumidor y le asigna nuevas funciones” (Ley 1480 de 2011 Gestor Normativo, 2025) El incumplimiento de estas, puede implicar sanciones económicas fuertes e incluso, podrá afectar su reputación, más cuando sean casos de publicidad engañosa o infringir en la privacidad y datos personales.

En este orden de ideas, el Ministerio del Trabajo, también exige el cumplimiento de condiciones formales y garantías laborales, las cuales deben de ser cumplidas para evitar conflictos laborales, demandas o incluso paros que afecten la operación de los centros comerciales.

Desde luego, como oportunidad, aquellos que cumplan impecablemente con las normativas legales podrán garantizar mayor confianza lo que puede resultar en una mayor lealtad por parte de trabajadores y consumidores, diferenciándose de sus competidores.

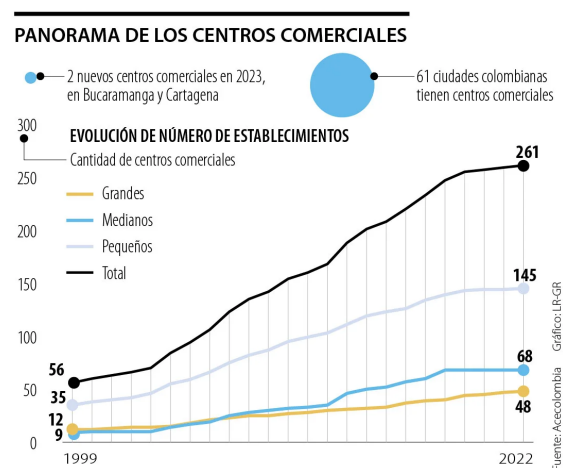
## 2.2 Turbulencia del Entorno

### 2.2.1 Dinamismo/estancamiento

El sector de los centros comerciales en Colombia se caracteriza por un dinamismo moderado, con etapas de expansión y desaceleración. Según Acecolombia (2023), actualmente existen más de 260 centros comerciales en operación, los cuales representan aproximadamente el 18 % del PIB del comercio minorista. Por su parte, los datos del DANE muestran un comportamiento fluctuante del comercio: en 2020 la pandemia ocasionó una caída del  $-7,8\%$ , seguida de un crecimiento del  $10,7\%$  en 2021 y del  $7,3\%$  en 2022; sin embargo, en 2023 se presentó una contracción cercana al  $-2\%$ , asociada a la inflación y la reducción del consumo de los hogares (Dane, 2023).

#### Figura 4

##### Panorama de los Centros Comerciales



Fuente. Tomado de (Echeverri, 2023)

Estos datos evidencian que el sector aún es dinámico y relevante en la economía nacional, pero se enfrenta a constantes desafíos de adaptabilidad para continuar vigentes y rentables en un entorno con consumidores tan variables.

### 2.2.2 Incertidumbre

La incertidumbre del sector proviene principalmente de tres factores:

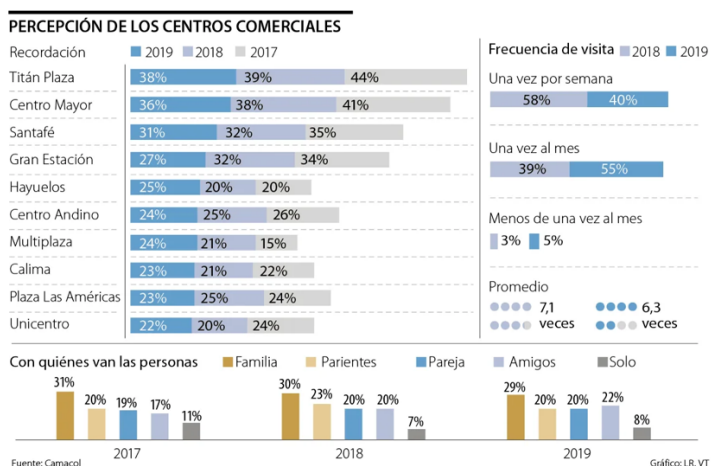
**Económicos:** La inflación elevada y las altas tasas de interés han reducido el poder adquisitivo de los hogares, afectando las ventas en los centros comerciales (Banco de la República, 2023)

**Tecnológicos:** El rápido crecimiento del comercio electrónico genera presión competitiva. El e-commerce pasó de representar el 4 % del comercio en 2019 al 11 % en 2023, obligando a los centros comerciales a ofrecer experiencias diferenciadas y servicios digitales (Camara Colombiana de Comercio Electrónico, 2024)

**Sociales:** La percepción de seguridad en espacios públicos también influye en la asistencia de visitantes. La Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana del DANE (2023) reporta que un 41 % de los bogotanos manifestó sentirse inseguro en zonas de aglomeración.

### Figura 5

#### Percepción de los Centros Comerciales



Fuente. Tomado de (Diario La República, 2020)

En este contexto, y a partir de la figura es posible identificar que cada vez menos bogotanos asisten a los centros comerciales y esta es una tendencia que se mantiene desde 2017, asimismo el análisis cuantitativo de la variable de tráfico de personas evidencia esta misma tendencia, en conclusión, la incertidumbre es alta y proviene tanto del entorno macroeconómico como de la transformación digital y social.

### ***2.2.3 Complejidad***

El sector de centros comerciales en Colombia presenta un nivel creciente de complejidad debido al aumento tanto en el número de stakeholders involucrados como en la intensidad de sus relaciones. Tradicionalmente, los centros comerciales se relacionaban principalmente con clientes y arrendatarios; sin embargo, en los últimos años se han incorporado actores adicionales que amplían las exigencias del entorno. Los clientes demandan cada vez más experiencias integrales que combinen compras, entretenimiento, gastronomía y servicios digitales, lo cual obliga a los centros a redefinir su propuesta de valor. Los retailers y tiendas ancla, por su parte, han intensificado la negociación de contratos y buscan condiciones flexibles que les permitan responder a la volatilidad del consumo posterior a la pandemia (Acecolombia, 2022). A esto se suman las exigencias del Gobierno nacional y local en términos de normativas tributarias, uso del suelo y sostenibilidad ambiental, lo que se refleja en la adopción de certificaciones como LEED en proyectos recientes. El sector financiero también ha incrementado su influencia, pues las tasas de interés elevadas condicionan la financiación de expansiones y remodelaciones (Banco de la República, 2023). Adicionalmente, la competencia digital de plataformas de e-commerce ha intensificado la presión sobre la industria, obligando a los centros comerciales a fortalecer sus canales digitales. Finalmente, la comunidad y el entorno social se han convertido

en actores clave, ya que la seguridad, la movilidad y la percepción ciudadana determinan directamente la afluencia de visitantes (DANE, 2023).

En conjunto, este entramado de relaciones ha pasado de un esquema lineal a uno altamente interconectado, donde la multiplicidad de actores y la fuerza de sus demandas generan un escenario de mayor complejidad estratégica. Esto obliga a los centros comerciales a desarrollar capacidades de coordinación, resiliencia y adaptación tecnológica para sostener su competitividad en el ecosistema urbano contemporáneo.

#### ***2.2.4 Análisis Final***

El sector de centros comerciales en Bogotá y Colombia se encuentra en un estado de turbulencia moderada-alta. Si bien el dinamismo se mantiene gracias a su participación en el PIB y la apertura de nuevos proyectos, la incertidumbre económica y tecnológica limita su crecimiento y aumenta los riesgos. Asimismo, la complejidad del ecosistema de stakeholders exige capacidades dinámicas, como la flexibilidad en los modelos de negocio, la omnicanalidad y la sostenibilidad.

En conclusión, el sector debe adaptarse con rapidez para sostener su relevancia en un mercado cambiante, donde la competencia digital y los cambios en el consumo redefinen la manera en que los centros comerciales interactúan con la sociedad.

### **3. Entorno Específico**

#### **3.1 Sector Estratégico Seleccionado**

Figura 6

## Sector Centros Comerciales

Centro Comercial	Historia de la empresa	Modelo de negocio ofrecido	Productos o líneas principales	Mercado geográfico	Clientes principales	Canales de distribución
Centro Mayor	Construido desde febrero de 2008 e inaugurado el 26 de marzo de 2010; fue ampliado durante su desarrollo y se convirtió en el centro comercial más grande de Colombia, cuenta con 109.000 metros cuadrados de área comercial privada (GLA).	Complejo integral de compras, entretenimiento y servicios en formato mall; énfasis en experiencia del cliente y actividades para los diferentes grupos de edad.	Más de 300 marcas como tiendas ancla (grandes almacenes) como lo son Éxito y Falabella, cines (14 salas), gimnasios, zona bancaria, gastronomía, automotriz, decoración.	Sur de Bogotá, conectado por TransMilenio y avenidas principales, cercano a barrios como Villa Mayor.	Familias residentes del sur bogotano, jóvenes y habitantes urbanos en general.	Locales comerciales, eventos presenciales, campañas digitales, zona de servicios y actividades específicas.
Plaza de las Américas	Inaugurado en noviembre de 1991, atravesó crisis en 2009 y fue reestructurado y modernizado entre 2017 y 2024 como se refleja en el GLA analizado en el ejercicio.	Modelo cooperativo (propiedad horizontal), con un enfoque renovado en entretenimiento, sostenibilidad y modernización.	Salas de cine, bolera, gimnasios, piscinas, tiendas de hogar, marcas de moda, gastronomía, Skytown (terrazza), zonas de eventos, certificaciones verdes. Ubicación de centros médicos y de cajas de compensación como Colsubsidio.	Suroccidente de Bogotá, alto flujo de visitantes (~29 millones en 2024)	Familias, jóvenes y población local. También personas en busca de ofertas dada su cercanía con outlets.	Locales comerciales, zonas de entretenimiento, experiencias especiales, sostenibilidad e innovación. Entre ellos se destaca el BOX Colsubsidio.
Hayuelos	Abrió en abril de 2008 bajo modelo mixto centro + empresarial, ubicado en Zona H de Bogotá, entre las calles 22 y 13, y las carreras 80 A Bis y 94.	Centro comercial + centro empresarial (modelo mixto), con 292 locales comerciales y 101 oficinas distribuidos en tres pisos, junto con zonas públicas, salones de eventos y parqueaderos.	Salas de cine (Cinépolis), grandes superficies como Falabella y Locatel, así como una amplia variedad de tiendas de moda, farmacias, restaurantes, bancos, gimnasios, librerías y tecnología.	Occidente de Bogotá (Fontibón), bien conectado via transporte público y vías principales	Familias locales, jóvenes y población trabajadora que habita o transita por Fontibón y sectores cercanos. También se orienta a residentes de la zona que buscan un lugar cercano donde encontrar servicios, entretenimiento y comercio variado.	Locales ancla (Falabella, Locatel, Cinépolis), eventos culturales y recreativos, actividades gratuitas, así como un espacio mixto de comercio y oficinas.
Multiplaza Bogotá	Multiplaza Bogotá fue inaugurado en junio de 2017. Hace parte de la expansión en Colombia del Grupo Roble, uno de los conglomerados inmobiliarios más grandes de Centroamérica. Para su construcción se realizó una inversión cercana a los 200 millones de dólares.	Modelo sostenible e innovador, enfocado en experiencias de alto nivel. Se caracteriza por la incorporación de tecnología, la implementación de estrategias de sostenibilidad ambiental y un diseño arquitectónico moderno.	Ofrece más de 240 locales con marcas de prestigio internacional como Inditex, Decathlon y Falabella, además de una amplia propuesta gastronómica y espacios temáticos para el entretenimiento.	Occidente de Bogotá, cerca de aeropuerto El Dorado, vía Boyacá y Calle 13, muy accesible	Jóvenes, familias, consumidores de clase media-alta y alta, así como trabajadores y residentes de la zona La Felicidad y del occidente de Bogotá.	Locales comerciales de grandes marcas, eventos presenciales y campañas de innovación, además de estrategias enfocadas en sostenibilidad. El centro comercial implementa prácticas de eficiencia como certificaciones LEED, recolección de aguas lluvias y servicios complementarios.

Fuente. Elaboración propia

#### 4. Análisis de Hacinamiento

Dentro del marco del proyecto de grado, el Análisis de Hacinamiento es la primera de las pruebas no económicas que componen la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) (Restrepo y Rivera, 2008). La meta del AESE es obtener una mejor percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, trascendiendo la clasificación económica tradicional, en este caso en el sector de los centros comerciales en Bogotá, Colombia.

La pertinencia conceptual de esta prueba radica en su capacidad para identificar el fenómeno estratégico conocido como hacinamiento (Rivera, 2004), una condición que compromete la perdurabilidad empresarial al provocar la erosión de la rentabilidad del sector. Esta problemática se origina directamente por la convergencia estratégica, la cual es la situación en la que las empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, frecuentemente como consecuencia de la imitación de prácticas exitosas, lo que desata una competencia destructiva, ya que la emulación no asegura el éxito o la adopción del público en general.

Para esta evaluación, el análisis de hacinamiento se aborda en dos dimensiones (Restrepo y Rivera, 2008):

**Hacinamiento Cuantitativo:** En esta sección se realizó el análisis de asimetría en los estados financieros cuyo objetivo es determinar el grado de asimetría financiera en los resultados del sector. Utilizando indicadores y cálculos estadísticos como la media, la mediana y el tercer cuartil (Q3), se busca medir la similitud en los resultados financieros de los cuatro centros comerciales estudiados, un alto grado de resultados homogéneos a la baja se considera un síntoma de hacinamiento industrial. En este estudio, el uso de datos como ingresos totales y gastos totales busca determinar qué tan concentrado está el mercado y si los resultados financieros son asimétricos o si se dirigen hacia la mediocridad.

**Hacinamiento Cualitativo:** Donde se realizó el análisis de convergencia estratégica, el cual complementa el análisis al medir el grado de confluencia estratégica por imitación. Se examina la similitud en variables de gestión, incluyendo canales de distribución, características de los centros comerciales y las necesidades que las empresas intentan satisfacer.

El análisis integral de ambas dimensiones proporciona una visión sistémica que permite contrastar el desempeño operativo (cuantitativo) con las prácticas de gestión (cualitativo), ofreciendo una visión precisa sobre la intensidad competitiva y las amenazas a la perdurabilidad de los centros comerciales.

#### **4.1 Definición Media, Mediana, Tercer Cuartil**

Para proceder a hacer el análisis de hacinamiento, primero se ha optado por definir tres importantes conceptos estadísticos con el fin de brindar un marco de referencia para la interpretación de los resultados.

Media Aritmética: “La media (o promedio) es una medida de tendencia central que nos indica un valor representativo de un conjunto de datos. O dicho de forma más clara: es una forma de resumir un grupo de números en uno solo, el que representa el centro de esos datos.” (López, 2018)

Mediana: “La mediana es el valor que se encuentra justo en el centro de un conjunto de datos, una vez que estos se han ordenado de menor a mayor. Es el punto que divide los datos en dos mitades iguales.” (Marco, 2025)

Tercer Cuartil (TC): “El tercer cuartil, Q3, es un número tal que a lo mucho 75% de los datos son menores en valor que Q3 y a lo sumo 25% son mayores.” (Clavijero, s. f.)

## 4.2 Indicador Cuantitativo de Comparación Ingresos Totales (en miles de pesos)

Para el análisis de los cuatro centros comerciales, en primer lugar, se seleccionó el indicador de los ingresos totales en miles de pesos, desde el año 2015 hasta el 2024. Este permite evaluar de manera objetiva y consistente el desempeño económico de cada centro comercial a lo largo del tiempo, facilitando la identificación de tendencias de crecimiento, estabilidad o decrecimiento. Además, los ingresos constituyen una medida integral que refleja tanto la capacidad de atracción de clientes como la efectividad en la gestión de arrendamientos, operación y posicionamiento en el mercado.

### 4.2.1 Cálculos Estadísticos

#### Figura 7

#### Cálculos Estadísticos Ingresos Totales

		INGRESOS TOTALES (En miles de pesos)									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Plaza de las Americas	\$ 21.489.081	\$ 21.695.489	\$ 20.821.076	\$ 22.935.494	\$ 22.128.824	\$ 15.475.349	\$ 19.089.270	\$ 27.397.207	\$ 30.272.002	\$ 34.262.361
2	Hayuelos	\$ 12.469.733	\$ 12.985.217	\$ 14.267.060	\$ 15.730.961	\$ 15.679.412	\$ 11.341.836	\$ 14.056.744	\$ 16.801.080	\$ 18.594.957	\$ 20.546.505
3	Multiploza	\$ 35.591.499	\$ 38.219.036	\$ 37.965.745	\$ 23.567.748	\$ 33.209.847	\$ 44.644.181	\$ 52.732.849	\$ 56.324.092		
4	Centro Mayor	\$ 22.062.560	\$ 24.055.653	\$ 21.537.843	\$ 21.812.629	\$ 22.658.570	\$ 18.561.896	\$ 23.057.048	\$ 28.524.816	\$ 34.116.193	\$ 35.742.319
	Media	\$ 18.673.791	\$ 19.578.786	\$ 23.054.370	\$ 24.674.530	\$ 24.608.138	\$ 17.236.707	\$ 22.353.227	\$ 29.341.821	\$ 33.929.000	\$ 36.718.819
	Mediana	\$ 21.489.081	\$ 21.695.489	\$ 21.179.460	\$ 22.374.062	\$ 22.393.697	\$ 17.018.623	\$ 21.073.159	\$ 27.961.012	\$ 32.194.098	\$ 35.002.340
	Tercer Cuartil	\$ 21.775.821	\$ 22.875.571	\$ 25.051.257	\$ 26.756.380	\$ 26.485.364	\$ 19.813.359	\$ 25.595.248	\$ 32.554.657	\$ 38.770.357	\$ 40.887.762
	TC-Media	\$ 3.102.029	\$ 3.296.785	\$ 1.996.888	\$ 2.081.850	\$ 1.877.226	\$ 2.576.652	\$ 3.242.021	\$ 3.212.836	\$ 4.841.357	\$ 4.168.943

Fuente. Elaboración propia

A partir de los anteriores cálculos estadísticos se pueden evidenciar dinámicas diferenciadas y niveles de competitividad variados. Plaza de las Américas se mantiene relativamente estable en el rango de 21 a 23 mil millones hasta 2019, experimenta una fuerte caída en 2020 producto de la pandemia (-30%), pero luego inicia una recuperación constante y sólida que lo lleva a alcanzar \$34.262.361 en 2024, reflejando resiliencia y buena adaptación al mercado. Hayuelos, por su parte, presenta los ingresos más bajos de la muestra, con un rango entre \$11.341.836 en 2020 y \$20.546.505 en 2024; si bien también muestra recuperación tras la

crisis del 2020, esta es más lenta y menos pronunciada que en sus pares, lo que evidencia un posicionamiento más zonal que de gran destino comercial. Multiplaza emerge como el líder indiscutible en ingresos, con un salto importante desde 2017 que le permite alcanzar \$35.591.499 en ese año y mantener un crecimiento sostenido hasta llegar a \$56.324.092 en 2024; aunque sufrió la mayor caída relativa en 2020 (-38%), su recuperación posterior lo consolida como el centro de mayor tracción comercial y con una ventaja competitiva amplia frente a los demás. Centro Mayor, por otro lado, exhibe ingresos relativamente estables hasta 2019, una caída más moderada en 2020 (-18%), y desde 2021 inicia un crecimiento sostenido que lo lleva a \$35.742.319 en 2024, posicionándose como el segundo centro más competitivo después de Multiplaza.

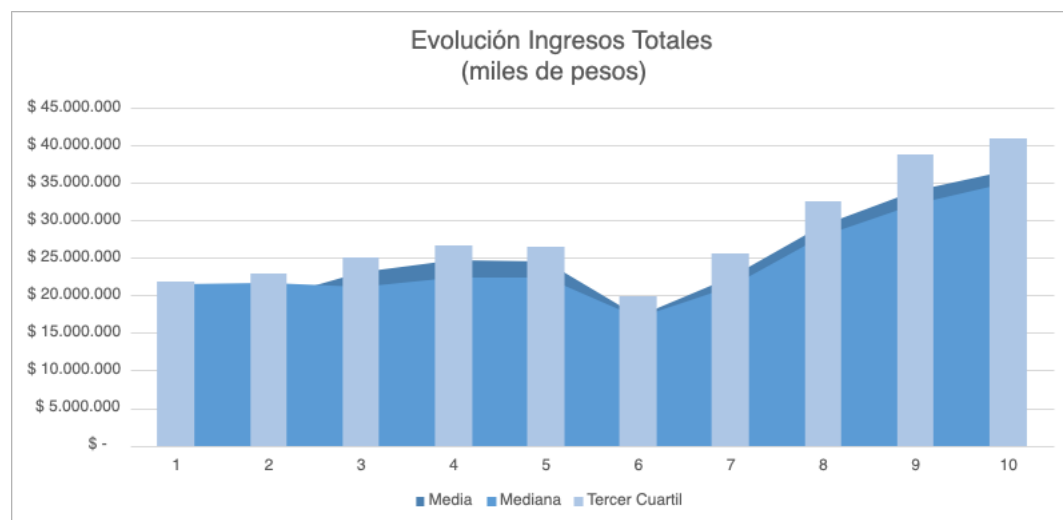
En términos de recuperación postpandemia (2021–2024), todos los centros comerciales muestran un repunte, aunque con ritmos distintos: Multiplaza y Centro Mayor destacan con crecimientos acelerados que superan ampliamente los niveles prepandemia, Plaza de las Américas registra un avance sólido con un nivel en 2024 un 55% superior al de 2019, mientras que Hayuelos se mantiene como el más rezagado, con avances más modestos y dependientes de su mercado local. Al analizar las medidas de tendencia central para 2024, la media de ingresos se ubica en \$36.718.819 y la mediana en \$35.002.340, lo que indica que la mayoría de los centros se concentran en torno a este valor, excepto Multiplaza, que se dispara y eleva la media de forma significativa. El tercer cuartil, ubicado en \$40.887.762, muestra que únicamente Multiplaza se encuentra por encima de este umbral, confirmando su posición dominante. La diferencia entre el tercer cuartil y la media evidencia la brecha competitiva que Multiplaza ha abierto, generando un espacio difícil de cerrar para sus competidores. En conclusión, en términos de este factor, Multiplaza es el líder absoluto en ingresos y el más dinámico del sector, Centro Mayor se

consolida como el segundo más fuerte con gran capacidad de recuperación, Plaza de las Américas mantiene un desempeño estable y creciente, aunque menos competitivo, y Hayuelos se ubica como el centro comercial de menor alcance, con ingresos modestos y crecimiento limitado. En conjunto, la serie refleja el fuerte impacto de la pandemia en 2020, pero también confirma la resiliencia del sector, con una notable capacidad de recuperación y crecimiento más allá de los niveles previos en pocos años.

#### 4.2.2 Gráficos Radiales y de Líneas

### Figura 8

#### Evolución Ingresos Totales



Fuente. Elaboración propia

El gráfico de evolución de los ingresos totales (medidos a través de la media, la mediana y el tercer cuartil) muestra una tendencia clara en el comportamiento agregado de los centros comerciales entre 2015 y 2024. En primer lugar, se observa una fase de relativa estabilidad entre los primeros cinco periodos, con incrementos moderados que reflejan un mercado en crecimiento controlado. Sin embargo, en el sexto punto de la serie (correspondiente al año 2020), todas las

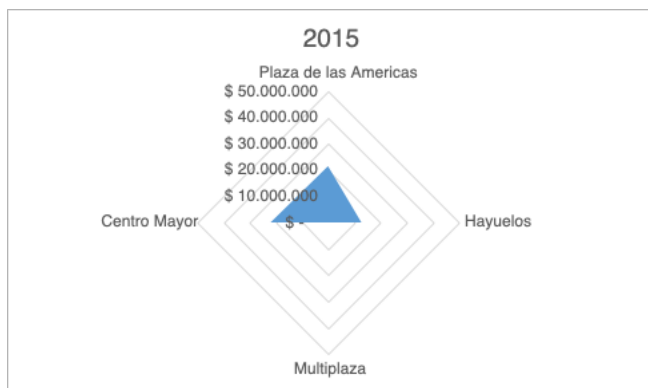
medidas presentan una caída pronunciada, lo que coincide con el impacto de la pandemia en el sector retail y de centros comerciales. Este descenso lleva a la media y la mediana a su nivel más bajo de la década, confirmando que la crisis afectó de manera generalizada a todos los casos analizados.

A partir del séptimo punto (2021), se evidencia un proceso de recuperación sostenida en todas las medidas, con una pendiente positiva que se mantiene hasta 2024. El tercer cuartil se despega de manera más notoria respecto a la media y la mediana, lo que indica que, aunque la mayoría de los centros comerciales tuvieron un desempeño similar y cercano, uno de ellos (Multiplaza) impulsó significativamente los niveles superiores de ingresos, generando una brecha competitiva clara. La media y la mediana, por su parte, avanzan de manera casi paralela y convergente, lo que sugiere que los ingresos de la mayoría de los centros se mantienen relativamente homogéneos, con excepción del líder que eleva los valores más altos.

En conclusión, el gráfico refleja tres momentos claves: estabilidad moderada en la primera mitad de la serie, impacto fuerte de la pandemia en 2020, y una recuperación acelerada desde 2021, con un repunte que supera los niveles prepandemia y que, para 2024, consolida una tendencia de crecimiento general en el sector, aunque con un claro liderazgo marcado por el centro comercial ubicado en el rango superior (Multiplaza).

### **Figura 9**

Gráficos radiales (2015-2024)





Fuente. Elaboración propia

Los gráficos radiales año por año permiten visualizar de forma comparativa la posición relativa de cada centro comercial en términos de ingresos, mostrando con claridad las diferencias en tamaño y evolución.

Entre 2015 y 2016, el patrón es bastante equilibrado: Plaza de las Américas y Centro Mayor aparecen como los polos dominantes, con niveles similares, mientras que Hayuelos se mantiene como el de menor desempeño. Para estos primeros dos años no se cuentan con datos de Multiplaza.

En 2017 se observa un cambio estructural: Multiplaza registra un crecimiento notorio que empieza a distorsionar la figura radial, alargando el eje hacia ese centro comercial. Este liderazgo se consolida de forma marcada en 2018 y 2019, donde Multiplaza ya supera ampliamente a sus competidores, mientras los otros tres mantienen proporciones más cercanas entre sí.

El año 2020 refleja claramente el impacto de la pandemia: todos los radios se reducen, pero la figura muestra una contracción especialmente fuerte en Multiplaza, mientras que Hayuelos y Centro Mayor, aunque caen, mantienen más cercanía en proporción a Plaza de las Américas. Esto crea una figura más compacta y contraída.

A partir de 2021, los gráficos muestran una recuperación progresiva: Multiplaza retoma su expansión con fuerza, ampliando su eje más rápidamente que los demás, y en los años 2022 a

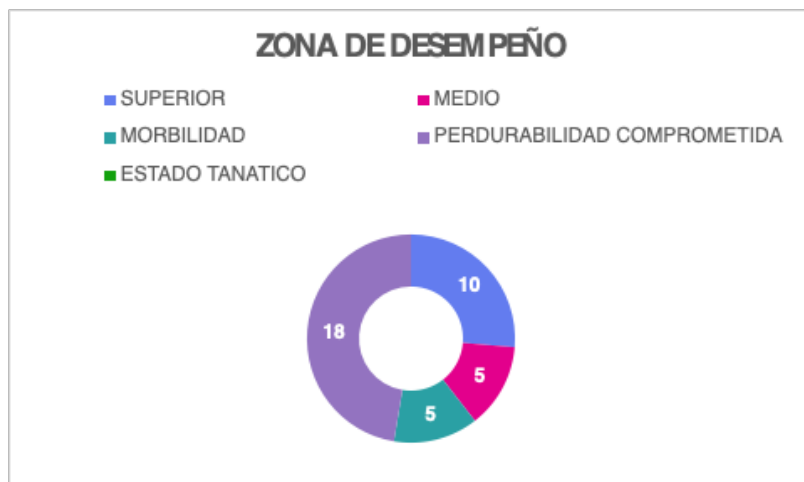
2024 se convierte en el vértice claramente dominante de la figura, con una distancia muy marcada respecto al resto. Plaza de las Américas y Centro Mayor crecen de manera paralela, siendo este último el que logra acercarse más al liderazgo, mientras que Hayuelos se mantiene siempre en el rango más bajo, generando un “rombo” desbalanceado hacia el vértice de Multiplaza.

En síntesis, los gráficos radiales muestran tres fases: un inicio relativamente equilibrado (2015–2016), un quiebre de liderazgo con el ascenso de Multiplaza (2017–2019), un retroceso general por la pandemia (2020), y finalmente una recuperación acelerada donde Multiplaza consolida su dominio, seguido de un Centro Mayor en ascenso y Plaza de las Américas estable, con Hayuelos rezagado de manera consistente.

#### 4.2.3 Zonas de Desempeño

##### Figura 10

Zonas de Desempeño Ingresos Totales



Fuente. Elaboración propia

Multiplaza y Centro Mayor son los principales protagonistas de la zona superior, que tiene 10 casos (26%). Desde 2017, Multiplaza domina de manera sostenida el segmento superior gracias a sus ingresos crecientes y consolidados, mientras que Centro Mayor logra mantener un

papel importante en algunos años previos y posteriores. Esta zona refleja liderazgo, estabilidad y capacidad de crecimiento frente a la competencia.

Plaza de las Américas se mantiene en la zona media de manera recurrente, que cuenta con un total de 5 casos (13%), sin lograr un salto sostenido al nivel superior. Esto muestra estabilidad, pero también cierta dificultad para alcanzar la competitividad de Multiplaza y Centro Mayor. Su comportamiento es de resiliencia, pero sin gran proyección de liderazgo.

Ahora bien, en algunos años, Plaza de las Américas y Centro Mayor transitan por la zona de morbilidad, que tiene 5 casos (13%) lo que evidencia momentos de vulnerabilidad en sus ingresos, especialmente asociados a caídas coyunturales (como la pandemia en 2020). Esta zona refleja riesgos temporales, pero no estructurales, ya que ambos logran recuperar posiciones.

Hayuelos se ubica de forma constante en la zona de perdurabilidad comprometida, que tiene 18 casos (48%) mostrando que, a lo largo de toda la serie, su desempeño ha sido limitado y vulnerable frente a la competencia. Este patrón indica debilidad estructural en su modelo de ingresos, con pocas señales de recuperación hacia zonas más sólidas. Su persistencia aquí es preocupante porque limita su sostenibilidad en el tiempo.

Por último, ningún centro comercial cae en la zona de estado tanático, lo que refleja que, a pesar de diferencias de desempeño, todos han mantenido cierta capacidad de operación y generación de ingresos, sin entrar en colapso financiero.

Así pues, el análisis por zonas de desempeño confirma una estructura de mercado muy marcada: Multiplaza como líder consolidado en la zona superior, seguido por Centro Mayor que alterna entre la zona superior y la morbilidad, mientras que Plaza de las Américas permanece estable en la zona media, y finalmente Hayuelos se mantiene atrapado en la zona de perdurabilidad comprometida. Esta segmentación deja claro que el mercado es altamente

concentrado y competitivo, donde dos jugadores dominan, uno resiste y otro muestra señales de vulnerabilidad persistente.

#### ***4.2.4 Análisis Unificado***

Los ingresos totales de los cuatro centros comerciales entre 2015 y 2024 muestran una clara tendencia de crecimiento sostenido, con algunos periodos de fluctuación que reflejan ajustes del mercado o factores externos. En los gráficos de líneas se aprecia una curva ascendente en el largo plazo, aunque con altibajos en años puntuales. Los gráficos radiales permitieron ver cómo el desempeño varía en intensidad de un año a otro, mostrando que, si bien todos los centros comerciales crecieron, no lo hicieron al mismo ritmo. Finalmente, al dividir por zonas de desempeño se identificó una evolución diferenciada: algunos años marcaron un rendimiento sobresaliente y otros quedaron en niveles más moderados, lo que evidencia la existencia de ciclos y la necesidad de estrategias adaptativas. En conjunto, el análisis muestra que el sector mantiene un comportamiento positivo y ascendente, pero con diferencias internas que deben tenerse en cuenta para la planificación futura.

#### **4.3 Indicador Cuantitativo de Comparación: Gastos totales (en miles de pesos)**

Este indicador permite evaluar de manera objetiva la eficiencia operativa y el control de costos de cada centro comercial a lo largo del tiempo. Unos gastos bien gestionados no solo reflejan una administración efectiva, sino que también inciden directamente en la rentabilidad y la solidez financiera de la empresa. Al igual que los ingresos, el análisis de los gastos totales

facilita la identificación de tendencias, permitiendo a los gerentes tomar decisiones informadas sobre áreas de optimización y asignación de recursos.

### 4.3.1 Cálculos Estadísticos

**Figura 11**

#### Cálculos Estadísticos Gastos Totales

GASTOS TOTALES (En miles de pesos)											
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Plaza de las Americas	\$ 16.671.633	\$ 18.581.847	\$ 18.536.409	\$ 20.037.787	\$ 18.154.847	\$ 15.484.057	\$ 17.218.830	\$ 23.113.785	\$ 31.071.123	\$ 38.259.432
2	Hayuelos	\$ 12.348.532	\$ 15.035.476	\$ 15.643.988	\$ 15.617.344	\$ 15.666.697	\$ 10.763.317	\$ 13.343.568	\$ 15.663.703	\$ 17.740.083	\$ 20.885.224
3	Multiplaza			\$ 42.858.147	\$ 50.770.895	\$ 45.801.311	\$ 36.725.285	\$ 33.346.315	\$ 50.394.780	\$ 57.108.985	\$ 52.323.448
4	Centro Mayor	\$ 18.989.334	\$ 20.745.888	\$ 20.677.108	\$ 21.834.503	\$ 23.563.336	\$ 14.637.839	\$ 19.384.933	\$ 26.591.447	\$ 32.922.501	\$ 33.218.451
	Media	\$ 16.003.166	\$ 18.121.070	\$ 24.428.913	\$ 27.065.132	\$ 25.796.548	\$ 19.402.625	\$ 20.823.412	\$ 28.940.929	\$ 34.710.673	\$ 36.171.639
	Mediana	\$ 16.671.633	\$ 18.581.847	\$ 19.606.759	\$ 20.936.145	\$ 20.859.092	\$ 15.060.948	\$ 18.301.882	\$ 24.852.616	\$ 31.996.812	\$ 35.738.942
	Tercer Cuartil	\$ 17.830.484	\$ 19.663.868	\$ 26.222.368	\$ 29.068.601	\$ 29.122.830	\$ 20.794.364	\$ 22.875.279	\$ 32.542.280	\$ 38.969.122	\$ 41.775.436
	TC-Media	\$ 1.827.317	\$ 1.542.797	\$ 1.793.455	\$ 2.003.469	\$ 3.326.282	\$ 1.391.740	\$ 2.051.867	\$ 3.601.352	\$ 4.258.449	\$ 5.603.797

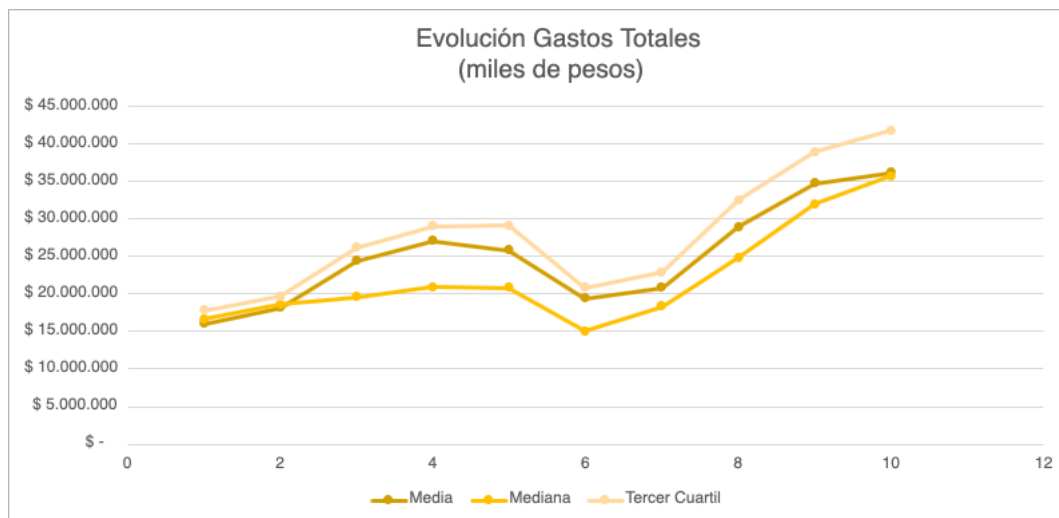
Fuente. Elaboración propia

Los gastos totales de los cuatro centros comerciales analizados muestran una tendencia de crecimiento constante entre 2015 y 2024. Este aumento refleja la inflación y la inversión en operaciones y mejoras. Multiplaza consistentemente ha tenido los gastos más altos, lo que se debe a su estrategia de posicionamiento de mercado, su gran tamaño y su oferta de alta gama. Por otro lado, Hayuelos mantiene un crecimiento de gastos más moderado, lo que sugiere una gestión de costos más conservadora. Por su parte, Plaza de las Américas y Centro Mayor muestran un crecimiento acelerado en los últimos años, lo que podría indicar una respuesta a la dinámica del mercado y a la inversión en mejoras competitivas. En general, el análisis de gastos evidencia que Multiplaza opera a una escala de costos superior a la de sus competidores, lo que es coherente con su modelo de negocio.

### 4.3.2 Gráficos Radiales y de Líneas

**Figura 12**

#### Evolución Gastos Totales



Fuente. Elaboración propia

El gráfico muestra la evolución de la media, mediana y el tercer cuartil de los gastos totales de los centros comerciales durante diez años (2015-2024).

La media de los gastos totales (línea amarilla) ha mostrado una tendencia de crecimiento constante, pasando de aproximadamente \$15 mil millones en el año 1 a más de \$35 mil millones en el año 10. Este aumento refleja la expansión de las operaciones, la inflación y la mayor inversión en el sector. A lo largo del tiempo, la media ha mantenido una trayectoria ascendente, con un repunte notable en los últimos años, lo que sugiere un incremento en los costos operativos en general.

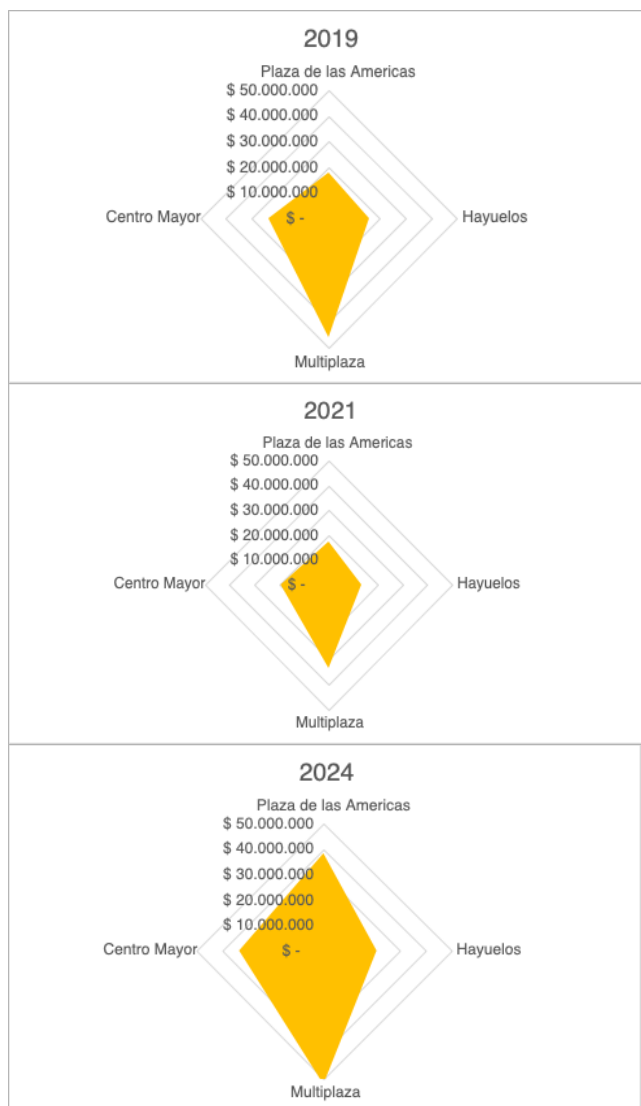
La mediana (línea gris) también ha crecido, lo que indica que el centro comercial "típico" del grupo ha visto un aumento significativo en sus gastos a lo largo de la década. En los primeros años, la mediana y la media estaban muy cerca, lo que muestra una distribución de gastos relativamente uniforme entre los centros comerciales. Sin embargo, a partir del año 6 (2020), la mediana cae brevemente por debajo de la media, lo que podría indicar el impacto de la pandemia en la reducción de costos, aunque esta brecha se cierra rápidamente.

El tercer cuartil (línea naranja) representa el umbral de gastos para el 25% de los centros comerciales con los costos más altos. Esta línea ha estado consistentemente por encima de la media y la mediana, lo que muestra que un grupo de centros comerciales (como Multiplaza) opera con una estructura de gastos significativamente más elevada. La distancia entre el tercer cuartil y la media se ha mantenido relativamente constante, lo que sugiere que la disparidad de gastos entre los centros comerciales de mayor y menor costo ha persistido a lo largo del tiempo. En conclusión, el gráfico muestra una clara tendencia de crecimiento general en los gastos totales de los centros comerciales analizados. Este crecimiento se ha acelerado en los últimos años, lo que puede reflejar una mayor inversión para competir en un mercado cada vez más exigente.

### Figura 13

Gráficos radiales (2015-2024)





Fuente. Elaboración propia

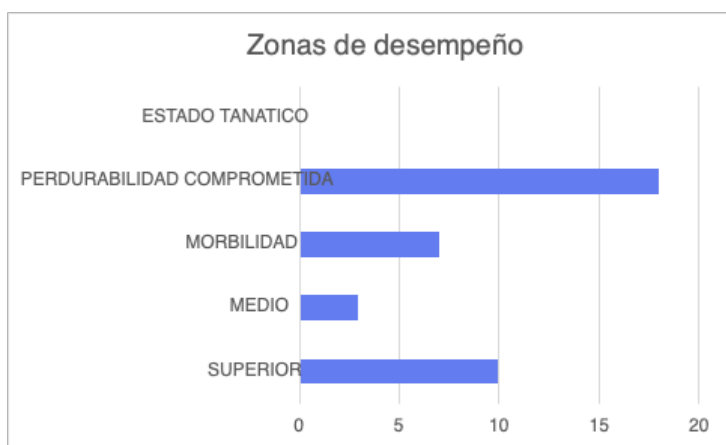
La serie de gráficos radiales visualiza claramente la evolución de los gastos totales de cada centro comercial a lo largo de diez años. Se observa una clara disparidad en la estructura de costos, liderada por Multiplaza, que consistentemente muestra el polígono más grande, reflejando su estrategia de operación de gran escala y con un enfoque de mercado premium. En contraste, Hayuelos mantiene un polígono consistentemente pequeño, lo que indica que opera con los gastos más bajos y una gestión de costos más conservadora. Por su parte, Centro Mayor y Plaza de las Américas se mueven en un rango medio. Si bien Centro Mayor mantiene una

posición estable, los gráficos muestran que Plaza de las Américas ha experimentado una aceleración notable en sus gastos en los últimos años, lo que se visualiza como un crecimiento significativo del área de su polígono, sugiriendo un esfuerzo por invertir y mejorar su competitividad en el mercado.

### 4.3.3 Zonas de Desempeño

**Figura 14**

Zona de Desempeño Gastos Totales



Fuente. Elaboración propia

El análisis por zonas de desempeño revela una estructura de mercado claramente polarizada, con dos centros comerciales que lideran, uno que muestra resiliencia y otro que enfrenta desafíos persistentes.

Multiplaza y Centro Mayor son los principales líderes en la Zona Superior, que cuenta con 10 casos (26% del total). Multiplaza ha dominado consistentemente este segmento desde su entrada en 2017, impulsado por sus ingresos sólidos y crecientes. Centro Mayor también ha logrado mantener un papel importante, alternando entre esta zona y otras en diferentes años. Esta posición refleja un liderazgo claro, estabilidad financiera y una fuerte capacidad para crecer y competir.

Por otro lado, Plaza de las Américas se mantiene mayoritariamente en la Zona Media, que suma 5 casos (13%). Aunque muestra resiliencia y estabilidad, su permanencia en esta zona evidencia una dificultad para alcanzar el nivel de competitividad de Multiplaza y Centro Mayor. Es un actor que resiste, pero sin una proyección clara de liderazgo.

En algunos años, Plaza de las Américas y Centro Mayor transitan por la Zona de Morbilidad, que tiene 5 casos (13%). Esto refleja momentos de vulnerabilidad temporal, a menudo ligados a factores externos como la pandemia en 2020. No obstante, ambos han demostrado la capacidad de recuperarse, lo que indica que sus riesgos no son estructurales.

Finalmente, Hayuelos se encuentra de forma constante en la Zona de Perdurabilidad Comprometida, la categoría más numerosa con 18 casos (48%). Esto demuestra una debilidad estructural en su desempeño a lo largo del tiempo, con un rendimiento limitado y una alta vulnerabilidad frente a sus competidores. Su persistencia en esta zona es preocupante, ya que pone en duda su sostenibilidad a largo plazo.

#### ***4.3.4 Análisis Unificado***

El análisis de la tabla de datos muestra que Multiplaza consistentemente ha operado con los gastos totales más altos, lo que es congruente con su estrategia de mercado de ofrecer una experiencia premium y a gran escala. Por otro lado, Hayuelos ha mantenido un perfil de gastos más contenido, mientras que Plaza de las Américas y Centro Mayor se encuentran en un punto intermedio, con un crecimiento acelerado en los últimos años, lo que sugiere una respuesta a la dinámica competitiva del mercado.

Esta polarización se visualiza de manera efectiva en el gráfico de Evolución de Gastos Totales. La línea del tercer cuartil, que se mantiene consistentemente por encima de la media y la

mediana, confirma que un grupo de centros comerciales (principalmente Multiplaza) opera con una estructura de costos significativamente más elevada que el resto.

Los gráficos radiales refuerzan esta conclusión, mostrando que el área del polígono de Multiplaza es la más grande en cada año, mientras que la de Hayuelos es la más pequeña. Esto ilustra visualmente las diferencias en la escala de sus operaciones.

En resumen, los datos financieros, las tendencias y las representaciones visuales de los gastos totales de los centros comerciales demuestran que Multiplaza es el líder en términos de gastos, lo que se alinea con su posicionamiento de mercado. Hayuelos se enfoca en la eficiencia de costos, mientras que Plaza de las Américas y Centro Mayor muestran un comportamiento de gastos que refleja su esfuerzo por mantenerse competitivos en un mercado cada vez más exigente.

#### 4.4 Indicador Cuantitativo de Comparación: Ingresos por M2 de GLA (en miles de pesos)

##### 4.4.1 Cálculos Estadísticos

**Figura 15**

Cálculos Estadísticos Ingresos por M2 de GLA

INGRESOS POR M2 DE GLA (En miles de pesos)											
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Plaza de las Américas	\$ 332.453	\$ 335.646	\$ 322.118	\$ 354.830	\$ 342.350	\$ 239.416	\$ 295.326	\$ 423.856	\$ 336.356	\$ 380.693
2	Hayuelos	\$ 303.193	\$ 315.727	\$ 346.894	\$ 382.488	\$ 381.234	\$ 275.769	\$ 341.780	\$ 408.507	\$ 452.124	\$ 499.575
3	Multiplaza			\$ 547.562	\$ 587.985	\$ 584.088	\$ 362.581	\$ 510.921	\$ 686.834	\$ 811.275	\$ 866.524
4	Centro Mayor	\$ 202.409	\$ 220.694	\$ 197.595	\$ 200.116	\$ 207.877	\$ 170.293	\$ 211.533	\$ 261.696	\$ 312.993	\$ 327.911
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Media	\$ 279.352	\$ 290.689	\$ 353.542	\$ 381.355	\$ 378.887	\$ 262.015	\$ 339.890	\$ 445.223	\$ 478.187	\$ 518.676
	Mediana	\$ 303.193	\$ 315.727	\$ 334.506	\$ 368.659	\$ 361.792	\$ 257.592	\$ 318.553	\$ 416.182	\$ 394.240	\$ 440.134
	Tercer Cuartil	\$ 317.823	\$ 325.686	\$ 397.061	\$ 433.862	\$ 431.948	\$ 297.472	\$ 384.065	\$ 489.600	\$ 541.912	\$ 591.312
	TC-Medial	\$ 38.471	\$ 34.997	\$ 43.519	\$ 52.507	\$ 53.061	\$ 35.458	\$ 44.176	\$ 44.377	\$ 63.725	\$ 72.636

Fuente. Elaboración propia

Los estadísticos evidencian un crecimiento acumulado en los ingresos por M2 de GLA. En primer lugar, se puede identificar un crecimiento acumulado al ver que la media pasa de \$279.352 mil en 2015 a \$518.676 mil en 2025, lo que quiere decir, que en la década aumento un 85.7%, siendo un aumento significativo. Ahora bien, la segunda estadística, la mediana, ayuda a distinguir la tendencia central del mercado, la cual muestra un ciclo económico claro, en el que, se encuentra estable del 2015 al 2019, indicando un mercado maduro, sin embargo, en 2020 se evidencia una caída abrupta pues paso de \$378.887 mil en 2019 a \$257.592 mil en 2020, una disminución del 22%, reflejando el impacto de la pandemia del COVID 19 en el retail Bogotano. Pese a la disrupción del 2020, el sector comienza a recuperarse y a crecer aceleradamente desde el 2021 al 2024, pues incluso supera los valores prepandemia estableciendo nuevos máximos.

Por otro lado, la distancia entre los centros comerciales más exitosos (tercer cuartil) y el centro comercial promedio (mediana) se ha ensanchado considerablemente después de la pandemia, pues paso de \$35.458 en 2020 a \$72.636 en 2024. Esto demuestra que el mercado se está dividiendo, resultando en un entorno más competitivo para los centros comerciales.

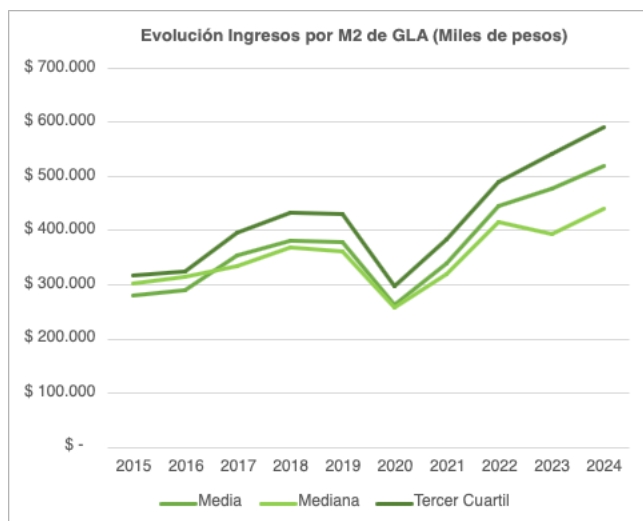
Ahora bien, analizando cada centro comercial, Multiplaza tiene el mejor y mayor crecimiento, siendo el líder desde 2017 con un crecimiento anual del 6,8 %  $\left(\frac{V_f}{V_i}\right)^{1/n} - 1$ . Hayuelos y Centro Mayor muestran crecimientos sostenidos del 5.7% y 5.5% respectivamente, aunque igual tienen diferencias notorias con Multiplaza. Por último, Plaza de las Américas, centro comercial que mantiene un crecimiento paulatino, del 1.5%, lo que sugiere que se mantiene en el tiempo mas no ha crecido significativamente.

En términos generales, los calculose estadísticos evidencian una transformación positiva del sector con un posible aumento en el consumo y valorizaciones de los espacios comerciales.

#### ***4.4.2 Gráficos radiales y de líneas***

**Figura 16**

Evolución Ingresos por M2 de GLA



Fuente. Elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente en otros factores, el gráfico de líneas permite evidenciar 3 periodos clave. Prepandemia, Pandemia y Post pandemia.

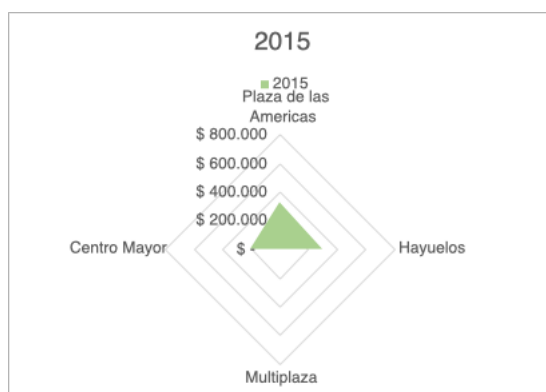
Entre 2015 y 2019 se observa un crecimiento sostenido, lo que refleja una buena capacidad de los centros comerciales para aumentar la productividad de sus espacios arrendados. Sin embargo, dentro de este periodo, entre 2015 y 2017 se puede notar en el gráfico de líneas que la media y la mediana se encuentran bastante cerca, lo que indica que el comportamiento de los centros era relativamente homogéneo: la mayoría se movía en torno a valores similares. Sin embargo, a partir de 2017, el tercer cuartil se distancia de la mediana y de la media, lo que significa que algunos centros (particularmente Multiplaza) comenzaron a obtener ingresos muy superiores al resto.

Sin embargo, en 2020 se presenta una caída abrupta en todos los casos, asociada a los efectos de la pandemia, donde los ingresos disminuyen en promedio cerca de un 30 %, cerrando la brecha entre la media, mediana y tercer cuartil en el gráfico. A partir de 2021 inicia un proceso

de recuperación acelerada que no solo permitió volver a los niveles previos, sino superarlos ampliamente en 2023 y 2024, así mismo, el tercer cuartil crece con más fuerza, mientras que la mediana y la media avanzan a un ritmo más moderado. Esto quiere decir que los centros mejor posicionados lograron recuperarse con mayor rapidez y aumentar de manera más acelerada sus ingresos por m<sup>2</sup>, lo que genera polarización. Este comportamiento evidencia la resiliencia del sector y su capacidad de adaptación en un contexto adverso, aunque también deja en evidencia que los centros comerciales con mayor posicionamiento fueron los que más rápidamente lograron reponerse, cerrando el año 2024, con una diferencia significativa: Multiplaza lidera con ingresos cercanos a \$866.524 mil por m<sup>2</sup>, muy por encima de sus competidores. Hayuelos ocupa el segundo lugar con \$499.575 mil, seguido por Plaza de las Américas con \$380.693 mil y, finalmente, Centro Mayor, que alcanza \$327.911 mil. Esta diferencia entre el primero y el segundo es del 73 %, lo que muestra un liderazgo muy marcado de Multiplaza.

### Figura 17

Gráficos radiales (2015-2024)





Fuente. Elaboración propia

Los gráficos radiales permiten comparar visualmente el desempeño de los cuatro centros comerciales en cada año. En todos los periodos a partir del 2017, Multiplaza aparece con un área mucho mayor, lo que confirma su posición dominante desde 2017 hasta 2024. Sus resultados prácticamente duplican a los de los demás centros, en especial en los años recientes.

Plaza de las Américas y Hayuelos se ubican en un nivel intermedio, con ingresos cercanos al promedio, aunque Hayuelos tiene un comportamiento más estale que Plaza de las

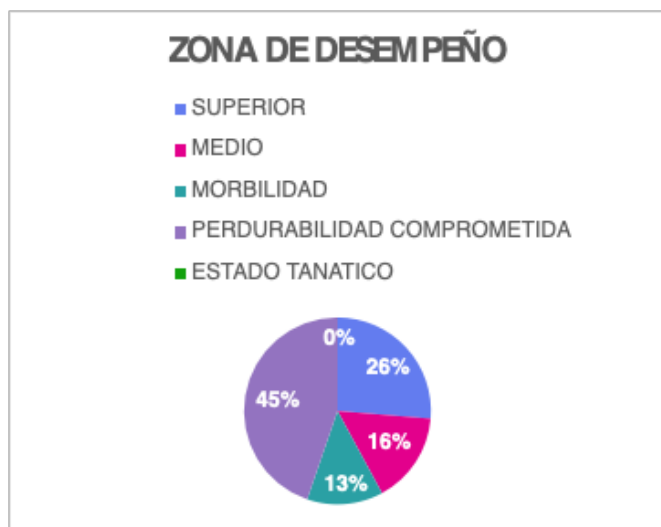
Américas. Por otro lado, Centro Mayor permanece de manera constante en el nivel más bajo, sin mostrar mejoras significativas en los últimos 10 años.

Los gráficos confirman lo que se ha venido concluyendo, Multiplaza ha logrado consolidarse como el centro comercial de mayor valor por m<sup>2</sup>. Esto se puede deber a la atracción de marcas de alto nivel y consumidores con mayor capacidad adquisitiva. Plaza de las Américas y Hayuelos representan opciones sólidas en el rango medio, mientras que Centro Mayor enfrenta limitaciones para competir.

#### 4.4.3 Zonas de Desempeño

### Figura 18

Zonas de Desempeño Ingresos por M<sup>2</sup> de GLA



Fuente. Elaboración propia

La clasificación por zonas de desempeño organiza a los centros comerciales según su nivel de ingresos por m<sup>2</sup>. El análisis confirma que Multiplaza se mantiene de forma consistente en la zona superior, destacándose como líder. Hayuelos ocupa principalmente la zona media, lo que refleja estabilidad, aunque con posibilidades de crecer más si logra consolidar categorías de mayor valor. Plaza de las Américas muestra un comportamiento fluctuante, con años en la zona

superior y otros en perdurabilidad comprometida, lo que evidencia cierta debilidad. Finalmente, Centro Mayor se encuentra la mayoría del tiempo en perdurabilidad comprometida, lo cual significa que sus ingresos por m<sup>2</sup> no alcanzan a sostener una posición competitiva frente al resto.

En valores porcentuales, el 26 % de los casos analizados se ubican en la zona superior, el 16% en la media, el 13 % en morbilidad y un 45 % en perdurabilidad comprometida, mientras que ninguno cae en estado tanático. Esta distribución muestra que, si bien existen centros comerciales exitosos, casi la mitad enfrenta desafíos importantes para mantenerse sostenibles a largo plazo.

#### ***4.4.4 Análisis Unificado***

El análisis de los ingresos por m<sup>2</sup> de GLA evidencia una diferencia significativa en el desempeño de los centros comerciales. Multiplaza se consolida como líder sin lugar a dudas, con ingresos muy por encima del promedio y una trayectoria sostenida de crecimiento. Hayuelos y Plaza de las Américas se ubican en un nivel intermedio: el primero con mayor estabilidad y el segundo con mayor variabilidad en sus resultados. Centro Mayor, en cambio, permanece de últimas, con ingresos sistemáticamente inferiores al promedio.

Con el paso de los años, aunque todos sufrieron la caída de 2020, la recuperación favoreció especialmente a los centros con mejor posicionamiento, ampliando la brecha entre el líder y el resto. Los gráficos radiales y la clasificación por zonas de desempeño refuerzan esta conclusión, mostrando un mercado polarizado, donde un solo centro concentra la ventaja competitiva y los demás deben mejorar su propuesta de valor y eficiencia para escalar posiciones.

En este orden de ideas, se puede afirmar que la ventaja competitiva hoy se encuentra concentrada en Multiplaza, mientras que los demás centros deben enfocarse en optimizar su

mezcla de marcas, fortalecer la experiencia del cliente y gestionar eficientemente sus costos para mejorar su posición en el futuro.

#### 4.5 Indicador Cuantitativo de Comparación: Gastos por M2 de GLA (en miles de pesos)

El indicador Gastos por M2 de GLA mide la eficiencia operativa del centro comercial al dividir todos los gastos operativos que asume el centro (administración, servicios, mantenimiento, etc) por la misma área de GLA. Cuanto más bajo sea este indicador, mayor control de costos por área y mejor margen de operación.

##### 4.5.1 Cálculos Estadísticos

#### Figura 19

#### Cálculos Estadísticos Gastos por M2 de GLA

GASTOS POR M2 DE GLA (En miles de pesos)										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 Plaza de las Americas	\$ 257.923	\$ 287.476	\$ 286.773	\$ 310.000	\$ 280.870	\$ 239.550	\$ 266.389	\$ 357.588	\$ 345.235	\$ 425.105
2 Hayuelos	\$ 300.246	\$ 365.578	\$ 380.373	\$ 379.725	\$ 380.925	\$ 261.703	\$ 324.440	\$ 380.853	\$ 431.338	\$ 507.810
3 Multiplaza			\$ 659.356	\$ 781.091	\$ 704.636	\$ 565.004	\$ 513.020	\$ 775.304	\$ 878.600	\$ 804.976
4 Centro Mayor	\$ 174.214	\$ 190.329	\$ 189.698	\$ 200.317	\$ 216.177	\$ 134.292	\$ 177.843	\$ 243.958	\$ 302.041	\$ 304.756
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Media	\$ 244.128	\$ 281.127	\$ 379.050	\$ 417.783	\$ 395.652	\$ 300.137	\$ 320.423	\$ 439.426	\$ 489.304	\$ 510.662
Mediana	\$ 257.923	\$ 287.476	\$ 333.573	\$ 344.863	\$ 330.897	\$ 250.627	\$ 295.414	\$ 369.220	\$ 388.287	\$ 466.458
Tercer Cuartil	\$ 279.085	\$ 326.527	\$ 450.119	\$ 480.067	\$ 461.853	\$ 337.528	\$ 371.585	\$ 479.465	\$ 543.154	\$ 582.102
TC-Media	\$ 34.957	\$ 45.399	\$ 71.069	\$ 62.284	\$ 66.201	\$ 37.391	\$ 51.162	\$ 40.040	\$ 53.850	\$ 71.440

Fuente. Elaboración propia

Se observa una tendencia de crecimiento sostenido en los gastos por M2 desde 2015 hasta el 2019, como en los demás indicadores, en 2021, estos valores presentan una disminución drástica debido a la pandemia y sus consecuencias. En 2022 estos valores incrementan, al igual que en los ingresos por M2 de GLA, llegando a niveles superiores que a los de los años previos al Covid 19.

La media, mediana y tercer cuartil confirman esta dinámica. En primer lugar, la media, que refleja el gasto promedio por M2 de GLA, ha evolucionado durante los últimos años; si bien,

en 2015 la media era de \$244.128 y en 2018 alcanzó un máximo de \$417.783. Durante 2020 y 2021, el promedio cayó drásticamente hasta los \$300.137 y \$320.423 respectivamente, lo que se asocia con la contracción económica y reducción de operaciones. En 2024, la media llega a \$510.662, el valor más alto, mostrando que el sector se recuperó, pero aparte indica que los gastos operativos también son mucho más costosos que antes y que mantener el metro cuadrado en los centros comerciales de Bogotá cada vez es más elevado.

Ahora bien, la mediana que indica el valor central es menor a la media, lo que indica que hay centros comerciales con gastos considerablemente superiores al promedio lo que hace que se eleve la media, pues, la mediana al ser menor nos indica que la mayoría de los centros comerciales tiene gastos más bajos. En 2015 la mediana fue de \$257.923, casi alineada con la media. Entre 2016 y 2018 creció hasta \$344.863, pero cayó con fuerza en 2020 (\$250.627), señalando cómo la mitad de los centros se vieron golpeados por reducciones significativas en gasto. Para 2024 la mediana asciende a \$466.458, todavía por debajo de la media. Si analizamos por centro comercial, Multiplaza sigue elevando el promedio hacia arriba, mientras que otros centros aún tienen gastos más bajos.

Por otro lado, analizando el tercer cuartil, que muestra el valor por debajo del cual se encuentra el 75% de los datos. En 2017 alcanzó \$450.119 y en 2018 subió a \$480.067, marcando un periodo de alta inversión en la operación. Durante la crisis bajó a \$337.528 en 2020, pero después se recupera rápidamente, llegando en 2024 a \$582.102, el valor más alto en 10 años, representando que solo el 25% de los centros gastaron más que esta cifra.

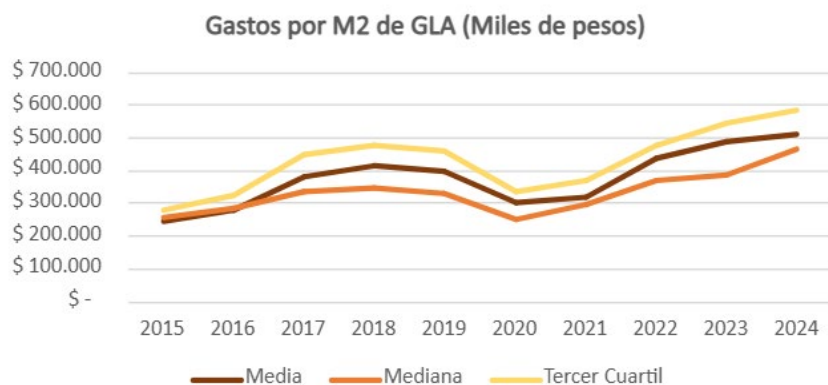
Por último, la TC-Media, en 2015 fue de \$34.957, relativamente bajo, lo que indica que los centros eran más homogéneos en su estructura de gasto. En 2017 alcanzó \$71.069, lo que refleja una mayor separación entre los centros con costos altos (principalmente Multiplaza) y los

demás. Luego de la crisis mundial por pandemia, en 2024 la diferencia incrementa a \$71.440, lo que confirma que Multiplaza y Hayuelos se están alejando del promedio y operan con gastos superiores a los demás centros comerciales.

#### 4.5.2 Gráficos Radiales y de Líneas

**Figura 20**

Evolución Gastos por M2 de GLA



Fuente. Elaboración propia

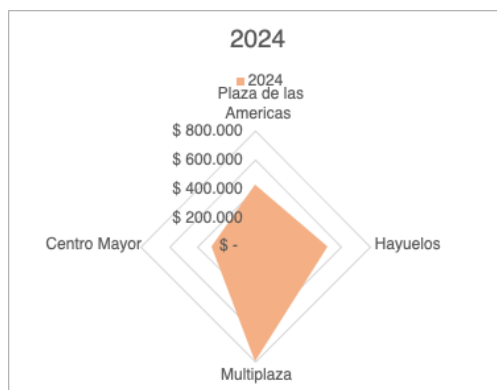
Los gráficos de líneas permiten visualizar la evolución previamente indicada, permitiendo identificar tres fases: un período de crecimiento estable desde 2015 a 2019, una caída abrupta en el 2020 y una recuperación rápida desde 2021 hasta 2024, y confirman visualmente el análisis previo. En el gráfico, se observa una tendencia positiva desde 2015 con valores duplicados en el 2024. Nuevamente, se puede observar como la mediana está por debajo de la media, especialmente en años como el 2018 y 2023, lo que indica que especialmente en esos años algunos centros comerciales tienen gastos mucho mayores a los otros dos centros comerciales. Por último, se observa que el tercer cuartil siempre está por encima de la media y mediana, lo que permite afirmar que el 25% de los centros desde 2015 a 2024 incurre en gastos bastante elevados creando una brecha entre los demás, entre más alejada la línea del tercer cuartil

este de las demás, mayor es la brecha entre los centros comerciales que incurren en más gastos y los que tienen gastos menores.

## Figura 21

Gráficos radiales (2015-2024)





Fuente. Elaboración propia

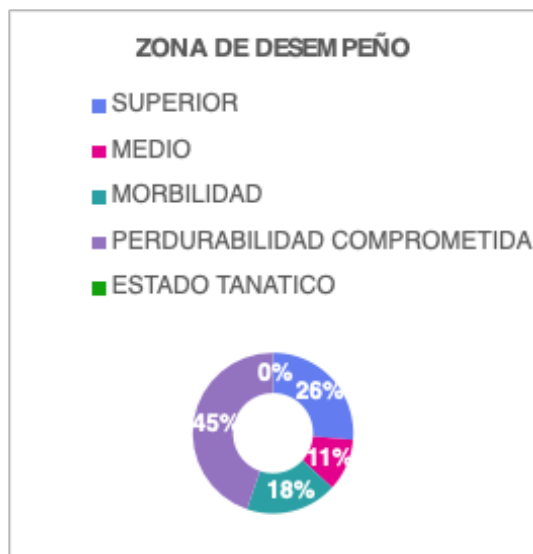
Con los gráficos radiales se puede identificar de manera ágil cuales son los centros comerciales que están incurriendo en más gastos. Si un centro comercial está más hacia afuera, significa que tiene gastos más altos. Si está más cerca del centro, sus gastos son más bajos. Multiplaza desde el 2017, evidentemente, es aquel con más gastos, seguido por Hayuelos y Plaza de las Américas, dejando a Centro Mayor con el menor nivel de gastos por M2 de GLA. El hecho de que Multiplaza, evidentemente, tenga una dispersión sumamente alta hacia la punta del gráfico, explica el por qué la media y mediana tienen previo comportamiento descrito. Pues, Multiplaza está “jalando” el promedio hacia arriba considerablemente, con la ayuda de Hayuelos que también tiene un promedio de gastos por M2 de GLA alto.

Consecuentemente, se puede afirmar que, Multiplaza tiene una estrategia fuerte de inversión operativa, lo que, analizándolo con sus ingresos por M2 de GLA, lo posiciona en la gama alta del mercado, seguido por Multiplaza, luego Plaza de las Américas, y por último, Centro Mayor.

#### ***4.5.3 Zonas de Desempeño***

#### **Figura 22**

Zonas de Desempeño Gastos por M2 de GLA



Fuente. Elaboración propia

Las Zonas de Desempeño son un complemento al análisis, y permite sintetizar la información dada. La distribución (Superior 26%, Medio 11%, Morbilidad 18%, Perdurabilidad Comprometida 45%, Estado Tanático 0%).

El hecho de que el 45% de los centros se ubique en Perdurabilidad Comprometida indica que en casi la mitad de los casos los gastos han alcanzado un nivel que pone en riesgo la sostenibilidad financiera y que mantenerlos en el tiempo será difícil sin ajustes. Además, un 18% se encuentra en Morbilidad, lo que refleja una presión creciente de los gastos que limita la competitividad frente a otros centros comerciales. Solo el 26% está en zona “superior”, lo que significa que apenas una cuarta parte logra mantener sus gastos en niveles controlados y saludables. Sin embargo, es positivo que no haya centros en Estado Tanático por lo que ninguno se encuentra en niveles de gasto completamente insostenibles.

#### ***4.5.4 Análisis Unificado***

En primera instancia, se podría considerar que un nivel alto de gastos por M2 de GLA es negativo, sin embargo, considerando que los centros comerciales con más gastos también son los que más ingresos por M2 de GLA tienen, es un indicador positivo para el sector, pues sugiere

que estos centros tienen la capacidad de traducir estos altos niveles de gasto operativo en una propuesta de valor exitosa y sostenible.

El análisis de los gastos por m<sup>2</sup> de GLA evidencia una tendencia del sector hacia el crecimiento, excluyendo la contracción del 2020. No obstante, la desigualdad entre la Media y la Mediana, junto con una brecha notoria del Tercer Cuartil, indica que el promedio del sector es impulsado por un grupo de centros comerciales con gastos notablemente altos, mientras que la mayoría opera con valores más moderados. Este panorama no es homogéneo, sino que se compone de realidades distintas que se reflejan en el desempeño individual de activos como Hayuelos, líder premium; Plaza de las Américas, estable; y Centro Mayor (de crecimiento acelerado).

La interpretación crucial de estos datos se encuentra en la Zona de Desempeño. Para el 26% clasificado como Superior, el alto gasto representa una inversión exitosa en una propuesta de valor premium que justifica los elevados costos al tener mayores ingresos (como se pudo analizar en los gráficos de Ingresos por M2 de GLA). Por el contrario, para el 45% en la zona de Perdurabilidad Comprometida, el gasto elevado es indicio de ineficiencia operativa, donde los costos pueden llegar a comprometer financieramente a la empresa.

En conclusión, los líderes del top 26% deben perfeccionar su modelo para mantener su ventaja competitiva. Mientras que los demás se enfrentan a la necesidad de optimizar sus costos y alinearlos para mejorar su propuesta de valor y obtener mayores ingresos. Pues, en este caso, los gastos están correlacionados a los ingresos, si bien, entre mayores gastos parece haber mayores ingresos, sin embargo, debe de analizarse en que se están viendo reflejados estos ingresos, pues, por ejemplo, al analizar más adelante el tráfico de personas por CC, Plaza de las Américas es el que tiene mayor tráfico, pero no mayores ingresos ni gastos por M2 de GLA

como se pudo evidenciar claramente en este análisis. Con todo, se concluye que, en términos de Ingresos y Gastos por M2 de GLA, el alto gasto es una inversión inteligente que genera más ingresos de los que cuesta, llevando a una rentabilidad donde la eficiente depende del control de costos.

#### 4.6 Indicador Cuantitativo de Comparación: Tráfico (personas)

Asimismo, otra variable fundamental para el análisis cuantitativo realizado alrededor del desempeño de los centros comerciales es el tráfico de las personas, ya que determina y mide cual es la afluencia de visitantes a los establecimientos y por tanto la capacidad de atracción y adaptación que tienen estos espacios sobre las personas; pues como lo estableció CAMACOL (2022) “ En el Estudio de Percepción de Centros Comerciales se evidenció que los visitantes acuden a estas superficies cuando sobresalen atributos como: gastronomía, entretenimiento, ambiente y decoración, entre otros”. A continuación, se presenta el análisis acerca del desempeño en este indicador para determinar la vitalidad de los centros comerciales, el potencial de venta o arrendamiento de locales y las oportunidades de consumo y visibilidad de marcas en este sector.

##### 4.6.1 Cálculos Estadísticos

#### Figura 23

##### Cálculos Estadísticos Tráfico

		TRÁFICO (Personas)									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Plaza de las Americas	39.005.092	42.398.998	42.064.073	41.953.576	41.001.046	14.453.625	16.280.161	26.378.012	26.009.096	29.038.991
2	Hoyuelos	11.387.271	11.938.889	12.802.556	12.389.463	12.947.962	5.977.624	9.147.595	11.362.272	11.521.344	11.678.506
3	Multiploza			9.865.754	10.543.221	11.543.601	5.344.960	10.765.442	11.475.189	11.891.470	11.986.602
4	Centro Mayor	39.600.000	42.580.000	24.000.000	25.000.000	26.000.000	15.647.000	21.659.857	26.000.000	25.813.428	24.891.984
	Media	29.997.454	32.305.962	22.188.096	22.471.565	23.373.152	10.360.807	14.963.264	19.303.868	19.308.835	19.449.021
	Mediana	39.005.092	42.398.998	18.401.278	18.694.732	20.473.981	10.225.624	14.522.802	18.737.595	18.852.449	18.439.293
	Tercer Cuartil	39.302.546	42.489.499	28.521.018	29.238.394	31.260.262	14.751.969	19.125.085	26.594.503	26.362.345	25.928.736
	TC-Media	9.305.092	10.183.637	6.332.923	6.766.829	7.877.109	4.391.162	4.161.821	7.290.635	7.053.511	6.479.715

Fuente. Elaboración propia

Los datos obtenidos muestran un comportamiento que se divide en tres etapas claras posiblemente explicadas por el fenómeno mundial de la Pandemia, el cual afectó económicamente a diversos sectores debido al confinamiento. En la tabla se evidencia que, entre 2015 y 2019, la media de tráfico se mantuvo estable, con una tendencia a la baja, donde se pasó de 29.9 millones de personas en 2015 a un promedio de 23.3 millones en 2019. Similarmente, la mediana muestra que la mayoría de los centros comerciales tenían cifras muy cercanas a los 20 millones de visitantes anuales.

Sin embargo, se evidencia una extrema disminución de visitantes en el año 2020, el año en que surgió la pandemia por COVID 19, este año el tráfico promedio pasó de 23,3 millones en 2019 a 10,3 millones en 2020, con una reducción superior al 50 % con respecto al año anterior. Esta abismal diferencia evidencia el impacto económico de ella pandemia en el sector de centros comerciales y la dinámica general de tiendas de retail y consumo masivo. Después de esta caída también comienza la recuperación gradual de los niveles de tráfico, y que en el 2021 se evidencia un crecimiento a 14.9 millones, y una tendencia a un crecimiento constante en los años siguientes, donde se ha mantenido un nivel superior a 19 millones de habitantes, llegando a su punto máximo al año de 2024 con un número de 19,4 millones de personas; aunque se evidencie esta recuperación gradual también es importante destacar que aun así no se alcanzan los niveles de tráfico previos a la pandemia.

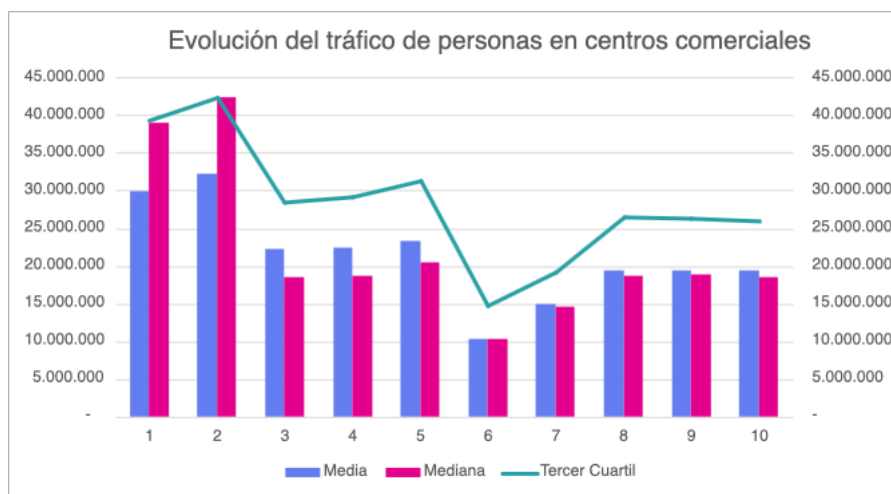
Hay una polarización dada la distancia en las medidas del tercer cuadril y la media de los datos, donde se pasa de 4.1 millones en 2021 (año de recuperación) a 6,4 millones en 2024, demostrando la brecha entre los centros comerciales estudiados, donde se demuestra que los mejor posicionados logran más visitantes que el promedio general.

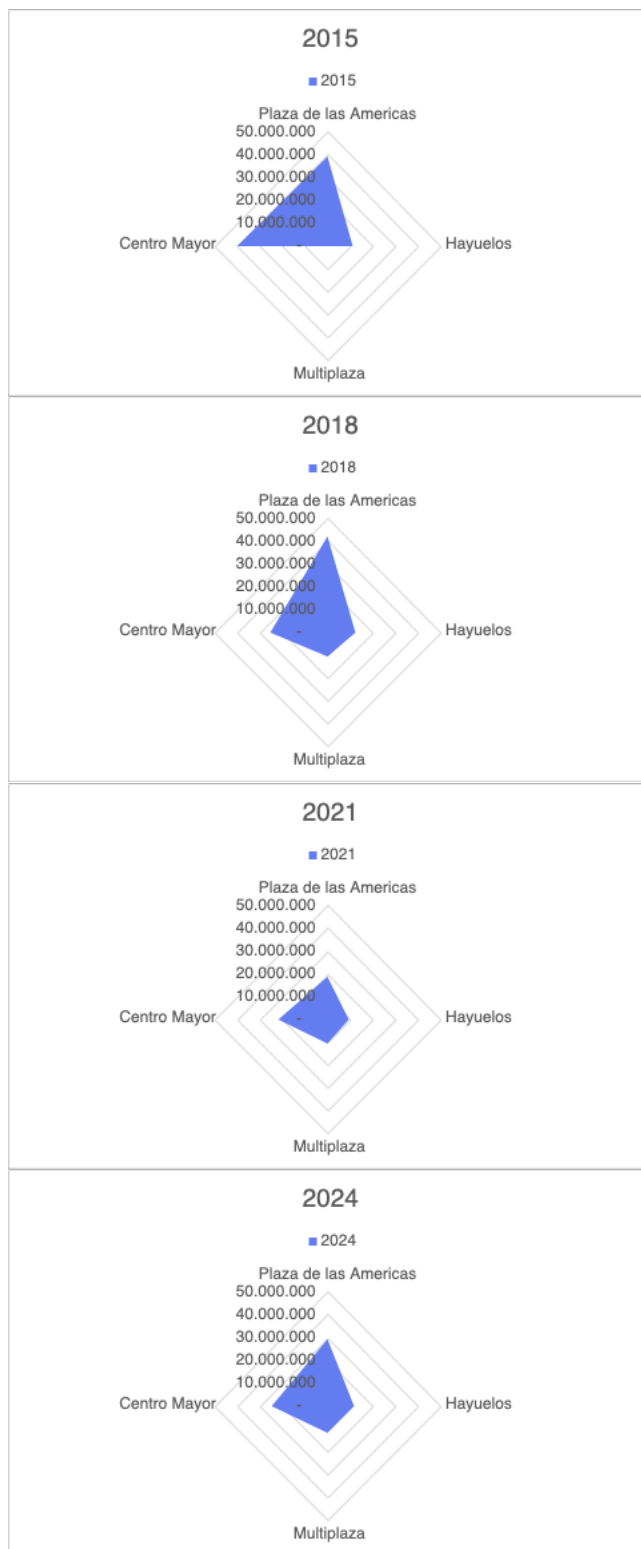
Teniendo en cuenta los centros comerciales estudiados: Plaza de las Américas, Centro Mayor, Hayuelos y Multiplaza. Al dar una mirada más específica a su desempeño frente al tráfico de personas, se evidencia que el primero de ellos lidera de forma constante el número de visitantes superando los 42 millones antes de pandemia y con un valor estable en post pandemia con 29 millones siendo el dato más reciente en 2024. Asimismo, Centro Mayor ocupa el segundo lugar con valores superiores al promedio, sin pico relevante desde 2019. El tercer centro comercial posee niveles estables y poco volátiles frente a la métrica con valores entre los 11 y 12 millones de visitantes anuales. Y por último Multiplaza, a pesar de tener altos niveles de ingresos por metro cuadrado como se evidencia en el punto anterior es el centro comercial con menos visitantes al año, con cifras de 11 millones de personas, lo cual relaciona directamente este número con el impulso de compra y poder adquisitivo del segmento de mercado que acude a las tiendas de este centro comercial.

#### 4.6.2 Gráficos Radiales y de Líneas

##### Figura 24

Evolución del tráfico de personas en centros comerciales





Fuente. Elaboración propia

Para analizar los gráficos radiales y de líneas, se evidencia que empezaba en un valor alto en 2015, con disminución en el promedio de visitantes hasta 2019 para luego experimentar un colapso en los datos en 2020 donde el promedio llega a tan solo 10 millones de visitantes aproximadamente, después de esta caída se evidencia una mejora en todas las métricas para los años siguientes estabilizando los valores de 19 millones de personas en tráfico en los centros comerciales desde el 2021 y hasta el 2024.

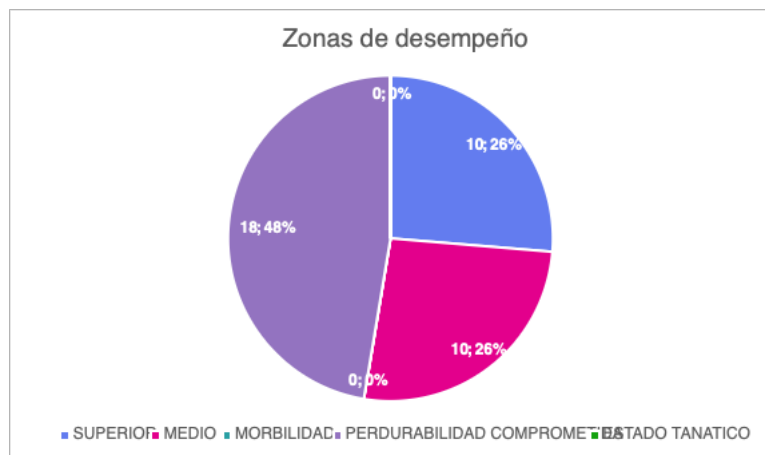
Además, las líneas evidencian que en el periodo de la postpandemia se extiende la brecha o diferencia entre la mediana de los datos y el tercer cuartil, reflejando que hay centros comerciales como lo son Plaza de las Américas o centro mayor (Recordar que ocupan las primeras dos posiciones de acuerdo con la métrica) logran recuperar muchos más visitantes de forma acelerada en comparación con el resto de los centros comerciales estudiados.

Por otra parte, los gráficos radiales muestran el posicionamiento y lo dominante que es el centro comercial de Plaza de las Américas, el cual cada año tiene un área significativamente con respecto al año inmediatamente anterior, seguido por Centro mayor pero con evidentes diferencias con los centros de Multiplaza y Hayuelos, los cuales aparecen en la zona derecha y baja que muestran poca varianza en su áreas con respecto al tráfico de personas traducido en visitantes y por lo tanto en ingresos anuales.

#### ***4.6.3 Zonas de Desempeño***

##### **Figura 25**

Zonas de Desempeño Tráfico



Fuente. Elaboración propia

Con respecto a las zonas de desempeño y la clasificación de centros comerciales basados en el tráfico de personas, se evidencia una preferencia y polarización entre los analizados, por ejemplo, plaza de las Américas se ubica de forma constante y consistente en la zona superior sobre todo después del 2017, consolidando este centro como el líder en aumentos en el tráfico y atracción de visitantes. Este primer lugar se lo intercambia con el centro comercial Centro mayor el cual es de categoría superior en 2015, 2016, 2020 y 2021, demostrando que si bien no está constantemente en primer lugar mantiene su resiliencia a factores externos como fenómenos macroeconómicos y aparición de competidores. Por último, en la zona de perdurabilidad comprometida se encuentran Hayuelos y multiplaza, centros con visitantes estables sin mayor crecimiento en la atracción, los cuales tienen sus fortalezas en otro tipo de indicadores.

Porcentualmente, el 10,26 % de los centros comerciales analizados están en la zona superior, de igual manera en la zona media también se comparte un porcentaje de 10,26%, pero en la zona de perdurabilidad comprometida resalta un 18, 48%, lo cual representa que casi la mitad de los centros enfrenta desafíos con respecto a acciones para atraer flujos de visitantes y compradores, sin embargo, ningún centro comercial se encuentra en estado tánico, lo cual es un buen indicador en el sector.

#### ***4.6.4 Análisis Unificado***

Para el análisis general del tráfico de personas den los centros comerciales, se evidencia que hubo una fuerte afectación y una caída en el indicador en el año de 2020, y que se ha evidenciado una recuperación gradual en los millones de personas que visitan estos lugares. En primer lugar, Plaza de las Américas es el centro con mayor capacidad de atracción para los visitantes, después se encuentra Centro mayor con algunos picos donde reemplaza la posición superior del primer centro comercial, y por último Hayuelos se mantiene en un rango menor en tráfico, pero estable a través de los años. Por otro lado, con relación al indicador anterior se identifica que Multiplaza, es el líder en ingresos por metro cuadrado, pero es el de peor desempeño en el indicador de tráfico; de este hallazgo se puede encontrar un insight muy importante para el estudio, el tráfico de personas no se traduce siempre en ventas, por lo que la ventaja competitiva de este centro comercial se enfoca en la calidad de sus visitantes y usuarios, más que en el volumen de estos.

Para concluir, el sector de los centros comerciales y en especial el mercado bogotano en las zonas suroccidentales se encuentra polarizado, ya que el flujo de visitantes en este caso se concentra en los centros comerciales Plaza de las Américas y Centro Mayor. Mientras que para los demás su perdurabilidad se encuentra comprometida y deben enfocarse en cambiar o mejorar la propuesta de valor del negocio con el fin de aumentar el tráfico de personas, como por ejemplo repensar la experiencia que tienen los clientes, los espacios que tienen el centro comercial para entretenimiento y atraer mejores marcas para fortalecer el mix comercial del centro, así se volverá el lugar confiable para las personas donde pueden comprar y disfrutar.

## 4.7 Indicador Cuantitativo de Comparación: Gross Rentable Área (GLA M2)

Para continuar con el análisis de los indicadores de los centros comerciales, se evaluó el GLA o Gross Rentable Área, el cual se encarga de medir la superficie que está disponible para que será rentada o arrendada a comercios; este indicador resulta fundamental ya que determina cuál es la capacidad máxima en la generación de ingresos totales de un centro comercial, como lo señala Eppli y Benjamin (1994), se podría afirmar que a mayor área rentable, existe mayor posibilidad de tener marcas o variar el mix comercial, aumentar el tráfico de visitantes y cumplir el objetivo de aumentar la facturación en general.

### 4.7.1 Cálculos Estadísticos

**Figura 26**

Cálculos Estadísticos Gross Rentable Área

		GLA M2 Gross Rentable Area									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Plaza de los Americas	64.638,00	64.638,00	64.638,00	64.638,00	64.638,00	64.638,00	64.638,00	64.638,00	90.000,00	90.000,00
2	Hayuelos	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00	41.128,00
3	Multiploza			65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
4	Centro Mayor	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00	109.000,00
	Media	71.588,67	71.588,67	69.941,50	69.941,50	69.941,50	69.941,50	69.941,50	69.941,50	76.282,00	76.282,00
	Mediana	64.638,00	64.638,00	64.819,00	64.819,00	64.819,00	64.819,00	64.819,00	64.819,00	77.500,00	77.500,00
	Tercer Cuartil	86.819,00	86.819,00	76.000,00	76.000,00	76.000,00	76.000,00	76.000,00	76.000,00	94.750,00	94.750,00
	TC-Media	15.230,33	15.230,33	6.058,50	6.058,50	6.058,50	6.058,50	6.058,50	6.058,50	18.468,00	18.468,00

Fuente. Elaboración propia

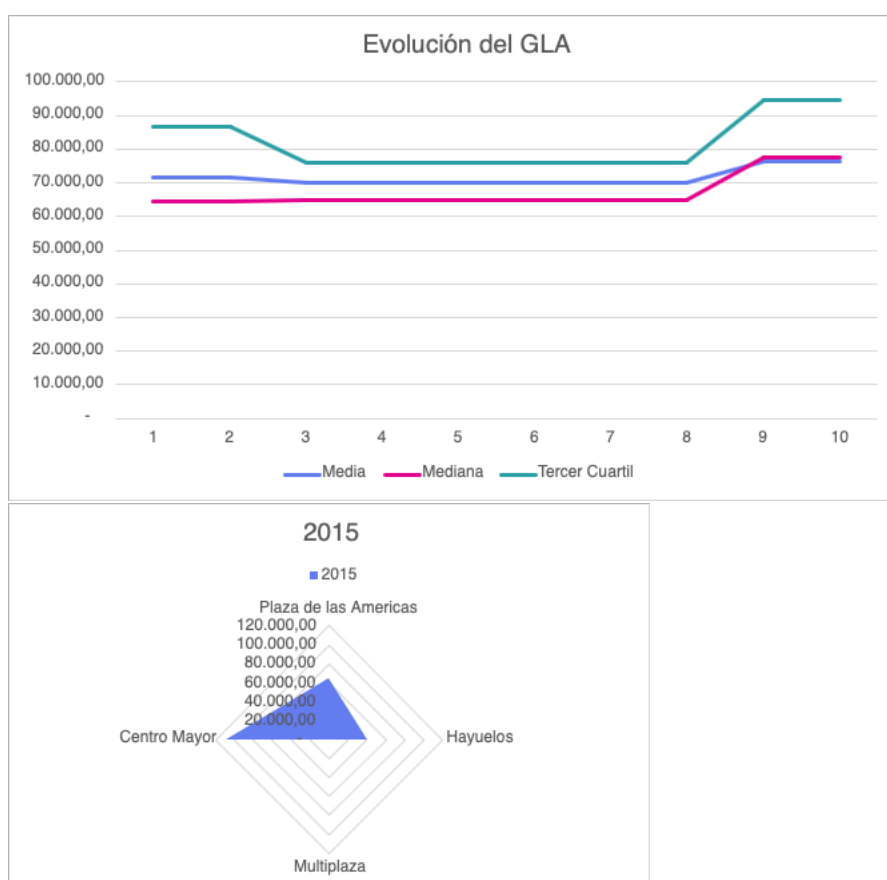
De acuerdo con la tabla los resultados muestran que el mercado permaneció estable entre 2015 y 2022, (valores se mantuvieron) ya que el promedio o media estaba cercana a los 70.000 metros cuadrados, pero que existió un cambio significativo en el 2023 con el proceso de expansión de Plaza de las Américas, esta mejora en la infraestructura aumento su GLA en un 39%. Dicho esto, se evidencia que las ampliaciones no solo funcionan como una estrategia de marca y reposicionamiento, sino que, además, como lo expone Guy (1998), estas son una respuesta a la necesidad de adaptarse a cambios en patrones de consumo y dinámicas actuales de

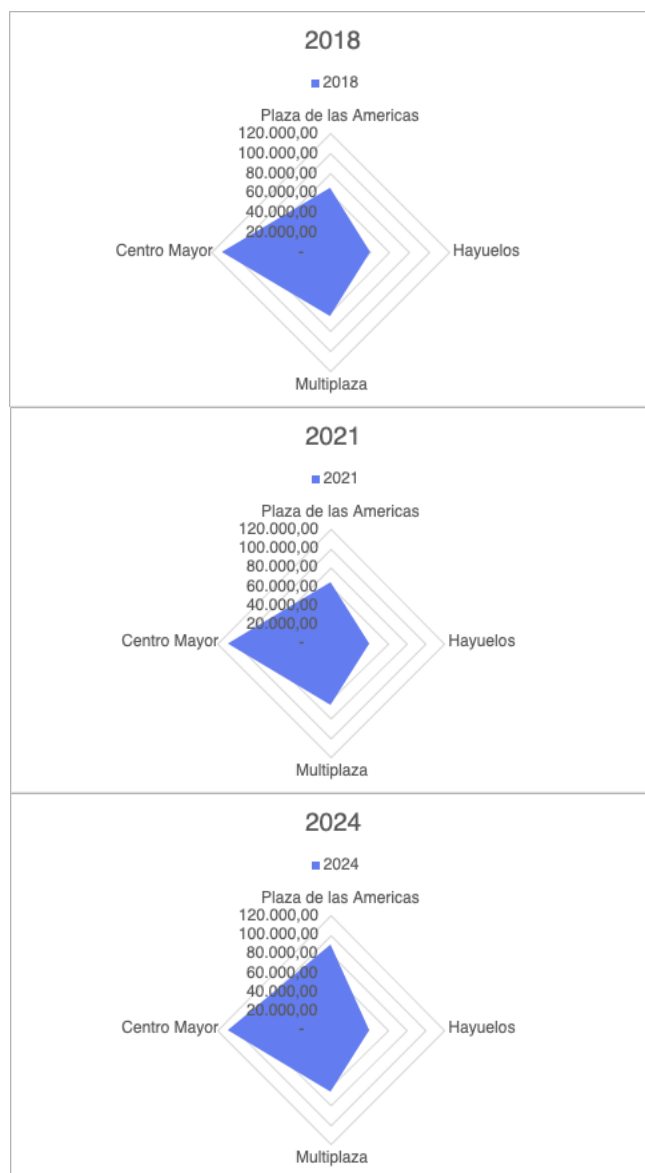
la competencia en retail. Además, se evidenció un distanciamiento progresivo entre el tercer cuartil y la mediana después del año 2023, reflejando como en otros indicadores un fenómeno de polarización en la oferta física de productos en los establecimientos, intensificando así la competencia dentro del sector.

#### 4.7.2 Gráficos Radiales y de Líneas

**Figura 27**

Evolución Gross Rentable Área





Fuente. Elaboración propia

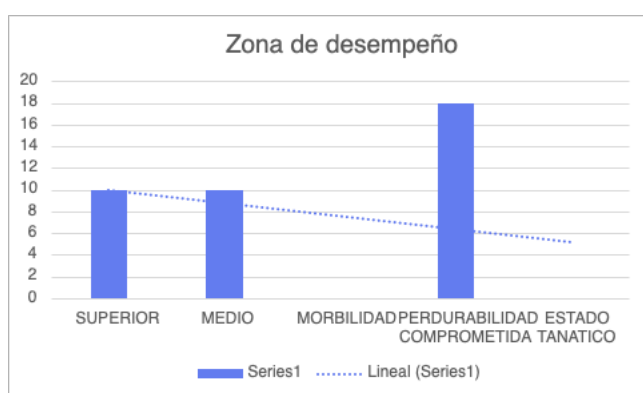
A partir de las figuras se identifica que la evolución de los indicadores confirma que hay 3 fases en la medida del GLA, un periodo de estabilidad con valores iguales que se muestra desde el año 2015 hasta el 2022, para que el siguiente año se identifique un cambio abrupto por la renovación de Plaza de las Américas y por ultimo y en el año más reciente 2024 se evidencia un nuevo escenario de adaptación. Este fenómeno se explica ya que en mercados maduro o saturados como el de los centros comerciales en Bogotá, los cambios en el GLA suelen ocurrir en respuesta a presiones externas como crisis económicas o transformaciones humanas (Hardin &

Wolverton , 2000). Y en este caso en partículas, la expansión estructural de Plaza de las Américas cambio la media y la mediana, alterando los análisis comparativos para años consiguientes. A su vez los gráficos radiales exponen como, el centro comercial que tuvo expansion paso de un nivel intermedio a competir con Centro Mayor en la zona superior de la medición.

#### 4.7.3 Zonas de Desempeño

**Figura 28**

Zonas de Desempeño Gross Rentable Área



Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el análisis de zonas de desempeño refleja una segmentación competitiva, ya que Centro mayor se posiciona como líder del segmento estudiado, mientras que Plaza de las Américas sube de categoría de forma posterior a su ampliación en el 2023, Multiplaza se ubica en el rango medio durante los años de 2017 a 2022, y por ultimo Hayuelos se mantiene a lo largo de los años en la zona de perdurabilidad comprometida, la zona de menor competitividad; esto refleja una escasa o ineficiente propuesta de valor frente a los establecimientos de este centro comercial o bien una problemática de tiendas vacías. Este tipo de estratificación son similares a recientes hallazgos que indican que a mayor capacidad o GLA, es mejor el posicionamiento de un centro comercial ya que logran competir efectivamente en mercados que tienden a estar sobresaturados (Pantano E, 2021).

#### **4.7.4 Análisis Unificado**

En resumen, el indicador del GLA resulta fundamental para evaluar el desempeño año a año, pero también para analizar cómo es la capacidad de adaptación y liderazgo en condiciones cambiantes por parte de los centros comerciales. De esta forma, Centro Mayor, con su gran superficie arrendable se sostiene como el líder ya que es el de mayor tamaño y por ello lidera; Plaza de las Américas tuvo un comportamiento estable hasta el año 2023 donde gracias a su expansión, mejor en gran medida su posición en la clasificación; multiplaza por otro lado se mantiene estable y en el nivel intermedio; y como parte final del estudio Hayuelos se encuentra rezagado en comparación con los demás. Estas grandes diferencias reflejan un mercado y sector cada vez más polarizado, en el cual solo prevalecerán aquellos centros comerciales que invierten en proceso de expansión y reposicionamiento, mientras que aquellos centros que no se adaptan a las nuevas dinámicas se verán afectados y deberán optimizar más su oferta para seguir manteniéndose competitivos en la actualidad.

### **5. Análisis de Convergencia**

Ahora bien el análisis de convergencia se establece como la segunda prueba, o Hacinamiento Cualitativo, dentro del marco metodológico del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) (Restrepo y Rivera, 2008). Su pertinencia fundamental es determinar y cuantificar el grado de imitación o confluencia estratégica presente entre los centros comerciales evaluados al sur occidente de Bogotá. Esta medición es crucial porque la convergencia estratégica es

identificada como la causa directa de la patología de hacinamiento, la cual erosiona la rentabilidad del sector y compromete la perdurabilidad empresarial.

La convergencia se produce cuando las empresas de un sector terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, lo que a menudo ocurre por la imitación de las prácticas de sus rivales más exitosos (Restrepo y Rivera, 2005). Si las empresas convergen, sus productos o servicios se vuelven indistinguibles (o también llamados commodities), intensificando la rivalidad y conduciendo a una competencia destructiva centrada en el precio, lo cual reduce los márgenes de utilidad del sector (Restrepo y Rivera, 2005).

Para evaluar esta confluencia, la prueba analiza la similitud en variables de gestión cualitativas, tales como las características de los centros comerciales, los canales utilizados (Restrepo y Rivera, 2008), la publicidad y las necesidades que intentan satisfacer (Restrepo y Rivera, 2005). De esta manera, el análisis de convergencia trasciende el mero paso a paso para identificar las áreas exactas donde los competidores tienden a asemejarse, confirmando así el diagnóstico de hacinamiento industrial.

De esta forma, la relevancia del análisis cualitativo reside en su capacidad para identificar los espacios de mercado no explotados o débilmente atendidos, (espacios que también se analizaran con el uso de la herramienta de Cubemarket) denominados manchas blancas. Estos espacios son vitales porque representan el potencial de divergencia estratégica, la capacidad de la empresa para generar cambios en las reglas del juego del sector y adquirir ventajas competitivas a través de propuestas únicas y difícilmente imitables (Martínez Huartos et al., 2011).

## **5.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad**

**Factor 1: Ubicación y accesibilidad**

Este factor se refiere a la facilidad con la que los visitantes pueden llegar al centro comercial desde diferentes zonas de la ciudad. Incluye la cercanía a áreas residenciales, oficinas, colegios o universidades, así como la conexión con vías principales, transporte público (SITP, TransMilenio), ciclo rutas y parqueaderos disponibles. También abarca la señalización, accesos peatonales y condiciones de movilidad en los alrededores. Un centro comercial bien ubicado y accesible no solo atrae mayor flujo de visitantes, sino que además se convierte en un punto estratégico para diferentes públicos.

**Factor 2: Mix comercial balanceado**

Se refiere a la variedad y calidad de la oferta de marcas, servicios y experiencias dentro del centro comercial. Un mix comercial balanceado incluye tiendas ancla (supermercados, cines, grandes superficies), moda, gastronomía, entretenimiento, servicios financieros, tecnología, salud, bienestar y otros rubros complementarios. Este equilibrio es clave para que los visitantes encuentren múltiples motivos de visita en un mismo lugar, lo cual aumenta el tiempo de permanencia y la frecuencia de retorno. Además, un portafolio diversificado permite captar distintos segmentos de clientes y responder mejor a las tendencias del mercado.

**Factor 3: Experiencia del visitante**

Este factor evalúa todo lo relacionado con la vivencia sensorial y emocional de los clientes durante su visita. Abarca desde el diseño arquitectónico, la comodidad de los espacios, la limpieza, el mobiliario y la iluminación, hasta la señalización interna, la ambientación musical y las áreas comunes. También contempla los servicios adicionales que mejoran la experiencia,

como zonas de descanso, baños adecuados, espacios pet-friendly, actividades culturales o de entretenimiento. Una experiencia positiva convierte al centro comercial en un lugar de encuentro y recreación, más allá de un espacio de compras.

#### **Factor 4: Adaptación tecnológica y digital**

Evalúa la capacidad del centro comercial de integrar herramientas digitales y tecnológicas para mejorar la gestión y la experiencia del usuario. Incluye aspectos como páginas web y aplicaciones funcionales, directorios digitales interactivos, wifi gratuito, pagos electrónicos y soluciones de movilidad (parqueaderos inteligentes). También se considera la presencia digital en redes sociales, el uso de datos para conocer mejor a los clientes y la implementación de experiencias inmersivas como pantallas interactivas o realidad aumentada. Esta integración de tecnología impulsada por desarrolladores mejora aún más la experiencia del cliente de formas nuevas e hiperpersonalizadas que contribuyen al éxito de un centro comercial (TVS, 2023).

#### **Factor 5: Solidez financiera**

Mide la capacidad del centro comercial para sostenerse en el tiempo gracias a la estabilidad de sus ingresos, el control de sus gastos y la adecuada gestión de sus obligaciones financieras. Una mayor solidez financiera implica que el centro comercial puede responder de manera efectiva a crisis económicas, mantener su liquidez y acceder a nuevas oportunidades de inversión. En términos prácticos, este factor refleja la seguridad que tienen inversionistas, arrendatarios y consumidores en la viabilidad del proyecto a largo plazo.

#### **Factor 6: Seguridad y protección**

Hace referencia a todas las medidas implementadas para garantizar la seguridad física y emocional de los visitantes, empleados y comerciantes. Incluye vigilancia privada, cámaras de

monitoreo, protocolos de emergencia, control de accesos y brigadas de apoyo en caso de incidentes. También contempla aspectos como iluminación adecuada, señalización de rutas de evacuación, planes de contingencia y percepción general de seguridad dentro y fuera del centro comercial. Este factor es fundamental, ya que un ambiente seguro influye directamente en la decisión de visitar o no un centro comercial.

### Factor 7: Marketing

El factor Marketing se define como la capacidad de un centro comercial para atraer, retener y fidelizar a sus visitantes a través de estrategias de posicionamiento, comunicación y experiencias de marca. Este indicador mide cómo cada centro comercial gestiona sus esfuerzos de marketing para generar diferenciación frente a la competencia, aumentar el tráfico de visitantes y fortalecer la conexión emocional con sus clientes.

## 5.2 Matriz de Ponderación de los Factores

Figura 29

Matriz de Ponderación de Factores

	Matriz de impacto factores								TOTAL	%
	Ubicación y accesibilidad	Mix comercial balanceado	Experiencia del visitante	Afluencia sostenida de público	Adaptación tecnológica y digital	Gestión operativa eficiente	Marketing y promoción	Seguridad y protección		
Ubicación y accesibilidad	x	1	1	1	0	0	1	1	5	10%
Mix comercial balanceado	1	x	1	1	1	1	1	1	7	14%
Experiencia del visitante	1	1	x	1	1	1	1	1	7	14%
Afluencia sostenida de público	1	1	1	x	1	1	1	1	7	14%
Adaptación tecnológica y digital	0	1	1	1	x	1	1	1	6	12%
Gestión operativa eficiente	0	1	1	1	1	x	0	1	5	10%
Marketing y promoción	1	1	1	1	1	0	x	1	6	12%
Seguridad y protección	1	1	1	1	1	1	1	x	7	14%
									50	100%

Fuente. Elaboración propia

Esta matriz de impacto de factores permite identificar cómo se relacionan entre sí los ocho factores clave que determinan la excelencia del sector de los centros comerciales,

determinando el nivel de influencia que cada una ejerce sobre las demás. En la tabla se ve que cada cruce entre filas y columnas tiene asignado un valor (1, 0 o “x” cuando se trata de la misma variable). El número 1 indica que existe una relación de influencia, es decir, que un factor impacta directamente sobre otro, mientras que el 0 muestra que no existe relación significativa. Por ejemplo, “mix comercial balanceado” tiene influencia sobre todos los factores (7 en total), de lo que se puede interpretar que contar con una oferta equilibrada de tiendas y servicios afecta de manera transversal la experiencia del visitante, la afluencia, el marketing e incluso la gestión operativa. Al final, la columna “total” refleja el impacto que cada factor genera dentro del sistema, y el porcentaje muestra su peso relativo dentro de todas las variables. Así, factores como mix comercial balanceado, experiencia del visitante, afluencia sostenida de público y seguridad y protección aparecen con los mayores porcentajes (14 % cada uno), lo que indica que son fundamentales en el desempeño global de un centro comercial. En cambio, variables como ubicación y accesibilidad o gestión operativa eficiente tienen menor impacto relativo (10 %), actuando más como condiciones de soporte que como motores de transformación. En conjunto, esta matriz permite priorizar los factores más estratégicos para fortalecer la competitividad de los centros comerciales evaluados.

### **5.3 Tabla de Convergencia y Análisis**

#### **Factor 1: Ubicación y accesibilidad**

**-Disponibilidad de transporte público cercano:** Evalúa la cantidad y frecuencia de rutas de transporte público (TransMilenio, SITP, buses) que tienen paradas a menos de 500 metros del centro comercial. También considera la facilidad para acceder a taxis o plataformas como Uber o Didi.

Estándar: Mayor o igual a 1 estación o portal de Transmilenio a menos de 600 metros, y, mayor o igual a 2 paraderos de SITP a menos de 400 metros.

**-Acceso vehicular y parqueaderos:** Mide la facilidad de llegada en vehículo particular, el número de entradas habilitadas, señalización vial interna y la capacidad, comodidad y disponibilidad de parqueaderos para visitantes y empleados.

Estándar: Mayor o igual a 2 accesos vehiculares señalados, y, capacidad de mayor o igual a 800 cupos e información de pago digital o tarifas.

**-Facilidad de acceso peatonal:** Analiza la calidad de los andenes, cruces peatonales, j iluminación, señalización externa y la seguridad del entorno para quienes llegan caminando desde barrios cercanos o estaciones de transporte.

Estándar: Mayor o igual a 2 accesos peatonales, andenes y cruces seguros (cebras y semaforos) a menor igual a 100 metros.

**-Tipo de ubicación:** El atractivo comercial y estratégico del entorno donde se ubica el centro comercial, más allá de la accesibilidad.

Estándar: Ubicación en zona residencial consolidada o área secundaria de la ciudad.

## Figura 30

### Factor 1

FACTORES	PIESO	VARIANT	Plaza de las Americas	Hayuelos	Multipaza	Centro Mayor
Ubicación y accesibilidad	20%	Disponibilidad de transporte público cercano	4	4	4	2
		Acceso vehicular y parqueaderos	2	2	2	2
		Facilidad de acceso peatonal	3	3	2	2
		Tipo de ubicación	3	2	2	2
		Sumatoria	12	11	10	8
		Calificación	2.4	2.2	2	1.6

Fuente. Elaboración propia

**Justificación:**

**Hayuelos:** Hayuelos obtiene una calificación de 4 en Disponibilidad de transporte público cercano porque, a pesar de tener una amplia red de rutas SITP a su alrededor, se encuentra a una distancia superior a 600 metros de las estaciones de TransMilenio más cercanas (Normandía y Modelia), no cumpliendo con el estándar. En contraste, supera el estándar al obtener un 2 en Acceso vehicular y parqueaderos, gracias a su gran capacidad de más de 3.000 parqueaderos, lo que facilita enormemente el acceso en vehículo particular. En la variable de Facilidad de acceso peatonal, se le asigna un 3, ya que cumple con el estándar de tener múltiples accesos, aunque la calidad de la infraestructura peatonal en su entorno no es excepcional. Finalmente, su ubicación en un área de desarrollo mixto (industrial y residencial) hace que cumpla con el estándar de "área secundaria de la ciudad", por lo que su calificación es 3.

**Plaza de las Américas:** También recibe un 4 en Disponibilidad de transporte público cercano, ya que su estación de TransMilenio más cercana, Transversal 86, está a 800 metros de distancia, superando el umbral de 600 metros del estándar. Sin embargo, en Acceso vehicular y parqueaderos obtiene un 2 por superar el estándar con sus más de 2.000 parqueaderos y múltiples accesos vehiculares. En Facilidad de acceso peatonal alcanza un 3, cumpliendo con los estándares de seguridad y acceso para peatones en sus alrededores. Su mayor fortaleza es su ubicación en un sector residencial de alta densidad, lo que le permite obtener una calificación de 2 en Tipo de ubicación, ya que su entorno consolidado asegura un alto flujo de visitantes.

**Centro Mayor:** Se destaca por su excelente accesibilidad, superando el estándar en la mayoría de las variables. Su calificación de 2 en Disponibilidad de transporte público cercano es un claro reflejo de que la estación de TransMilenio NQS Calle 38A Sur está ubicada directamente frente a

su entrada principal, facilitando el acceso a miles de personas. De igual manera, su capacidad de más de 2.800 parqueaderos lo lleva a obtener un 2 en Acceso vehicular y parqueaderos, superando el estándar con creces. Su ubicación privilegiada también le permite obtener un 2 en Facilidad de acceso peatonal gracias a los cruces seguros y la infraestructura de calidad en la Avenida NQS. Finalmente, su localización en un sector residencial muy consolidado y densamente poblado le otorga una calificación de 2 en Tipo de ubicación, ya que se encuentra en el corazón de su público objetivo.

**Multiplaza:** Recibe un 4 en Disponibilidad de transporte público cercano porque sus estaciones de TransMilenio más cercanas (Avenida Rojas y Quinta Paredes) se encuentran a más de 1.4 km de distancia, no cumpliendo con el estándar de cercanía. Sin embargo, sobresale con un 2 en Acceso vehicular y parqueaderos debido a que su capacidad de más de 4.000 parqueaderos es una de las más grandes de la ciudad, superando ampliamente el estándar. Su diseño y planificación urbana le permiten obtener un 2 en Facilidad de acceso peatonal, ya que sus andenes y cruces peatonales son de alta calidad, seguros y bien señalizados. Por último, su ubicación en un sector mixto (residencial, empresarial y comercial) también le permite superar el estándar de Tipo de ubicación, obteniendo un 2, ya que este entorno genera un flujo constante de visitantes de diversas fuentes.

Centro Mayor (1,6) tiene el mejor desempeño en el factor de Ubicación y Accesibilidad. Sus puntuaciones consistentemente bajas (que significan un rendimiento superior) en todas las variables le otorgan una ventaja competitiva significativa en este aspecto. Esto sugiere que el centro comercial se ha posicionado de manera estratégica para maximizar la comodidad y facilidad de acceso para sus visitantes, superando a sus competidores.

## **Factor 2: Mix comercial balanceado**

**-Diversidad de categorías comerciales:** Evalúa cuántas categorías diferentes de comercio existen (moda, tecnología, alimentos, entretenimiento, hogar, etc.), lo que permite atraer a distintos perfiles de consumidores.

Estándar: 10-15 categorías.

**-Porcentaje de marcas ancla:** Calcula cuántos locales están ocupados por marcas reconocidas nacional o internacionalmente, las cuales suelen atraer grandes volúmenes de visitantes por sí solas. Marcas ancla de fast fashion, cine, tecnología.

Estándar: 6-9.9% de locales son ancla.

**-Presencia de zonas de servicios complementarios:** Analiza si el centro cuenta con bancos, EPS, notarías, peluquerías, gimnasios o servicios que complementen la visita y aumenten el tiempo de permanencia de los usuarios.

Estándar: 3-4 tipos distintos.

**-Diversidad gastronómica:** Mide la variedad y amplitud de opciones de alimentos y bebidas que un centro comercial ofrece a sus visitantes.

Estándar: 10–15 locales de distintas categorías, con presencia de comida rápida y algunos restaurantes.

### Figura 31

#### Factor 2

Mix comercial balanceado	12%	Diversidad de categorías comerciales	2	2	2	2
		Porcentaje de marcas ancla	4	4	3	4
		Diversidad gastronómica	2	2	2	2
		Presencia de zonas de servicios complementarios	3	2	2	2
		Sumatoria	11	10	9	10
		Calificación	1,32	1,2	1,08	1,2

Fuente. Elaboración propia

**Hayuelos:** Hayuelos presenta un mix comercial robusto, superando el estándar en tres de las cuatro variables. Ofrece más de 15 categorías comerciales y una gran diversidad gastronómica, con una amplia gama de restaurantes y opciones de comida rápida, lo que le otorga un 2 en

ambas variables. También se destaca en la presencia de servicios complementarios, con una oferta variada que incluye bancos, EPS, notaría, gimnasio, entre otros, lo que le da un 2. Sin embargo, su principal debilidad es el porcentaje de marcas ancla. Con solo 6 marcas ancla (Falabella, Éxito, Cine Colombia, etc.) entre más de 300 locales, su porcentaje real es de alrededor del 1.8%, muy por debajo del estándar, lo que le da una calificación de 4. Esto sugiere que, si bien ofrece una gran variedad, no se apoya en marcas de alto poder de convocatoria para generar flujo de visitantes.

**Plaza de las Américas:** Plaza de las Américas muestra un desempeño mixto en su mix comercial. Al igual que los demás, supera el estándar con una diversidad de categorías comerciales y diversidad gastronómica que lo posicionan con una calificación de 2 en ambas variables. En cuanto a la presencia de servicios complementarios, cumple con el estándar al ofrecer 3-4 tipos de servicios distintos, lo que le da una calificación de 3. Su mayor debilidad radica en el porcentaje de marcas ancla. Con 5 marcas ancla (Falabella, Éxito, Cine Colombia, etc.) entre más de 340 locales, su porcentaje de apenas el 1.4% lo deja muy por debajo del estándar, lo que le da una calificación de 4.

**Centro Mayor:** Centro Mayor se destaca por la magnitud de su oferta. Con más de 470 locales, supera el estándar en diversidad de categorías comerciales y diversidad gastronómica, lo que le otorga un 2 en cada una de estas variables. En la presencia de servicios complementarios, también se ubica por encima del estándar al ofrecer una gama muy completa de opciones, incluyendo puntos de atención de servicios públicos, lo que le da un 2. Su principal punto débil es el porcentaje de marcas ancla, ya que sus 10 marcas ancla representan solo un 2.1% del total de locales, lo que no cumple con el estándar y le da una calificación de 4.

**Multiplaza:** Multiplaza se posiciona como el líder en el mix comercial. A diferencia de sus competidores, este centro comercial cumple con el estándar de porcentaje de marcas ancla. Con 15 marcas ancla (Falabella, Zara, H&M, Homecenter, etc.) entre aproximadamente 220 locales, su porcentaje de 6.8% le da una calificación de 3, demostrando un enfoque estratégico en atraer marcas que generen alto tráfico. Además, supera el estándar en las otras tres variables, obteniendo un 2 en diversidad de categorías comerciales, diversidad gastronómica y presencia de servicios complementarios, lo que confirma su solidez como un destino de compras completo.

### **Factor 3: Experiencia del visitante**

**-Diseño interior y señalización (ventilación-confort):** Revisa si los espacios son amplios, bien iluminados, con una ventilación adecuada y con una señalización clara que facilite la orientación del visitante en todo momento.

Estándar: 2 evidencias (Evidencias válidas: plano interactivo/descargable; señalización visible; información de climatización/ventilación; directorios por piso.

**-Zonas de descanso y mobiliario urbano:** Evalúa si hay suficientes espacios para sentarse, áreas verdes, jardines interiores o lugares agradables para esperar, descansar o compartir, lo que mejora la experiencia general.

Estándar (3): 3–5 clusters de asientos en áreas comunes.

**-Limpieza general del centro comercial:** Analiza la frecuencia y calidad del aseo en baños, plazoletas de , pasillos y zonas comunes. Un ambiente limpio aumenta la percepción de orden y seguridad.

Estándar: Aseo continuo en áreas comunes + baños con monitoreo visible + contenedores de residuos distribuidos cada 50 metros.

**-Entretenimiento y actividades familiares:** Considera la oferta de entretenimiento como cines, juegos infantiles, eventos gratuitos, ferias o espectáculos, que promueven visitas en grupo o en familia.

Estándar: 2 –3 zonas. (Por ejemplo: zona infantil, ferias)

**-Puntos de información y servicio al cliente:** Evalúa la existencia de puntos visibles de atención, la disponibilidad de personal capacitado y la capacidad de resolver inquietudes o quejas de los visitantes.

Estándar: 1 punto físico o canal digital activo (WhatsApp/chat) o política de objetos perdidos

### Figura 32

#### Factor 3

Experiencia del visitante	8%	Diseño interior y señalización (ventilación-confort)	3	3	1	2
		Zonas de descanso y mobiliario urbano	3	3	1	2
		Limpieza general del centro comercial	3	2	1	2
		Entretenimiento y actividades familiares	2	3	1	2
		Puntos de información y servicio al cliente	3	3	2	3
		Sumatoria	14	14	6	11
		Coflicación	1,12	1,12	0,48	0,88

Fuente. Elaboración propia

#### Justificación:

**Hayuelos:** Recibe un 2 en Limpieza general, ya que cumple con el estándar de aseo constante y baños en condiciones aceptables, evidenciado en su posicionamiento como un centro familiar de mediana escala con buena gestión operativa. Sin embargo, obtiene un 3 en Diseño interior y señalización (ventilación-confort) porque, aunque cuenta con amplios pasillos y buena iluminación natural, la señalización interactiva o digital es limitada, lo que dificulta la orientación en comparación con otros competidores. En Zonas de descanso y mobiliario urbano se le asigna un 3, pues sus espacios de descanso son más reducidos y no cumplen del todo con el estándar de tener suficientes clusters de asientos. En cuanto a Entretenimiento y actividades familiares, Hayuelos alcanza un 3, ya que ofrece cine y eventos puntuales (conciertos y actividades comunitarias) pero no tiene una oferta tan amplia como Multiplaza o Centro Mayor.

Finalmente, en Puntos de información y servicio al cliente obtiene un 3, debido a que su servicio es presencial pero limitado y carece de módulos digitales robustos.

**Plaza de las Américas:** Recibe un 3 en Limpieza general, pues aunque cuenta con programas de aseo, la altísima afluencia de visitantes (es uno de los centros más concurridos de Bogotá) genera retos en mantener estándares consistentes. En Diseño interior y señalización se le otorga un 3, ya que sus instalaciones, aunque funcionales, son más tradicionales y no cuentan con directorios digitales modernos. En Zonas de descanso y mobiliario urbano obtiene también un 3, dado que la cantidad de sillas y áreas de descanso no es proporcional al flujo de visitantes. Su mayor fortaleza está en Entretenimiento y actividades familiares, donde recibe un 2, gracias a su amplia programación de ferias, cines y actividades comunitarias frecuentes, que le han permitido consolidar su rol como centro de encuentro para familias en el suroccidente de la ciudad. En Puntos de información y servicio al cliente recibe un 3, al igual que Hayuelos, por carecer de soporte digital avanzado, limitándose a módulos físicos básicos.

**Centro Mayor:** Se posiciona mejor en varias variables. En Limpieza general alcanza un 2, debido a sus estándares operativos que permiten mantener aseo constante en un centro que supera los 300 mil m<sup>2</sup> de área comercial. En Diseño interior y señalización obtiene un 2, ya que su diseño con plazoletas temáticas, señalización visible y espacios amplios facilita la orientación del visitante. En Zonas de descanso y mobiliario urbano también recibe un 2, ya que cuenta con plazoletas que además de servir como puntos de encuentro están dotadas con mobiliario urbano suficiente para visitantes. En Entretenimiento y actividades familiares se le asigna un 2, pues su multiplex de 14 salas, zona de bolera y ferias periódicas superan el estándar exigido. Finalmente, en Puntos de información y servicio al cliente obtiene un 3, dado que aunque tiene personal de apoyo, carece de puntos digitales modernos como kioscos interactivos o aplicaciones propias.

**Multiplaza:** Es el líder en este factor. Obtiene un 1 en Diseño interior y señalización, gracias a su infraestructura moderna, directorios digitales, excelente ventilación e iluminación, además de señalización interactiva. En Zonas de descanso y mobiliario urbano alcanza un 1, pues ofrece áreas verdes, mobiliario premium y espacios amplios que cumplen con creces el estándar. En Limpieza general recibe también un 1, respaldado por su certificación LEED Platinum, que implica altos estándares en sostenibilidad y mantenimiento. En Entretenimiento y actividades familiares obtiene un 1, ya que cuenta con cine, bolera, trampolines, Escape Room, zona de juegos y eventos exclusivos que lo diferencian del resto. Finalmente, en Puntos de información y servicio al cliente recibe un 2, al disponer tanto de módulos físicos como de soporte digital y Wi-Fi gratuito en sus instalaciones.

Esto refleja que mientras Multiplaza lidera con una propuesta diferenciada de experiencia integral, Centro Mayor se perfila como un competidor sólido en el segmento masivo, y tanto Plaza de las Américas como Hayuelos mantienen un desempeño intermedio, con oportunidades claras de mejora en infraestructura digital y mobiliario urbano.

#### **Factor 4: Adaptación tecnológica y digital**

**-Conectividad Wi-Fi gratuita para visitantes:** Verifica si se ofrece Wi-Fi gratuito, la facilidad de acceso a la red y la velocidad de navegación, lo cual puede influir en la permanencia y experiencia de los visitantes.

Estándar: Wi-Fi gratuito anunciado oficialmente (SSID o señalización) con registro simple o límite razonable

**-Presencia de app o sitio web funcional:** Mide si el centro comercial tiene una app o página web actualizada, con información sobre tiendas, eventos, horarios y promociones para facilitar la planificación de la visita.

Estándar: Página web en funcionamiento con directorio o App oficial disponible en android o Apple.

**-Uso de señalización digital interactiva:** Analiza la presencia de pantallas digitales o directorios interactivos que permitan al visitante ubicarse fácilmente, conocer promociones o acceder a contenido audiovisual.

Estándar: Kiosco o pantalla interactiva con información en tiempo real y ubicación.

**-Capacidad para pagos digitales en el parqueadero:** Evalúa si el parqueadero permite pagos con datáfono, QR o aplicaciones móviles, lo cual mejora la eficiencia y comodidad de salida para los usuarios.

Estándar (3): Pago digital por al menos un método (app o QR o NFC).

### Figura 33

#### Factor 4

Adaptación tecnológica y digital	24%	Conectividad Wi-Fi gratuita para visitantes	3	3	2	3
		Presencia de app o sitio web funcional	2	2	2	2
		Uso de señalización digital interactiva	3	3	2	3
		Capacidad para pagos digitales en el parqueadero	3	2	2	2
		Sumatoria	11	10	8	10
		Calificación	2,64	2,4	1,92	2,4

Fuente. Elaboración propia

#### Justificación:

**Hayuelos:** En Conectividad Wi-Fi gratuita recibe un 3, ya que no se evidencia señalización clara ni comunicación oficial de red Wi-Fi abierta, lo que limita la experiencia digital de sus visitantes. En Presencia de app o sitio web funcional obtiene un 2, pues cuenta con página web activa que ofrece directorio de tiendas, horarios y eventos, cumpliendo con el estándar básico. En Uso de señalización digital interactiva recibe un 3, ya que, aunque dispone de directorios físicos y personal de anfitriones, no hay evidencia de pantallas interactivas para los visitantes. Finalmente, en Capacidad para pagos digitales en el parqueadero alcanza un 2, al ofrecer pago con datáfono y QR, lo que mejora la salida y cumple con el estándar.

**Plaza de las Américas:** Obtiene un 3 en Conectividad Wi-Fi gratuita, pues no existe evidencia pública de que ofrezca este servicio de forma generalizada, lo que limita la experiencia de conectividad. En Presencia de app o sitio web funcional recibe un 2, dado que cuenta con sitio web actualizado con información de tiendas, promociones y servicios. En Uso de señalización digital interactiva también obtiene un 3, ya que la señalización sigue siendo más tradicional y no dispone de kioscos digitales interactivos ampliamente comunicados. En Pagos digitales en el parqueadero se le asigna un 3, ya que, a diferencia de otros centros, su sistema de parqueo digital ha tenido una adopción parcial y aún depende en gran medida de pago en efectivo o taquillas físicas.

**Centro Mayor:** Recibe un 3 en Conectividad Wi-Fi gratuita, pues su red no está visiblemente anunciada ni disponible como parte de la experiencia del visitante, lo que le resta competitividad frente a estándares internacionales. En Presencia de app o sitio web funcional obtiene un 2, gracias a su página web actualizada con directorio de tiendas, promociones y eventos. En Uso de señalización digital interactiva obtiene un 3, ya que los directorios físicos predominan sobre recursos digitales en el espacio. Finalmente, en Pagos digitales en parqueadero alcanza un 2, ya que su sistema sí permite pagos electrónicos, incluyendo datáfonos y aplicaciones, lo que se ajusta al estándar.

**Multiplaza:** Es el centro con mejor desempeño digital. En Conectividad Wi-Fi gratuita recibe un 2, pues comunica acceso a internet en zonas comunes, un diferenciador frente a otros competidores. En Presencia de app o sitio web funcional obtiene un 2, ya que dispone de página web robusta con directorio completo, promociones y agenda de actividades. En Uso de señalización digital interactiva se le asigna un 2, pues incorpora pantallas digitales y directorios modernos para ubicar tiendas y promociones en tiempo real. Finalmente, en Pagos digitales en el

parqueadero también obtiene un 2, al ofrecer métodos de pago con QR y datáfonos, cumpliendo el estándar de eficiencia y comodidad.

En conclusión, Multiplaza se posiciona como el centro comercial con mayor adaptación tecnológica en Bogotá (de los centros analizados en este ejercicio), al integrar Wi-Fi gratuito, señalización digital moderna y sistemas de pago electrónicos eficientes, lo que fortalece la experiencia del visitante. Hayuelos y Centro Mayor muestran un nivel intermedio: cumplen con contar con sitios web actualizados y facilidades de pago digital, pero presentan rezagos en conectividad y señalización interactiva. Finalmente, Plaza de las Américas, aunque cuenta con un portal web funcional, queda rezagada en la implementación de soluciones tecnológicas clave, lo que refleja una oportunidad de mejora en la digitalización de sus servicios.

#### **Factor 5: Solidez Financiera**

**-Ingresos totales:** Monto total de ingresos anuales que genera el centro comercial por concepto de arriendos, servicios, parqueaderos y otras fuentes comerciales o logísticas.

Estándar: Media \$ 36.718.819

**-Gastos totales:** Suma de todos los egresos anuales operativos del centro (limpieza, seguridad, servicios públicos, mantenimiento, administración, etc.), que permite analizar su balance financiero.

Estándar: Media: \$ 36.171.639

**-Tráfico de personas:** Cantidad de visitantes que recibe el centro comercial diaria o mensualmente, lo cual influye directamente en las ventas de los comerciantes y la atracción de nuevas marcas.

Estándar: Media: 19.449.021

**-Gastos por M2 de GLA:** Relación entre los gastos operativos y el área arrendable del centro, útil para evaluar la eficiencia en el uso del espacio y compararse con estándares del sector.

Estándar: Media: \$ 510.662

### Figura 34

#### Factor 5

Solidez financiera	20%	Ingresos totales	4	4	1	4
		Gastos totales	3	2	4	2
		Tráfico de personas	1	4	4	2
		Gastos por M2 de GLA	2	3	4	1
		Sumatoria	10	13	13	9
		Calificación	2	2,6	2,6	1,8

Fuente. Elaboración propia

Para el factor de Solidez Financiera, la calificación se basa en el desempeño de cuatro variables clave. El estándar es la media de los datos del último año, lo que significa que una calificación de 3 indica un desempeño promedio, 2 es mejor que el promedio, y 4 es peor que el promedio. En las variables de gastos y de tráfico, la lógica se invierte: menos gastos o más tráfico es mejor.

**Multiplaza:** Multiplaza destaca como el líder en este factor, con la mejor calificación ponderada, lo que indica una sólida posición financiera. Su rendimiento es impulsado por un control efectivo de los gastos por metro cuadrado de GLA (Área Bruta Rentable), donde obtiene una calificación de 1, superando significativamente a la competencia. También presenta un buen desempeño en gastos totales (2) y tráfico de personas (2), lo que sugiere una alta eficiencia operativa y una fuerte afluencia de visitantes. Aunque sus ingresos totales son promedio (4), su capacidad para gestionar los costos lo posiciona en la cima.

**Plaza de las Américas:** Plaza de las Américas presenta un desempeño más débil en este factor, con una calificación ponderada de 2,6, al igual que Hayuelos. Sus ingresos totales (4) son bajos, lo que podría indicar una menor facturación en comparación con la media. Sin embargo, su control de gastos totales (2) es mejor que el promedio, lo que compensa parcialmente su bajo

rendimiento. En tráfico de personas (4) y gastos por m2 de GLA (3), el centro comercial se ubica por debajo del estándar, lo que sugiere desafíos en la eficiencia de sus operaciones y en la atracción de visitantes.

**Hayuelos:** Hayuelos se encuentra en una situación similar a Plaza de las Américas, con una calificación ponderada de 2,6. Su rendimiento es mixto, con una debilidad marcada en el tráfico de personas, donde obtiene un 4, lo que indica que atrae menos visitantes que el promedio. También presenta una puntuación baja en ingresos totales (4) y un desempeño promedio en gastos por m2 de GLA (3). Su única fortaleza notable se encuentra en el control de gastos totales, donde obtiene una calificación de 2, superando el estándar y demostrando una buena gestión financiera en este aspecto.

**Centro Mayor:** Centro Mayor presenta un desempeño mixto en su solidez financiera. Aunque su puntuación en ingresos totales es la mejor (1), su control de gastos totales es deficiente (4). Esto sugiere que, si bien tiene un alto potencial de ingresos, su operación es ineficiente en términos de costos. La puntuación baja en tráfico de personas (4) y gastos por m2 de GLA (4) confirma los desafíos en la eficiencia operativa y la atracción de visitantes. La alta puntuación en ingresos totales es la única que sostiene su posición en este factor.

#### **Factor 6: Seguridad y protección**

**-Presencia de personal de seguridad visible:** Cantidad de vigilantes o personal de seguridad claramente identificados en zonas clave, lo cual genera sensación de protección y control en el espacio público.

Estándar: Cobertura 24/7 o CCTV declarado en canales oficiales.

**-Protocolos de emergencia (incendios, evacuaciones):** Evalúa si existen planes claros y señalizados para evacuación, simulacros periódicos y equipos como extintores, detectores de humo y alarmas activas.

Estándar (3): Mención de protocolos (incendio/evacuación) con puertas de evacuación señadas y participación reciente en simulacros.

**-Sistemas de control de acceso (vehicular y peatonal):** Mide la implementación de mecanismos como cámaras lectoras de placas, registros en portería, torniquetes u otros sistemas para controlar quién entra y sale del lugar.

Estándar: lectura de placas y barreras físicas/bolardo

**-Incidencias registradas en el último año:** Cantidad de eventos reportados como robos, riñas, emergencias médicas u otros, que permiten medir la efectividad de los sistemas de vigilancia y reacción.

Estándar (3): 0–1 incidentes menores; 0 mayores en los últimos 2 años.

### **Justificación**

**Multiplaza:** Multiplaza se destaca por contar con una amplia presencia de personal de seguridad visible en diferentes zonas, lo que genera confianza entre los visitantes (2). Sus protocolos de emergencia están claramente definidos, con señalización adecuada y participación en simulacros, lo que lo sitúa en un nivel superior (1). En cuanto a sistemas de control de acceso, dispone de lectores de placas y barreras físicas modernas que refuerzan la seguridad (1). Sin embargo, debido a su alta afluencia de visitantes, ocasionalmente se presentan incidentes menores, lo que lo ubica en un nivel 2 en este aspecto.

**Plaza de las Américas:** Plaza de las Américas se mantiene en un nivel estándar en cuanto a seguridad. Su personal es visible, pero sin despliegues adicionales que refuercen la percepción de

protección (3). Los protocolos de emergencia cumplen con los requisitos básicos establecidos por la normativa (3) y los sistemas de control de acceso también se consideran estándar, sin mecanismos de innovación (3). En incidencias registradas, presenta algunos eventos menores que lo mantienen dentro del promedio esperado (3).

**Hayuelos:** Hayuelos se ubica en un nivel estándar en materia de seguridad. La presencia de personal de vigilancia es suficiente, pero sin una diferenciación relevante (3). Sus protocolos de emergencia cumplen lo básico, con señalización y equipamiento adecuado, pero sin un despliegue adicional que lo destaque (3). En control de accesos, utiliza mecanismos tradicionales que cumplen la norma (3). En cuanto a incidencias, ha registrado algunos eventos menores dentro del rango esperado, por lo cual también recibe un 3.

**Centro Mayor:** Centro Mayor mantiene altos estándares de seguridad, con presencia visible de personal y protocolos de emergencia claramente señalizados y aplicados en simulacros. Según una encuesta de Semana en colaboración con Camacol Bogotá, Centro Mayor es uno de los centros comerciales más reconocidos y preferidos por los capitalinos, destacando en seguridad y ambiente general. (Editorial La República, 2025)

Sus sistemas de control de acceso, similares a los de Multiplaza, son modernos y efectivos, razón por la cual recibe calificación máxima en estos aspectos. En cuanto a incidencias, aunque estas son poco frecuentes, la magnitud del centro genera un nivel 2 en este indicador.

### **Factor 7: Marketing**

**-Eventos y experiencias:** Calidad, frecuencia y diversidad de actividades organizadas para atraer visitantes.

Estándar: Eventos esporádicos (mensuales o bimensuales), temáticas genéricas. Generan tráfico moderado.

**-Presencia de marca en redes sociales:** Alcance, frecuencia y engagement en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, etc.).

Estándar: Publicaciones constantes (1-2 por semana), interacción moderada. Redes activas, pero no innovadoras.

**-Identidad de marca:** Claridad, coherencia y reconocimiento de la marca (logo, concepto, posicionamiento).

Estándar: Identidad definida, logo reconocible, concepto básico (ej. “centro comercial familiar”).

**-Creatividad en campañas:** Originalidad, innovación y diferenciación de campañas publicitarias.

Estándar: Campañas creativas ocasionales, diseño atractivo, pero sin gran innovación.

**Justificación:**

**Multiplaza:** Multiplaza se destaca por contar con una amplia presencia de personal de seguridad visible en diferentes zonas, lo que genera confianza entre los visitantes (1). Sus protocolos de emergencia están claramente definidos, con señalización adecuada y participación en simulacros, lo que lo sitúa en un nivel superior (1). En cuanto a sistemas de control de acceso, dispone de lectores de placas y barreras físicas modernas que refuerzan la seguridad (1). Sin embargo, debido a su alta afluencia de visitantes, ocasionalmente se presentan incidentes menores, lo que lo ubica en un nivel 2 en este aspecto. Ofrece clases de rumba gratuitas (por ejemplo, con SmartFit), lo que demuestra su capacidad de generar activaciones atractivas y regulares (Multiplaza, 2025). En Instagram es promovido como “un ícono de moda, entretenimiento y experiencias en Bogotá”

**Centro Mayor:** En marketing, Centro Mayor organiza eventos de manera constante y con gran capacidad de convocatoria, especialmente enfocados en familias y públicos masivos, lo que le permite alcanzar la mejor calificación (2). Su presencia en redes sociales es activa y variada, aunque sin la misma innovación que Multiplaza, por lo cual recibe un 2. La identidad de marca está consolidada como un destino familiar de referencia, otorgándole una calificación de 1. Finalmente, en creatividad de campañas obtiene un 2, ya que realiza estrategias atractivas y bien diseñadas, aunque no altamente innovadoras. Es importante recalcar que, De acuerdo con Mall & Retail, en 2019 Centro Mayor fue el cuarto centro comercial más visitado de Bogotá con aproximadamente 25.9 millones de visitantes, lo que evidencia un flujo alto de público y efectividad en sus estrategias de atracción (Mall&Retail, 2025). También es reconocido por su mix de marcas y oferta de entretenimiento.

**Plaza de las Américas:** En marketing, Plaza de las Américas organiza eventos esporádicos y su presencia en redes sociales es activa en términos de frecuencia, aunque con un estilo más convencional, lo que lo ubica en un nivel 2. La identidad de marca es reconocida, pero está más asociada al concepto de centro comercial masivo y popular, lo que limita su diferenciación (3). Sus campañas se perciben tradicionales, sin apuestas significativas en innovación, razón por la cual se le otorga también un 3. Con 29 millones de visitantes en 2024, se ubica como el 3er centro más visitado de Bogotá (Mall&Retail, 2025)

Esto confirma que, aunque su seguridad y posicionamiento son estándar, su marketing experiencial y capacidad de generar tráfico es mucho mayor de lo que parecía\

**Hayuelos:** En términos de marketing, Hayuelos realiza eventos ocasionales que cumplen con atraer público, pero con menor frecuencia y creatividad frente a otros competidores, lo que lo ubica en un nivel 3. Su presencia en redes sociales es moderada y funcional, pero sin estrategias

innovadoras que lo diferencien, por lo que también obtiene un 3. La identidad de marca está definida como un centro comercial zonal, sin un concepto aspiracional fuerte, lo que justifica la calificación de 3. Finalmente, en creatividad de campañas recibe un 4, ya que sus propuestas son más limitadas y presentan menor innovación frente a los otros centros comerciales analizados.

#### **5.4 Análisis General**

Del análisis se desprende que Centro Mayor y Multiplaza destacan como los centros comerciales más innovadores, al mostrar los puntajes más bajos frente al estándar del mercado bogotano. Esto refleja una mayor capacidad de diferenciación y un menor grado de replicación de modelos tradicionales.

Por su parte, Hayuelos y Plaza de las Américas presentan un perfil más conservador, con resultados que evidencian una estrategia alineada a prácticas comunes del sector. Aunque esto les otorga solidez, también limita su capacidad de sobresalir en un entorno cada vez más competitivo.

En este sentido, los centros con puntajes más bajos tienen el potencial de generar mayor fidelidad y preferencia en los visitantes al ofrecer propuestas distintas y menos convencionales, mientras que aquellos con puntajes más altos cuentan con una oportunidad estratégica de innovar, buscando fórmulas que les permitan diferenciarse y no depender únicamente de la estandarización del mercado.

#### **Figura 35**

## Resumen de Factores

Factores	Peso	Variable	Plaza de las Americas	Hayuelos	Multiplaza	Centro Mayor
Ubicación y accesibilidad	20%	Calificación	2,4	2,2	2	1,6
Mix comercial balanceado	12%	Calificación	1,32	1,2	1,08	1,2
Experiencia del visitante	8%	Calificación	1,12	1,12	0,48	0,88
Adaptación tecnológica y digital	24%	Calificación	2,64	2,4	1,92	2,4
Solidez financiera	20%	Calificación	2	2,6	2,6	1,8
Seguridad y protección	8%	Calificación	0,96	0,96	0,48	0,48
Marketing	8%	Calificación	0,8	1,04	0,4	0,56
<b>TOTAL</b>			<b>11,24</b>	<b>11,52</b>	<b>8,96</b>	<b>8,92</b>

Fuente. Elaboración propia

## 6. Panorama Competitivo

El Análisis del Panorama Competitivo es una prueba clave de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), diseñada para obtener una mejor y más amplia comprensión de la realidad del sector de los centros comerciales en Bogotá. Resulta pertinente conceptualmente analizarlo ya que es fundamental en la ubicación de las manchas blancas o espacios vacíos de mercado que no han sido explotados o que son atendidos de forma deficiente por los competidores existentes. La identificación de estos espacios es la base para que las empresas logren la innovación estratégica que sea efectiva, generando propuestas únicas y difícilmente imitables, lo cual es la salida al problema del hacinamiento el cual hemos estudiado anteriormente.

El panorama competitivo permite comprender la posición relativa de los centros comerciales del sur occidente de Bogotá mediante el análisis de la configuración del sector a través de tres vectores principales: Variedades de productos o servicios ofertados, Necesidades que satisfacen a los clientes o usuarios, y Canales de distribución o acceso. La dinámica de rivalidad se configura por el grado de concentración o aglomeración que presenten las empresas al superponerse en estos vectores. Una alta concentración de empresas en un mismo espacio de mercado incide

directamente en la rentabilidad del sector, siendo la causa directa la convergencia estratégica (Restrepo y Rivera, 2008), lo que se traduce en competencia destructiva y erosión de utilidades.

Para trascender la mera visualización bidimensional (Matriz "T"), el análisis se extiende al Paralelepípedo Estratégico (Martínez Huartos, 2011), que permite realizar un análisis tridimensional y cuantificar el potencial de esos espacios no atendidos. Este enfoque tridimensional es crucial, ya que permite al estratega cuantificar la importancia relativa de cada cruce (variedad/necesidad/canal), revelando qué oportunidades de crecimiento son las más atractivas para enfocar la inversión y el desarrollo de nuevas propuestas de valor (Rivera Rodríguez, 2017). Por lo tanto, el Panorama Competitivo no solo identifica las fortalezas o debilidades actuales de los competidores, sino que principalmente funciona como un mapa prospectivo para la toma de decisiones estratégicas que buscan la perdurabilidad con desempeño superior, lo cual beneficia directamente al centro comercial que adopte la estrategia.

## **6.1 Dimensiones del Panorama**

### ***6.1.1 Variedades***

*Retail mix*: hace referencia a la variedad y calidad de tiendas de moda, tecnología, hogar, deportes y otros segmentos, siendo uno de los principales atractivos para los visitantes.

*Comidas*: engloba la oferta gastronómica, incluyendo restaurantes, cafés, plazoletas de comida y espacios de consumo informal.

*Entretenimiento:* incluye cines, boleras, parques infantiles, juegos interactivos y experiencias de ocio para toda la familia.

*Accesibilidad:* evalúa la facilidad de acceso al centro comercial, la conexión con transporte público, disponibilidad de parqueaderos y rutas de acceso seguras.

*Eventos y activaciones:* abarca ferias comerciales, lanzamientos de productos, shows en vivo y promociones que atraen tráfico adicional.

*Presencia digital:* mide la gestión de redes sociales, páginas web, apps y campañas de marketing digital que complementan la experiencia física.

*Servicios al cliente:* contempla servicios como puntos de información, lockers, coworking, bancos, asistencia al cliente y facilidades especiales.

*Experiencia premium:* valora el diseño arquitectónico, exclusividad, ambiente sofisticado y diferenciador que ofrecen algunos centros comerciales.

*Seguridad:* se refiere a protocolos de vigilancia, control de accesos y percepción de seguridad para visitantes y locatarios.

*Sostenibilidad:* engloba prácticas ambientales como eficiencia energética, gestión de residuos y certificaciones verdes que aportan valor a largo plazo.

### **6.1.2 Necesidades**

*Variedad de tiendas:* los clientes buscan centros comerciales con una amplia y diversa oferta de marcas y categorías de productos.

*Experiencia de compra:* los visitantes valoran espacios modernos, cómodos y con un diseño atractivo que mejore su experiencia.

*Oferta gastronómica:* la posibilidad de encontrar restaurantes, cafés y opciones de comida variada es un gran motivador de visita.

*Entretenimiento:* actividades recreativas como cines, boleras o parques son un factor de atracción familiar.

*Ubicación y accesibilidad:* cercanía a zonas residenciales y laborales, facilidad de transporte y parqueaderos disponibles.

*Promociones y eventos:* campañas de descuentos, ferias y actividades especiales impulsan el tráfico.

*Seguridad:* confianza en la vigilancia, protocolos de control y ambiente seguro para toda la familia.

*Servicios adicionales:* cajeros automáticos, bancos, coworking, lockers y otros servicios complementarios.

*Presencia digital:* facilidad de acceder a información en línea, redes sociales activas y apps que mejoran la experiencia.

*Sostenibilidad:* centros comerciales que promueven prácticas ecoamigables generan mayor afinidad con consumidores conscientes.

*Marcas ancla:* tiendas grandes o reconocidas que atraen tráfico masivo y generan confianza en el centro comercial.

### **6.1.3 Canales de Distribución**

*Visita presencial:* el canal más importante; los clientes visitan físicamente el centro comercial para compras, entretenimiento y gastronomía.

*Redes sociales:* plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para promociones, eventos y comunicación con los clientes.

*Página web:* consulta de directorios de tiendas, horarios, ubicaciones y actividades especiales.

*Aplicaciones móviles:* apps oficiales de centros comerciales para ubicar tiendas, acumular puntos, reservar parqueaderos, etc.

*Publicidad física:* vallas, pantallas, activaciones y medios impresos que atraen visitantes.

*Email marketing:* boletines y comunicaciones personalizadas con clientes frecuentes.

*Medios masivos:* radio, prensa, TV, utilizados para reforzar branding y campañas.

*Marketing de influencers:* creadores de contenido que promueven eventos y experiencias en centros comerciales.

## **6.2 Formato de Encuesta**

Con el fin de complementar el análisis estadístico del sector, se aplicó una encuesta orientada a identificar la percepción y hábitos de los visitantes de los centros comerciales objeto de estudio. El instrumento se estructuró en tres preguntas centrales que buscaban indagar, en primer lugar, cuál de los cuatro centros comerciales es el de preferencia; en segundo lugar, teniendo en cuenta los servicios y experiencias de los centros comerciales, cuáles son los motivos que influyen en su decisión de visita; y finalmente, los canales a través de los cuales accede a la información, servicios o experiencias de los centros comerciales. Estas preguntas permiten comprender no solo el comportamiento de los usuarios, sino también la forma en que las variables de ubicación, oferta comercial, experiencia y accesibilidad influyen en sus decisiones. La información recolectada constituye un insumo clave para contrastar la teoría y los supuestos del sector con la experiencia real de los consumidores, aportando así a la construcción

de un panorama más completo sobre la dinámica competitiva de Multiplaza, Centro Mayor, Plaza de las Américas y Hayuelos.

### Figura 36

#### Encuesta Centros Comerciales Sur Occidente de Bogotá

Centros Comerciales Sur Occidente

¿Cuál es su centro comercial de preferencia? \*



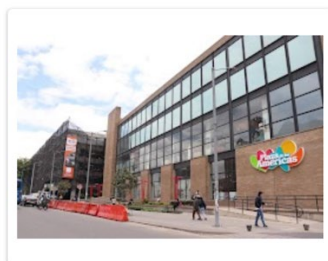
Multiplaza



Hayuelos



Centro Mayor



Plaza de las Américas

	Variedad de tiendas	Experiencia de compra	Oferta gastronómica	Entretenimiento	Ubicación y accesibilidad	Pro y
Retail mix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entretenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eventos y activaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Presencia digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Experiencia premium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sostenibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Visita presencial	Redes sociales	Página web	Aplicaciones móviles	Publicidad física	Email marketing	Medi masiv
Retail mix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entretenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos y activaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presencia digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia premium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostenibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente. Elaboración propia

### 6.3 Datos Consolidados de las Encuestas

De acuerdo con el análisis de resultados de la encuesta, se contabilizaron las 92 respuestas por canal, necesidad y variedad, como se puede observar en la siguiente tabla consolidada:

Figura 37

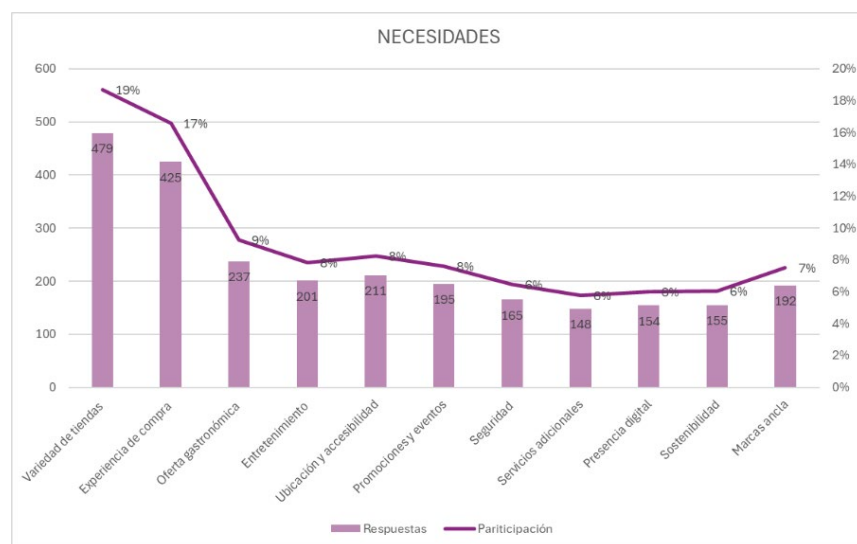
Tabla Consolidada

	Retail mix				Comidas				Entretencimiento				Accesibilidad				Eventos y actividades				Presencia digital				Servicio al cliente				Experiencia premium				Seguridad				Sostenibilidad													
	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas	Multip	Centro	Plaza	Hayas										
Variedad de tiendas	22	21	17	15	75	8	6	10	12	36	19	17	10	14	60	7	6	8	9	30	18	16	11	12	57	7	4	8	9	28	19	16	11	12	58	9	10	8	12	39	21	16	11	12	60	8	6	9	13	36
Experiencia de compra	9	9	5	10	33	20	16	8	14	58	9	5	7	11	32	19	16	6	13	54	9	4	6	10	29	21	15	7	12	55	8	7	4	10	29	19	18	9	13	59	6	4	4	11	25	20	13	8	10	51
Oferta gastronómica	5	4	1	6	16	8	14	5	9	36	5	4	2	6	17	6	8	4	8	26	5	5	4	6	20	5	8	4	8	25	6	5	3	7	21	7	12	3	9	31	4	4	3	4	15	7	11	5	7	30
Entretencimiento	6	8	2	7	23	4	2	2	4	12	8	13	4	7	32	6	2	1	4	13	7	10	3	7	27	5	4	3	4	16	6	9	2	7	24	5	2	3	4	14	6	8	6	7	27	4	1	4	4	13
Ubicación y accesibilidad	6	6	5	7	24	4	9	2	4	19	7	7	5	7	26	4	10	4	6	24	7	6	3	6	22	4	6	2	4	16	7	8	3	6	24	6	6	2	5	19	6	7	3	5	21	3	6	2	5	16
Promociones y eventos	4	5	4	4	17	7	4	4	6	21	3	6	4	4	17	7	5	4	6	22	5	7	7	4	23	8	6	4	5	23	4	4	4	3	15	8	6	4	5	23	3	3	3	12	8	6	4	4	4	22
Seguridad	5	3	0	5	13	5	7	2	4	18	4	2	0	3	9	5	6	2	8	21	4	2	1	4	11	5	8	2	6	21	4	3	1	3	11	6	6	2	6	20	5	8	4	3	20	6	6	3	6	21
Servicios adicionales	4	6	1	5	16	4	2	1	2	9	6	7	2	3	18	4	2	1	3	10	6	7	2	6	21	5	1	1	3	10	4	8	2	6	20	4	3	3	2	12	5	7	3	6	21	4	3	2	2	11
Presencia digital	6	4	2	6	18	2	6	1	2	11	7	4	2	4	17	2	6	1	3	12	8	4	1	4	17	3	11	2	3	19	7	3	2	4	16	3	7	2	5	17	7	2	1	3	13	2	7	2	3	14
Sostenibilidad	5	5	3	3	16	5	3	0	6	14	4	6	3	4	17	4	3	0	5	12	4	6	2	3	15	4	3	1	4	12	4	8	2	4	18	5	3	1	6	15	3	7	3	5	18	6	6	1	5	18
Marca única	7	10	3	7	27	6	9	4	5	24	5	2	1	4	12	6	5	3	5	19	4	3	1	6	14	10	6	2	4	22	3	1	1	6	11	9	11	5	5	30	4	1	0	4	9	8	8	2	6	24
Suma por empresa	79	81	43	75	278	73	78	39	68	258	77	73	40	67	257	70	69	34	70	243	77	70	41	68	256	77	72	36	62	247	72	72	35	68	247	81	84	42	72	279	70	67	41	63	241	76	73	42	65	256
Vistas presenciales	25	20	16	20	81	7	11	6	9	33	22	20	13	17	72	11	9	7	9	36	21	20	13	15	69	8	7	7	7	29	21	20	14	16	71	12	9	7	9	37	21	20	14	16	71	12	9	6	6	33
Redes sociales	5	8	7	5	25	21	19	12	17	69	8	9	5	7	29	19	18	8	17	62	8	9	4	9	30	19	18	11	18	66	8	7	2	9	26	17	18	11	16	62	7	5	3	9	24	16	17	10	18	61
Página web	5	7	3	3	18	6	6	5	9	26	7	8	4	3	22	5	6	7	11	29	7	7	4	2	20	6	6	7	10	29	6	7	5	4	22	8	6	7	10	31	6	7	6	2	21	7	7	8	10	32
Aplicaciones y móviles	6	7	5	10	28	6	7	4	1	18	4	6	6	9	25	5	8	5	2	20	4	7	5	9	25	5	8	3	19	4	7	5	9	25	5	8	4	3	20	6	7	5	8	26	6	9	4	2	21	
Publicidad display	6	7	5	8	26	3	6	2	2	13	6	6	4	7	23	4	4	2	1	11	5	7	5	7	24	3	4	2	0	9	4	4	5	8	21	4	6	3	3	16	4	4	5	7	20	3	4	1	3	11
Email marketing	1	3	2	0	6	5	6	3	8	22	0	5	0	4	9	4	5	4	7	20	4	7	0	0	11	5	9	3	8	25	3	4	0	0	7	4	5	4	7	20	3	4	0	2	9	4	5	3	5	17
Medios nuevos	4	3	1	3	11	4	4	3	3	14	5	4	0	2	11	3	5	4	5	17	4	3	2	1	10	4	4	3	4	15	3	5	1	1	10	5	4	3	5	17	4	5	1	1	11	4	5	3	5	17
Marketing de influencers	4	6	3	4	17	4	4	2	3	13	3	7	3	4	17	4	2	0	2	8	5	8	3	5	21	4	5	2	2	13	4	4	2	4	14	4	6	2	2	14	4	4	2	4	14	4	2	2	2	10

Fuente. Elaboración propia

Figura 38

Análisis Resultados Necesidades



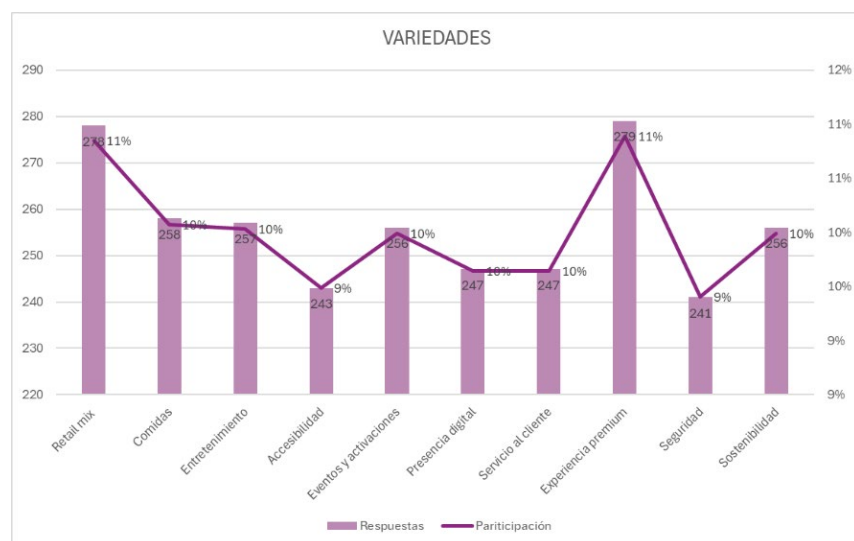
Fuente. Elaboración propia

Se puede evidenciar que las prioridades de los consumidores del suroccidente de Bogotá están concentradas en aspectos funcionales y experienciales. La variedad de tiendas (19%) y la experiencia de compra (17%) son los factores más valorados. En segundo plano, se destacan la oferta gastronómica (9%) y el entretenimiento (8%), variables asociadas a la tendencia de los centros comerciales como espacios de socialización y recreación familiar más que de compra exclusiva.

Por otro lado, necesidades como la seguridad (6%), la presencia digital (6%), la sostenibilidad (5%) y la marca ancla (7%) muestran una menor ponderación, aunque no carecen de relevancia. Esto sugiere que, si bien los visitantes valoran la seguridad y la innovación digital, estas se asumen como condiciones esperadas más que como diferenciadores de valor. En conjunto, estos resultados reflejan que el consumidor actual busca una experiencia integral que combine diversidad comercial, confort y entretenimiento, lo que orienta a los centros comerciales hacia estrategias de mejora continua en diseño de espacios, eventos experienciales y fortalecimiento gastronómico.

### Figura 39

#### Análisis Resultados Variedades



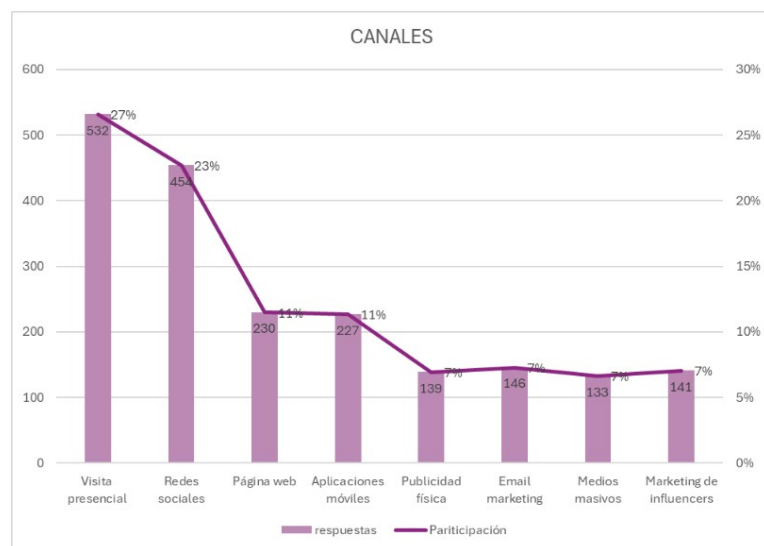
Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, el gráfico de variedades indica una distribución bastante equilibrada, con mayor participación en las categorías retail mix (11%) y experiencia premium (11%), seguidas de comidas, entretenimiento, accesibilidad y sostenibilidad (10%). Esto demuestra que el público valora tanto la amplitud de la oferta minorista (marcas reconocidas, locales especializados y tiendas fast fashion) como la calidad percibida del entorno y los servicios complementarios.

Las categorías con menor ponderación como seguridad (9%) y accesibilidad (9%), aunque no críticas, representan oportunidades de mejora en percepción y comunicación. Los resultados sugieren que los centros comerciales deben fortalecer su retail mix diferenciado y su propuesta de experiencia de alto valor agregado, en especial para públicos jóvenes y familias que priorizan comodidad y servicios premium.

#### Figura 40

##### Análisis Resultados Canales



Fuente. Elaboración propia

Los resultados del gráfico de canales revelan una clara preferencia por los canales presenciales (27%) y digitales inmediatos como redes sociales (23%), lo que refleja una

hibridación en el comportamiento del consumidor. Aunque la visita física sigue siendo el principal punto de contacto, las plataformas digitales se consolidan como herramientas de descubrimiento, comunicación y fidelización.

La página web (11%) y las aplicaciones móviles (11%) tienen relevancia media, lo cual indica que aún existe margen para optimizar la experiencia digital a través de apps de fidelización, geolocalización y reservas de parqueadero. Por otro lado, canales tradicionales como publicidad física (7%), email marketing (7%) y marketing de influencers (7%) mantienen una participación baja pero complementaria. En conjunto, esto sugiere que la estrategia omnicanal es clave: los centros comerciales deben integrar la comunicación digital y la experiencia presencial para mantener el flujo de visitantes y fortalecer el vínculo con las marcas ancla.

De manera global, los resultados del estudio permiten concluir que los consumidores del suroccidente de Bogotá valoran la diversidad comercial, la experiencia integral y la conveniencia de acceso físico y digital. Las variables más destacadas: variedad de tiendas, experiencia de compra, retail mix y redes sociales evidencian que el centro comercial sigue siendo un espacio de consumo social y emocional, donde los visitantes buscan no solo productos, sino también conexión, entretenimiento y bienestar.

En términos estratégicos, los centros comerciales deben concentrar sus esfuerzos en tres ejes:

**-Experiencia sensorial y de servicio:** mejorar ambientación, zonas de descanso y actividades experienciales.

**-Transformación digital:** integrar canales digitales y herramientas tecnológicas que fortalezcan la relación con el cliente.

**-Gestión de sostenibilidad y seguridad:** comunicar de manera más visible sus prácticas responsables y su entorno confiable.

#### **6.4 Reporte del Uso de Cube Market**

Cube Market es una metodología estratégica que permite el descubrimiento y la cuantificación de oportunidades de mercado basadas en la innovación de variedades, necesidades y canales en el contexto empresarial.

#### **Figura 41**

Matriz T

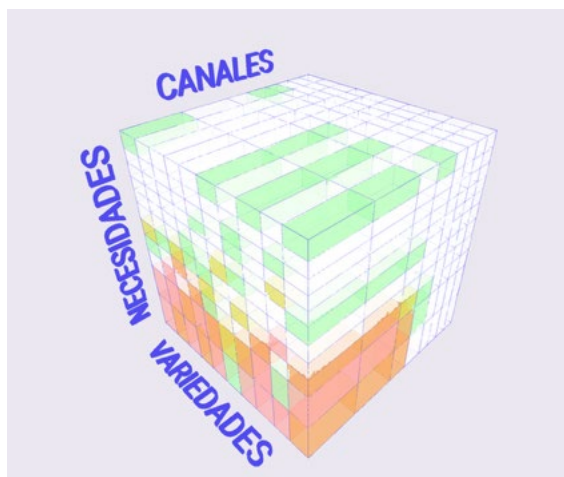


Fuente. Cube Market

Con esta forma de presentación en forma de matriz "T" se encuentran 10 variedades de productos o servicios, 11 necesidades y 8 canales de distribución, lo que nos indica que, en la parte superior de la matriz, al hacer relación entre variedades versus necesidades encontramos 110 espacios, o formas a través de las cuales se pueden ofertar las variedades. Se evidencian 51 espacios cubiertos y 59 espacios sin cubrir, lo que se denominan manchas blancas u oportunidades de mercado. El porcentaje de cubrimiento del panorama en la parte superior es del 46%. En la parte inferior, al relacionar variedades versus canales, se encuentran 80, que son las formas como los clientes pueden adquirir las variedades. Hay 45 espacios cubiertos y 35 espacios libres, lo que indica un 56% de cobertura.

**Figura 42**

Panorama 3D



Fuente. Cube Market

El análisis del panorama competitivo evidencia que del total de 880 espacios estratégicos identificados, solo 187 (21 %) están siendo cubiertos por los principales centros comerciales estudiados, mientras que 693 (79 %) permanecen libres, lo que indica una alta existencia de oportunidades de mercado aún sin explotar.

Dentro de los espacios actualmente cubiertos, los factores con mayor nivel de importancia se relacionan con la variedad del retail mix, la experiencia premium y la visita presencial, los cuales alcanzan un puntaje máximo de 5.643. Estos espacios están siendo atendidos por Multiplaza, Centro Mayor, Plaza de las Américas y Hayuelos, lo que refleja una competencia directa en variables como diversidad de tiendas, entretenimiento, gastronomía y servicio al cliente.

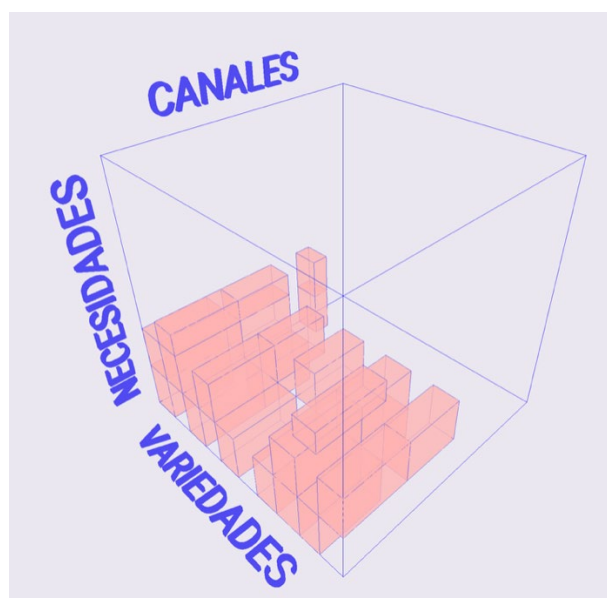
En contraste, los espacios no cubiertos con mayor potencial se concentran en la oferta gastronómica, las promociones y eventos, y la presencia digital, con puntajes entre 2.3 y 2.6. Estos resultados sugieren que los centros comerciales aún tienen un amplio margen para

fortalecer su posicionamiento mediante estrategias de fidelización, canales digitales y experiencias gastronómicas diferenciadas.

En conjunto, el estudio demuestra que, aunque los centros comerciales analizados comparten una alta cobertura en los factores tradicionales de valor como la visita presencial y la variedad de tiendas, existen oportunidades estratégicas en la digitalización, la innovación y la integración de experiencias que podrían mejorar su competitividad dentro del mercado bogotano.

### Figura 43

Concentración del 81% al 100%



Fuente. Cube Market

El estudio sobre la estructura del sector revela que existen 880 espacios de mercado potenciales, definidos por la combinación de variedades, necesidades y canales de distribución. Sin embargo, solo el 21% se encuentra cubierto por al menos una empresa, demostrando una baja concentración y múltiples oportunidades no explotadas. El modelo competitivo impulsa a los centros a especializarse según las necesidades de sus consumidores, quienes valoran principalmente la variedad, la experiencia de compra y la oferta gastronómica. Por ello, la visita

presencial sigue siendo el canal preferido, aunque las redes sociales y páginas web adquieren cada vez más relevancia para la interacción y promoción.

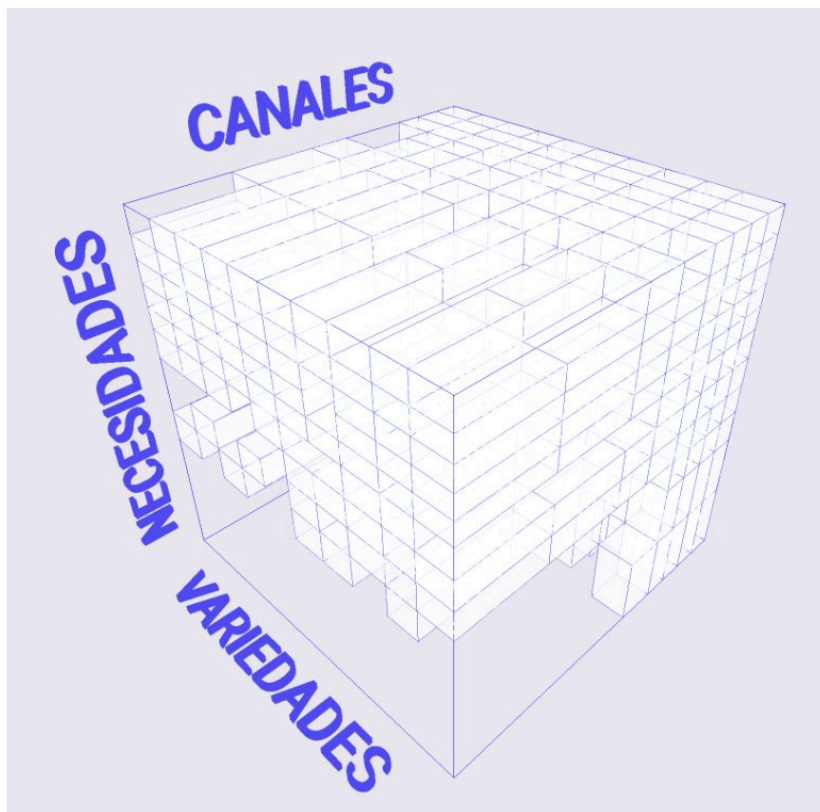
En términos de desempeño y tráfico, estos centros comerciales reciben decenas de millones de visitas al año; por ejemplo, Plaza de las Américas superó los 29 millones, mientras Centro Mayor ronda los 25 millones cada año. Este flujo genera un entorno comercial robusto, donde la competencia ya no está basada únicamente en la oferta de tiendas, sino en el diseño de experiencias integrales que combinan compras, gastronomía, cultura y recreación. El éxito de cada centro depende de la conversión del tráfico peatonal en ventas, para lo que se implementan campañas creativas, eventos de alto impacto e infraestructura moderna orientada a facilitar la estadía y el consumo.

Aunque la competitividad es intensa, el análisis muestra que la colaboración entre administradores y marcas comerciales internas es fundamental. Estrategias omnicanal, digitalización de servicios y sostenibilidad emergen como ejes cruciales para adaptarse al consumidor moderno, cada vez más exigente y orientado a experiencias. El bajo grado de concentración y la existencia de grandes espacios potenciales sugieren que existen significativas áreas de oportunidad para seguir expandiendo las actividades, la oferta de servicios y la experiencia de compra.

En conclusión, los centros comerciales del suroccidente de Bogotá enfrentan un contexto estratégico retador y dinámico, donde la diversificación, la calidad del servicio y la innovación en experiencia al cliente marcan la diferencia. Este entorno brinda oportunidades tanto para nuevos inversionistas como para marcas establecidas, manteniendo al sector como uno de los motores principales del comercio y el entretenimiento en la ciudad y la región.

#### **Figura 44**

## Oportunidades de Mercado



Fuente. Cube Market

El análisis competitivo del sector de servicios empresariales en centros comerciales del suroccidente de Bogotá muestra que el 79% de las combinaciones posibles entre variedad de portafolio, necesidades del cliente y canales de distribución sigue sin ser cubierto por las empresas estudiadas. Esto refleja 693 espacios de mercado disponibles para innovar, lo que abre numerosas oportunidades para que los centros comerciales amplíen su oferta y atraigan nuevos públicos.

Las principales oportunidades de innovación identificadas apuntan principalmente a potenciar el mix de retail, fortaleciendo la oferta gastronómica y el entretenimiento, y afianzando la relevancia de la visita presencial como canal preferido. Entre las opciones más prometedoras está mejorar la presencia digital, integrar nuevos servicios de atención al cliente o ofrecer

experiencias premium vinculadas tanto a la ubicación como a promociones y eventos.

Actualmente, la importancia relativa de estas variedades, necesidades y canales muestra que factores como la oferta gastronómica, el entretenimiento y la diversidad de tiendas siguen siendo grandes atractivos para los visitantes.

Por ejemplo, entre los top 10 espacios con más potencial de crecimiento, sobresalen combinaciones que potencian el retail mix con ofertas especializadas o experiencias premium orientadas tanto a la diversión como a la cercanía y accesibilidad, usando página web y redes sociales para ampliar el alcance. Este análisis evidencia que los centros más representativos de la zona Multiplaza, Centro Mayor, Plaza de las Américas, Hayuelos ya cubren varias de estas necesidades, pero aún existe considerable margen de acción para crecer más allá de la visita presencial y desarrollar canales y variedades aún poco explotados.

En resumen, el sector presenta todavía una enorme capacidad de expansión a través de la diversificación de portafolio, servicios personalizados, mayor digitalización y eventos experienciales, lo que puede fortalecer el posicionamiento de los centros comerciales ante los nuevos desafíos y cambios en hábitos de consumo de los usuarios.

## **6.5 Análisis de Resultados**

El análisis con Cube Market revela que el sector de centros comerciales en el suroccidente de Bogotá enfrenta un entorno con baja concentración y un altísimo potencial de crecimiento a través de la innovación. De los 880 espacios estratégicos posibles —que resultan

de la combinación entre 10 variedades, 11 necesidades y 8 canales de distribución—, solo el 21% está cubierto actualmente, lo que significa que el 79% de las oportunidades aún no han sido explotadas por ninguna empresa.

La cobertura se concentra principalmente en lo tradicional: el retail mix, la experiencia premium y la visita presencial, donde los principales centros comerciales como Multiplaza, Centro Mayor, Plaza de las Américas y Hayuelos lideran atendiendo la mayoría de necesidades en variables clásicas como variedad de tiendas, entretenimiento, gastronomía y servicio al cliente. Sin embargo, hay una enorme “mancha blanca” en el panorama: 693 espacios de mercado sin atención, especialmente relacionados con la oferta gastronómica innovadora, la promoción de eventos y la presencia digital.

El panorama sugiere que, aunque la competencia actual es fuerte en el núcleo de servicios presenciales y de retail, la dinámica del mercado se está moviendo hacia la diversificación de canales, la integración digital y la personalización de experiencias. La digitalización (presencia web, redes sociales) y la mejora en la experiencia gastronómica y eventos adquieren importancia creciente, pues todavía están subexplotadas pese a mostrar un alto potencial de atracción y fidelización de públicos.

En este contexto, el sector destaca por su alto tráfico y robusto desempeño comercial, pero para seguir creciendo y diferenciarse necesita evolucionar desde el modelo convencional hacia estrategias omnicanal, digitalización, sostenibilidad e innovación constante en la propuesta de valor. Dado que la mayoría de combinaciones posibles entre necesidades, variedades y canales permanecen abiertas, existe una enorme ventana para que inversores y marcas establecidas exploren nuevas oportunidades, desarrollen productos y servicios innovadores y

adapten su estrategia comercial al consumidor moderno, cada vez más exigente y orientado a experiencias completas.

En conclusión, el resultado de Cube Market muestra un sector maduro en sus bases, pero lleno de oportunidades para expandir portafolios, integrar tecnología, promover la fidelización a través de la innovación y dar un salto cualitativo en la experiencia de compra y relación con el cliente. Esta potencialidad convierte a los centros comerciales en uno de los motores con mayor proyección de crecimiento y transformación dentro del ecosistema comercial bogotano.

## **7. Estudio de Competidores**

Por su parte, el estudio de competidores (EC) es la cuarta prueba propuesta dentro de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) (Restrepo y Rivera, 2008; Restrepo y Rivera, 2005). Esta herramienta está diseñada para ir más allá de un simple análisis de rivalidad, al permitir observar a los competidores desde perspectivas tanto positivistas (cuantitativas) como subjetivas (cualitativas). El EC se compone de varias categorías de estudio, incluyendo el análisis de supuestos, el cálculo del crecimiento potencial sostenible y la determinación de los índices de erosión (estratégica y de productividad).

La pertinencia principal del Estudio de Competidores se encuentra en que nos permite el análisis de los supuestos sectoriales, pues busca desentrañar las prácticas, creencias o estándares no cuestionados que predominan en el funcionamiento de los centros comerciales estudiados. Estos supuestos son ideas preconcebidas o "puntos ciegos" que se manifiestan en la similitud de

modelos de operación, estructuras financieras o estrategias de marketing. Cuando las empresas adoptan o imitan estas "mejores prácticas" o factores claves de éxito sugeridos por los líderes, caen en la convergencia estratégica.

El análisis de estos supuestos es crucial porque la convergencia estratégica, generada por la imitación, es la causa directa del hacinamiento, patología caracterizada por la erosión de la rentabilidad en el tiempo. Por ende, el objetivo de esta prueba no es solo identificar patrones similares, sino proveer el insumo necesario para el reto de los supuestos con posturas estratégicas singulares y creativas. Al romper con estos preceptos sectoriales, la empresa busca la divergencia estratégica, un camino esencial para generar valor y una posición única, adquirir ventajas competitivas y garantizar la perdurabilidad con desempeño superior (Restrepo y Rivera, 2005).

## 7.1 Supuestos del Sector

En el sector de los centros comerciales en Colombia existen una serie de supuestos que se han consolidado como estándares operativos, financieros y de mercadeo, y que rara vez son cuestionados. Entre ellos se destacan los siguientes:

**-El horario de apertura debe ser a las 10:00 a. m.**

En la gran mayoría de centros comerciales, el inicio de operaciones se fija a las 10 de la mañana, independientemente del perfil de clientes o la zona en que se ubiquen. Este supuesto responde a una práctica histórica que busca un equilibrio entre el tiempo de preparación de los locales y el flujo esperado de visitantes. Sin embargo, en contextos donde los consumidores trabajan desde

casa o buscan espacios de consumo más tempranos, esta práctica podría limitar oportunidades de captar público en horarios alternativos.

**-La plaza de comidas es el corazón del centro comercial y debe estar ubicada en el centro del complejo.**

Se da por sentado que el área de gastronomía debe concentrar la mayor parte del tráfico y servir como punto de encuentro de visitantes, replicando un mismo patrón arquitectónico en la mayoría de los malls. Aunque esto facilita la circulación, también ha homogeneizado la experiencia, sin explorar alternativas de diseño que integren gastronomía con espacios culturales, recreativos o de coworking.

**-Todo centro comercial debe tener un supermercado o gran superficie como tienda ancla.**

Este supuesto surge de la creencia de que solo las grandes cadenas de retail garantizan un flujo constante de visitantes. No obstante, en ciudades donde el comercio electrónico ha ganado terreno y los consumidores valoran más experiencias diferenciales, otros formatos (por ejemplo, espacios gastronómicos, zonas de entretenimiento temático o espacios de salud y bienestar) podrían convertirse en anclas igualmente efectivas.

**-Las marcas de moda y calzado son indispensables en el mix comercial.**

En la mayoría de malls, estas categorías representan un alto porcentaje de la ocupación de locales, bajo la idea de que son las más atractivas para los clientes. Esta práctica se mantiene aunque los estudios recientes muestran que gastronomía, entretenimiento y servicios especializados han aumentado en relevancia. Continuar reforzando este supuesto limita la diversificación de la oferta y reduce la capacidad de adaptarse a nuevos hábitos de consumo.

**-Los fines de semana son los días clave para las activaciones y campañas.**

Existe la convicción de que la mayor parte del tráfico se concentra en sábados y domingos, por lo

que la mayoría de actividades de mercadeo se programan en estos días. Si bien esto es cierto en términos de volumen, también genera saturación de eventos y deja desatendida la posibilidad de fidelizar clientes durante la semana, especialmente en públicos como trabajadores remotos, adultos mayores o estudiantes que visitan los centros en días hábiles.

**-La publicidad más efectiva dentro del centro comercial es la física: vallas, afiches y pendones.**

Aunque los consumidores actuales son digitales, muchos centros aún priorizan la señalización física y la publicidad tradicional. Esto se ha convertido en un estándar cómodo pero poco innovador, que desaprovecha la oportunidad de usar estrategias más inmersivas como pantallas interactivas, aplicaciones móviles o experiencias de realidad aumentada que conecten mejor con los clientes jóvenes.

**-La seguridad se garantiza únicamente con vigilancia presencial y cámaras.**

El modelo dominante sigue siendo el de guardias privados y sistemas de circuito cerrado, lo que genera confianza en los usuarios, pero ha limitado la adopción de soluciones tecnológicas como reconocimiento facial, control por apps o sensores inteligentes que podrían optimizar costos y mejorar la experiencia del visitante.

**-Los contratos de arrendamiento deben ser un canon fijo.**

Este esquema es prácticamente un estándar en el sector, bajo el argumento de que alinea los intereses del arrendador y el arrendatario. Sin embargo, puede resultar restrictivo para emprendimientos pequeños o negocios digitales que no siempre tienen una facturación estable. En estos casos, modelos alternativos como arriendos flexibles o temporales podrían abrir nuevas oportunidades y dinamizar la oferta.

**-Los locales deben ajustarse a un formato estandarizado de vitrina y exhibición.**

En la mayoría de los centros, el diseño de los locales sigue lineamientos rígidos de tamaño y estética, lo que genera homogeneidad visual pero limita propuestas innovadoras en arquitectura comercial, experiencias inmersivas o espacios compartidos. Esto refleja un supuesto de orden y uniformidad que, si bien facilita la gestión, también resta diferenciación y atractivo.

**-El éxito de un centro comercial se mide principalmente por el tráfico de visitantes.**

Se da por sentado que más visitas equivalen a mayor éxito, por lo que la mayoría de los informes destacan esta cifra por encima de otras métricas. Sin embargo, un alto tráfico no siempre se traduce en mayores ventas ni en una experiencia positiva para el cliente. Métricas como la permanencia, el gasto promedio o la satisfacción del visitante podrían ofrecer una visión más realista del desempeño.

## **7.2 Índices de Erosión**

La prueba de erosión permite evaluar qué tan sostenibles y competitivos se mantienen los centros comerciales frente a los cambios del entorno. A través de esta herramienta se analiza, por un lado, la erosión de la productividad, que mide el impacto en sus resultados operativos como ocupación, flujo de visitantes o rentabilidad; y por otro, la erosión de la estrategia, que examina si sus propuestas de valor siguen siendo relevantes ante la competencia y las nuevas tendencias del mercado. Este análisis revela la fortaleza o vulnerabilidad de cada centro comercial frente a la pérdida de competitividad.

## Figura 45

### Índices de Erosión

EROSIÓN DE LA ESTRATEGIA											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1 Plaza de las Americas		11,93	0,06	0,80	2,67	0,49	0,48	0,79	3,28	1,76	
2 Hayuelos		5,26	0,41	-0,02	-0,96	1,13	1,00	0,89	1,24	1,69	
3 Multiplaza		0,00	0,00	2,50	14,77	0,52	-0,22	1,48	0,74	-1,23	
4 Centro Mayor		1,02	0,03	4,39	2,04	2,10	1,34	1,57	1,21	0,19	

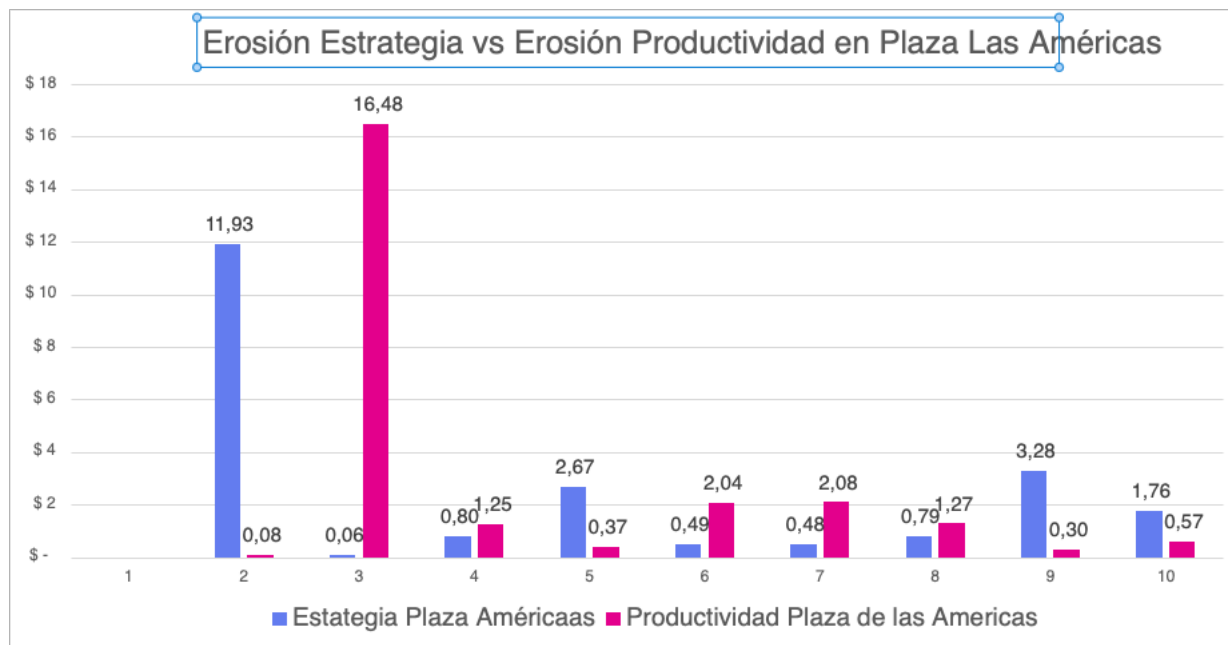
EROSIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1 Plaza de las Americas		0,08	16,48	1,25	0,37	2,04	2,08	1,27	0,30	0,57	
2 Hayuelos		0,19	2,44	-60,25	-1,04	0,88	1,00	1,12	0,81	0,59	
3 Multiplaza		0,00	0,00	0,40	0,07	1,91	-4,45	0,67	1,36	-0,81	
4 Centro Mayor		0,98	31,57	0,23	0,49	0,48	0,75	0,64	0,82	5,30	

Fuente. Elaboración propia

En términos globales, los resultados muestran que los centros comerciales del suroccidente de Bogotá no presentan una tendencia uniforme de erosión. La mayoría mantiene un equilibrio entre ingresos y utilidades, evitando escenarios críticos. Sin embargo, sí se identifican casos puntuales de erosión estratégica (Centro Mayor) y erosión de productividad (Plaza de las Américas en 2020–2022), lo que refleja que algunos centros enfrentan retos de sostenibilidad operativa o de posicionamiento competitivo. Este panorama indica un sector que, si bien mantiene su estabilidad, requiere ajustes en eficiencia y en propuestas de valor para reducir riesgos a largo plazo.

## Figura 46

Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Plaza de las Américas

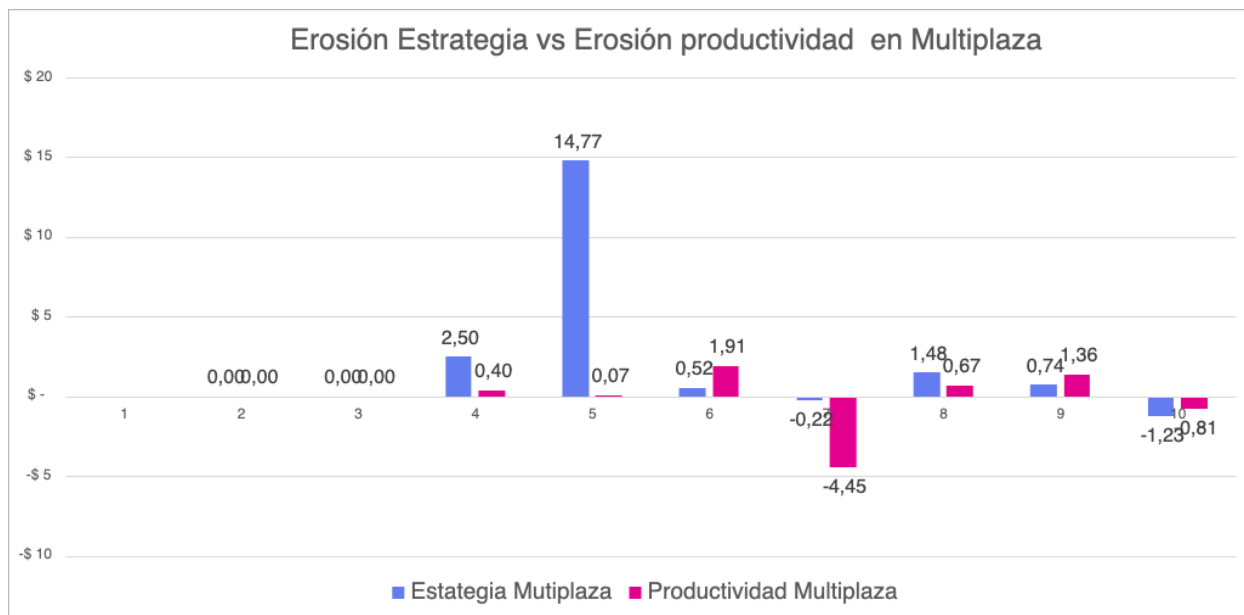


Fuente. Elaboración propia

Erosión de la productividad: Se observa erosión entre 2020 y 2022, lo que evidencia problemas de eficiencia operativa: los ingresos crecieron más rápido que la utilidad, reflejando aumento de costos de mantenimiento y operación. Esto sugiere que, aunque el centro logró atraer visitantes, su rentabilidad se vio presionada.

#### Figura 47

Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Multiplaza



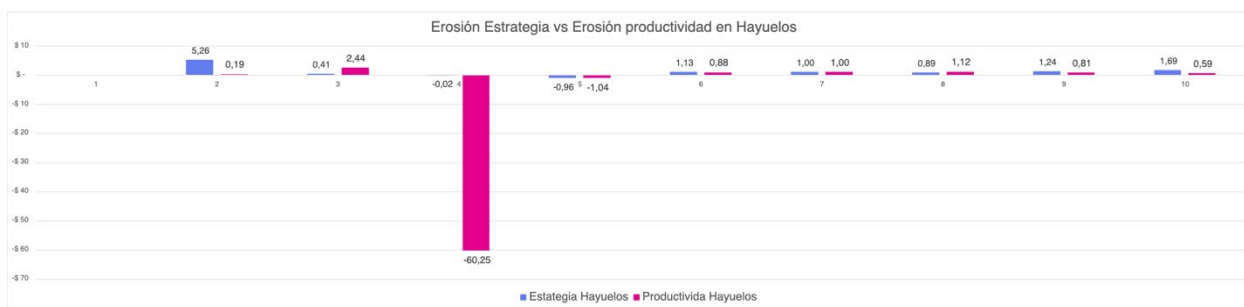
Fuente. Elaboración propia

Erosión de la estrategia: No presenta erosión sostenida, lo que indica que ha logrado mantener su posición competitiva y diferenciarse en el mercado.

Erosión de la productividad: No presenta erosión, aunque se observan variaciones puntuales negativas (2021, 2023) que evidencian riesgos aislados en eficiencia.

### Figura 48

#### Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Hayuelos



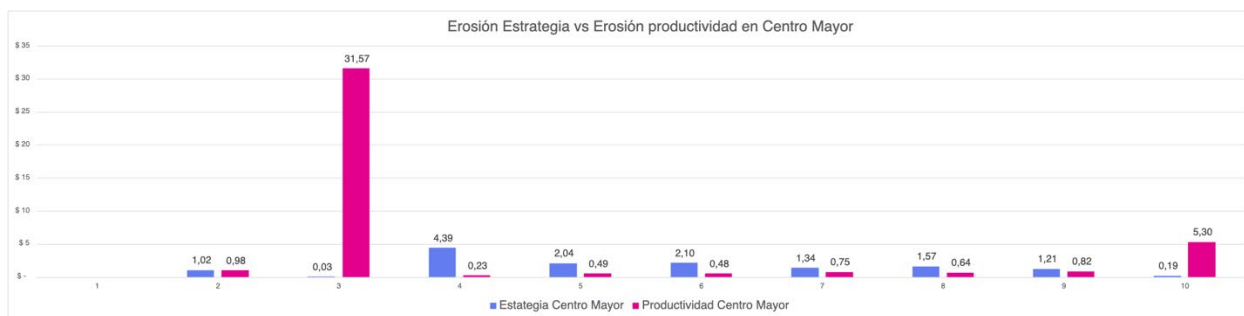
Fuente. Elaboración propia

Erosión de la estrategia: No presenta erosión, mostrando estabilidad en su propuesta de valor y un desempeño relativamente equilibrado entre ingresos y utilidad.

Erosión de la productividad: Tampoco muestra erosión en el periodo analizado, lo que sugiere una gestión adecuada de sus recursos y costos.

### Figura 49

#### Erosión Estrategia vs Erosión Productividad Centro Mayor



Fuente. Elaboración propia

Erosión de la estrategia: Presenta erosión de manera sostenida entre 2018 y 2023, cumpliendo la condición de más de tres años consecutivos. Esto significa que la utilidad creció de manera desproporcionada frente al ingreso, posiblemente por reducción de costos o medidas tácticas de corto plazo, sin mejoras sostenibles en ingresos.

Erosión de la productividad: No presenta erosión, lo que implica que su problema principal no está en la eficiencia operativa, sino en el posicionamiento estratégico y en la capacidad de generar ingresos consistentes frente a la competencia.

## 8. Fuerzas de Mercado

El Análisis Estructural de Fuerzas del Mercado es una metodología central del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) (Restrepo y Rivera, 2008; Rivera Rodríguez, 2017). Su pertinencia principal es determinar el grado de atractividad del sector estratégico estudiado,

en este caso los centros comerciales del suroccidente de Bogotá, lo cual es fundamental para que el estrategia pueda comprender la lógica sectorial, realizar un diagnóstico del acontecer del sector y proponer alternativas que conduzcan a resultados financieros superiores (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

Esta prueba se apoya en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Restrepo y Rivera, 2008), que evalúa los factores que regulan la rivalidad amplificada dentro de un sector estratégico, análisis que se encuentra especificado en el anexo: el riesgo de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de compradores, la amenaza de sustitutos y el nivel de rivalidad entre competidores existentes (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010). El análisis de las fuerzas de mercado, al ir más allá del modelo clásico, se apoya en una metodología robusta que incorpora múltiples variables para diagnosticar el riesgo y la rentabilidad.

El Análisis de Fuerzas del Mercado se aplica en tiempo real para determinar cómo la intensidad de estas fuerzas afecta la rentabilidad potencial de los centros comerciales. Esto es especialmente relevante, ya que el diagnóstico de la atractividad es la herramienta que permite a la empresa tomar decisiones respecto a la explotación de los espacios de mercado no explotados (manchas blancas) que fueron identificados en el Panorama Competitivo. Así, se establece si las oportunidades de crecimiento son realmente atractivas y si vale la pena invertir recursos y esfuerzo, contrastando el desempeño competitivo con el potencial de generación de valor en el futuro, y definiendo la ventaja competitiva necesaria para enfrentar la intensidad de las fuerzas del mercado.

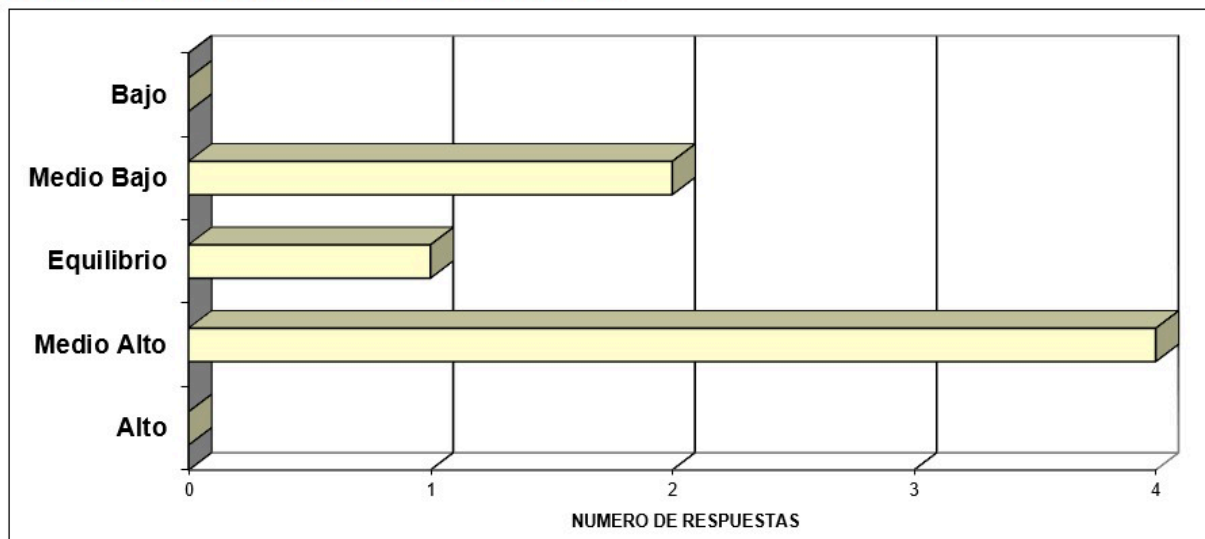
## 8.1 Competidores

En el sector de los centros comerciales, la competencia se caracteriza por una rivalidad entre empresas que buscan atraer al mismo público a través de experiencias diferenciadas, marcas exclusivas y estrategias de fidelización. En este contexto, analizar el nivel de rivalidad permite comprender cómo las estrategias comerciales, la ubicación y la oferta de servicios influyen en la participación de mercado y en la sostenibilidad de cada complejo.

### Figura 50

#### Nivel de Rivalidad Competidores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistent
1 Nivel de concentración			x			
2 Nivel de costos fijos				x		
3 Velocidad de crecimiento del sector		x				
4 Costos de Cambio						x
5 Grado de hacinamiento		x				
6 Incrementos en la capacidad				x		
7 Presencia Extranjera		x				
8 Nivel de Barreras de Salida	Detalle					
a. Activos Especializados	x					
b. Costos Fijos de Salida		x				
c. Inter-relaciones Estratégicas	x					
d. Barreras Emocionales					x	
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		x				



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al nivel de concentración, se observa que las empresas están distribuidas en todas las zonas de desempeño, esto indica que no existe una concentración absoluta. Además, en términos de hacinamiento cualitativo, las evaluaciones muestran también una distribución equilibrada, lo que sugiere que ninguna empresa domina totalmente y que la competencia es moderada y distribuida.

Respecto a la estructura de costos fijos, se debe destacar que solamente Multiplaza presenta costos fijos altos debido a su mayor tamaño y nivel de infraestructura, alta demanda de servicios y su posición en el mercado, lo que genera una presión mayor de costos fijos en comparación con los otros tres centros comerciales que tienen estructuras más equilibradas y manejables, lo que contribuye a un nivel medio bajo.

Las otras variables se justifican de la siguiente manera: la velocidad de crecimiento es medio alto porque el sector está en constante evolución, remodelación y diversificación, lo que incentiva competencia y dinamismo. Los costos de cambio se califican como medio bajo, esto refleja que existe una barrera que limita cambios radicales de actividad, pero suficiente

flexibilidad para ajustes y adaptaciones estratégicas, promoviendo un nivel de rivalidad gestionable y estable que no se caracteriza por cambios disruptivos frecuentes en el negocio principal. El grado de hacinamiento es medio alto, dado que hay similitudes notables en las estrategias de mercado entre los centros, lo que fomenta rivalidad en campañas, precios y servicios.

Ahora bien, la capacidad de incrementar producción o expansión física es media baja, esto se debe a que aunque existe cierta posibilidad de expansión o remodelación dentro de cada centro, estas capacidades están moderadamente limitadas por factores urbanos, regulatorios y de espacio físico, especialmente en una ciudad consolidada como Bogotá. Las ampliaciones suelen ser incrementales y planificadas con cuidado, ya que no es sencillo aumentar significativamente la superficie comercial o el número de locales en poco tiempo. Asimismo, la presencia extranjera en el sector de centros comerciales en Bogotá, puede calificarse como medio alto. Bogotá es una ciudad que ha atraído una importante inversión extranjera, incluyendo multinacionales de diversos sectores, que además influyen significativamente el mercado local. Aunque los centros comerciales en sí son mayoritariamente gestionados por empresas nacionales, dentro de ellos hay una fuerte presencia de marcas y tiendas internacionales.

Finalmente, las barreras de salida en el sector de centros comerciales son medio altas debido a la presencia de activos especializados como la infraestructura específica que no se puede reutilizar fácilmente, y a los elevados costos fijos asociados al cierre o cambio de actividad. Además, las interrelaciones estratégicas con marcas ancla y proveedores dificultan la desvinculación sin afectar alianzas valiosas. Las barreras emocionales también juegan un papel, dado el compromiso con la comunidad y los clientes. Por último, las regulaciones sociales y

gubernamentales establecen restricciones que limitan la facilidad para salir o transformar la operación, haciendo que la salida sea costosa y compleja.

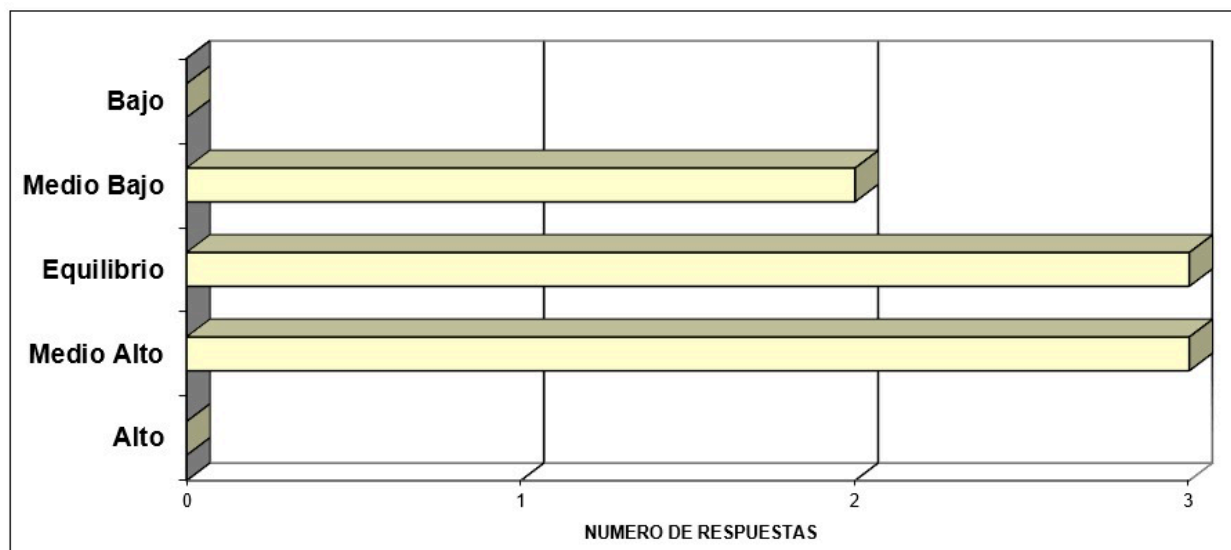
## **8.2 Clientes**

En el contexto de los centros comerciales, los clientes son los arrendatarios que ocupan los locales y sostienen la operación comercial del complejo. Su poder de negociación influye directamente en la rentabilidad del centro, pues determinan las condiciones de arriendo, los niveles de ocupación y la estabilidad del flujo de ingresos. Analizar esta fuerza permite comprender cómo las marcas, franquicias y comercios ejercen presión sobre los administradores para obtener mejores condiciones, así como las estrategias que los centros implementan para atraer, retener y diversificar a sus arrendatarios en un mercado altamente competitivo.

### **Figura 51**

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						
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
N	0	3	3	2	0	0
%	0.0%	37.5%	37.5%	25.0%	0.0%	0.0%



Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar la mayoría de las variables se encuentran en equilibrio o medio alto, con algunas en medio bajo, lo que indica un poder de negociación moderado para los compradores. Por ejemplo, el grado de concentración y la importancia del proveedor para el comprador están en medio alto, sugiriendo que aunque no hay una concentración extrema, los

centros comerciales tienen cierta relevancia para los compradores. El grado de hacinamiento está en equilibrio, lo que indica que la competencia por arrendamientos que enfrentan los compradores es moderada.

Los costos de cambio y la facilidad de integración hacia atrás están en medio bajo, señalando que cambiar de centro comercial no es muy sencillo ni barato para los compradores, lo que limita ligeramente su poder. La información del comprador sobre el proveedor se sitúa en medio alto, lo que favorece la capacidad del comprador para negociar, mientras que los compradores no devengan bajos márgenes y la importancia del insumo para ellos también está equilibrada.

El análisis final muestra que el poder de negociación de los compradores se divide principalmente entre medio alto (37.5%), equilibrio (37.5%) y medio bajo (25%). Esto indica que los compradores en este sector tienen un poder significativo, pero no absoluto, y deben balancear su relación con proveedores dentro de un contexto competitivo moderadamente equilibrado. En resumen, el poder de negociación de los compradores en los centros comerciales del suroccidente de Bogotá es moderado, con capacidad para influir en las condiciones de compra, aunque con ciertas limitaciones derivadas de costos de cambio y la estructura del sector.

### **8.3 Proveedores**

En el caso de los centros comerciales, los proveedores son precisamente los propietarios o administradores de los complejos, quienes ofrecen a las marcas y comercios el espacio físico,

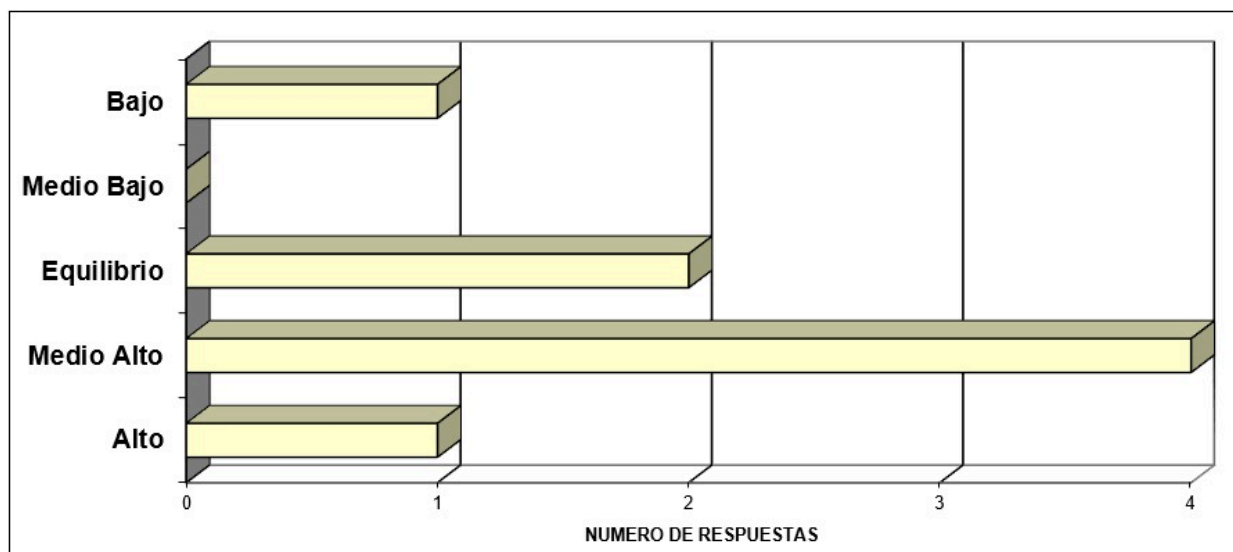
la infraestructura, los servicios comunes y las condiciones de operación. Su poder de negociación radica en la ubicación, reputación y flujo de visitantes que puedan garantizar a los arrendatarios, lo cual determina el valor del canon de arrendamiento y las condiciones contractuales. Analizar esta fuerza permite comprender cómo los centros comerciales ejercen influencia sobre sus arrendatarios, estableciendo políticas, costos y beneficios que impactan directamente la rentabilidad y permanencia de las marcas dentro del complejo.

## Figura 52

### 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						
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>						
Centros comerciales sur occidente Bogotá						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	1	4	2	0	1	0
%	12,5%	50,0%	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%

[Ver Gráfico](#)



Fuente. Elaboración propia

El mercado de centros comerciales en Bogotá está dominado por unos pocos actores fuertes que controlan gran parte del área arrendable del suroccidente. Esta concentración implica que las decisiones estratégicas del sector están en manos de un grupo limitado de proveedores, lo que eleva las barreras de entrada para nuevos competidores. No obstante, sigue existiendo competencia interna entre ellos por capturar marcas y visitantes, la entrada de un nuevo competidor resulta costosa y con un tiempo de retorno de inversión muy alto.

El análisis del poder de negociación de los proveedores en el sector de los centros comerciales del suroccidente de Bogotá permite comprender el grado de influencia que estos ejercen sobre las operaciones, la estructura de costos y las estrategias de abastecimiento del sector. En términos generales, el resultado evidencia un poder de negociación medio alto, equivalente al 50% de las variables evaluadas, lo que indica que los proveedores mantienen una posición relevante dentro de la cadena de valor, aunque los centros comerciales aún conservan cierta capacidad para equilibrar la relación.

En cuanto al grado de concentración, se observa un nivel medio alto, lo cual refleja que, si bien existen varios proveedores que abastecen al sector, una parte significativa de la oferta se encuentra concentrada en pocos actores con amplia capacidad operativa o presencia estratégica. Esto les otorga un poder de negociación considerable, especialmente en la provisión de insumos esenciales como mantenimiento, aseo, tecnología y servicios técnicos, cuya calidad e inmediatez son determinantes para el funcionamiento de los centros comerciales. Sin embargo, la existencia de algunas alternativas en el mercado modera parcialmente ese poder.

Respecto a la presión de sustitutos, el resultado se ubica en equilibrio, lo que demuestra que el sector tiene acceso a opciones alternativas frente a ciertos productos o servicios, aunque no siempre con las mismas condiciones o estándares de calidad. Esta posibilidad de sustitución reduce el poder de los proveedores, pero no lo elimina del todo, ya que algunos insumos presentan baja sustituibilidad debido a requerimientos técnicos o contratos especializados.

El nivel de ventaja que aportan los proveedores también se mantiene en equilibrio, dado que algunos de ellos ofrecen un valor agregado en innovación, sostenibilidad o soporte técnico, pero sin llegar a representar un factor determinante para el sector. Esto sugiere que, si bien los proveedores pueden destacarse por la calidad o la diferenciación de sus servicios, los centros comerciales aún tienen margen para elegir entre distintas opciones sin comprometer significativamente su desempeño operativo.

Por otro lado, el nivel de importancia de los insumos dentro de los procesos se califica como alto, lo que indica que los bienes y servicios suministrados son esenciales para la operación continua de los centros comerciales. actividades como la seguridad, la limpieza, el mantenimiento y los sistemas de soporte logístico son indispensables, y cualquier interrupción o deficiencia en estos servicios impactaría directamente la experiencia del consumidor y el funcionamiento general. esta alta dependencia incrementa el poder de los proveedores dentro de la relación comercial.

Los costos de cambio se valoran como medio altos, lo que significa que reemplazar a un proveedor implica un esfuerzo económico, operativo y logístico relevante. La existencia de contratos de largo plazo, la necesidad de capacitación o adaptación de procesos, y la confianza construida en la relación comercial, hacen que la sustitución de proveedores sea compleja. en consecuencia, estos factores fortalecen la posición negociadora de los proveedores, limitando la flexibilidad de los centros comerciales para hacer transiciones rápidas hacia nuevos aliados.

En cuanto a la amenaza de integración hacia adelante, el resultado es bajo, lo que demuestra que es poco probable que los proveedores decidan realizar directamente las actividades propias de los centros comerciales. La naturaleza del negocio, que exige altos niveles de inversión, gestión administrativa y conocimiento especializado en atención al cliente, hace que la posibilidad de que los proveedores se conviertan en competidores directos sea mínima. Por tanto, esta variable no representa un riesgo significativo en terminos de poder de negociación.

La información que los proveedores poseen sobre los compradores presenta un nivel medio alto, dado que mantienen una relación constante con los centros comerciales y conocen detalles sobre la demanda, los volúmenes de consumo y las necesidades operativas. Este acceso a la información les otorga una ventaja estratégica que puede traducirse en una mayor capacidad para influir en los precios o condiciones de los contratos.

Finalmente, el grado de hacinamiento también se clasifica como medio alto, reflejando que muchos proveedores operan bajo prácticas, precios y políticas similares. Esta homogeneidad, aunque genera estabilidad en el mercado, también limita la competencia y fortalece su posición negociadora, ya que los compradores encuentran pocas opciones realmente diferenciadas.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores en los centros comerciales del suroccidente de Bogotá se sitúa en un nivel medio alto, con una tendencia hacia la estabilidad, pero con factores estructurales que favorecen la posición de los proveedores. La dependencia de insumos críticos, los costos de cambio y la información que manejan son variables determinantes que consolidan su influencia en el mercado. Por ello, los centros comerciales deben fortalecer sus estrategias de gestión de proveedores, diversificar sus alianzas y buscar acuerdos colaborativos que les permitan mantener el equilibrio en la cadena de valor y reducir posibles riesgos de dependencia a largo plazo.

#### **8.4 Nuevos ingresantes**

La amenaza de nuevos ingresantes en el sector de los centros comerciales se refiere a la posibilidad de que nuevos complejos comerciales o formatos alternativos entren al mercado y compitan por los mismos arrendatarios y visitantes. Esta fuerza permite analizar las barreras de entrada como los altos costos de inversión, la disponibilidad de terreno, la saturación del mercado y la fidelidad de las marcas hacia ciertos operadores que determinan qué tan fácil o difícil es para nuevos proyectos consolidarse.

**Figura 53**

Barreras de Entrada

CALCULO DE BARRERAS DE ENTRADA

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Entrada</b>						
1 Niveles de economías de escala			x			
2 Operaciones Compartidas		x				
3 Acceso privilegiado materias primas			x			
4 Procesos productivos especiales	x					
5 Curva de aprendizaje		x				
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos				x		
8 Tecnología			x			
9 Costos de Cambio		x				
10 Tiempos de Respuesta			x			
11 Posición de Marca				x		
12 Posición de Diseño	x					
13 Posición de Servicio			x			
14 Posición de Precio				x		
15 Patentes				x		
16 Niveles de Inversión					x	
17 Acceso a Canales						x

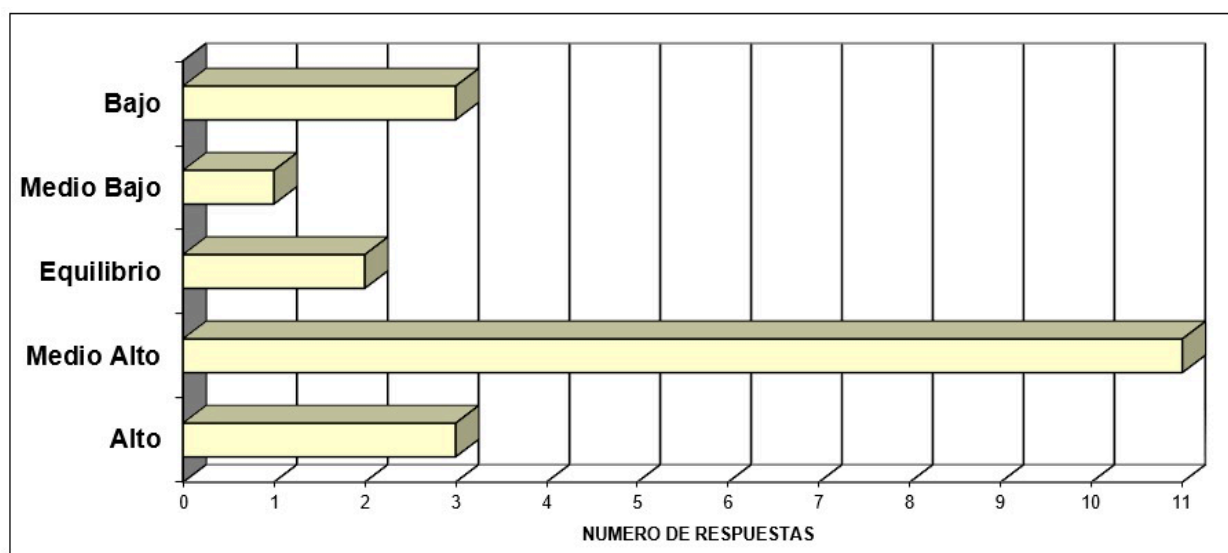
<b>Políticas Gubernamentales</b>							
18	Niveles de Aranceles						x
19	Niveles de Subsidio					x	
20	Regulaciones y marco legal		x				
21	Grados de Impuestos				x		
<b>Respuesta de Rivales</b>							
22	Nivel de liquidez		x				
23	Capacidad de endeudamiento			x			

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	11	2	1	3	3
%	13,0%	47,8%	8,7%	4,3%	13,0%	13,0%

**EVALUACION FINAL**  
**RIESGO DE INGRESO**  
 Centros comerciales sur occidente Bogotá

[Ver Gráfico](#)



Fuente. Elaboración propia

Las economías de escala son relevantes porque operar grandes centros comerciales con múltiples tiendas y servicios exige alta producción, especialmente en servicios, logística y compras, dejando una barrera medio alta. Sin embargo, las operaciones y costos compartidos son bajos dado que cada centro es independiente y poco diversificado en conglomerados con ventajas de costos compartidos. El acceso a materias primas es inexistente como barrera, pues los centros comerciales dependen más de arrendamientos y servicios que de materias primas específicas. La curva de aprendizaje y experiencia en la gestión de centros comerciales es alta, dado el

conocimiento profundo requerido para manejar complejidades operacionales, lo que reduce el riesgo de nuevos competidores.

La tecnología utilizada puede ser estándar y no excesivamente costosa, por lo que se califica medio bajo. Los costos de cambio para clientes y arrendatarios (tiendas) son medio altos, pues cambiar de centro comercial implica costos no solo económicos sino de conveniencia y fidelidad. Los tiempos de respuesta en atención y servicios son cada vez más demandantes, lo que es una barrera medio alta para nuevos ingresos. La posición de marca es alta porque centros consolidados como Centro Mayor o Plaza de las Américas cuentan con reconocimiento significativo, dificultando la entrada de nuevos actores. La diferenciación a través del diseño es alta, pues estos centros invierten en crear experiencias que actúan como barreras efectivas contra nuevos competidores.

Los centros comerciales del suroccidente de Bogotá han desarrollado ventajas competitivas basadas en la posición de servicio, ofreciendo mantenimiento, limpieza, seguridad y acompañamiento comercial para fidelizar a sus clientes y arrendatarios. Sin embargo, estas prácticas están ampliamente adoptadas en el sector, lo que reduce la diferenciación entre ellos. El costo de arrendamiento se mantiene en equilibrio, ajustado a factores como ubicación y tamaño, sin una guerra de precios evidente pero con presión para mantener tarifas rentables. No existen patentes en este sector, ya que la diferenciación se basa más en ubicación y experiencia de compra. Los niveles de inversión requeridos para ingresar son altos, dado que se necesitan recursos para infraestructura, diseño, seguridad y marketing, representando una barrera importante. Los centros consolidados cuentan con relaciones sólidas con marcas ancla y operadores logísticos, aunque nuevos competidores aún pueden ingresar mediante alianzas, lo que modera esta barrera.

En cuanto a las políticas gubernamentales, los aranceles no afectan directamente a los centros comerciales, ya que no son productores ni importadores, sino arrendadores. Cualquier efecto recae sobre los comerciantes minoristas dentro del centro. El sector no recibe subsidios directos del gobierno, aunque puede beneficiarse indirectamente de programas de reactivación económica, sin que sea un factor determinante. La regulación urbanística y ambiental en Bogotá es exigente, aumentando los costos de entrada y actuando como una barrera moderadamente fuerte. Los impuestos locales que deben pagar son comunes a todos los actores y no representan una barrera diferencial importante. Por otro lado, los principales centros comerciales cuentan con respaldo financiero sólido, respaldado por fondos inmobiliarios o grupos empresariales, que les permite responder a nuevos competidores con remodelaciones, descuentos o campañas, aunque el endeudamiento controlado y el contexto macroeconómico moderan su capacidad de expansión.

En conjunto, estos elementos muestran un sector de centros comerciales en Bogotá que es competitivo y dinámico, con barreras de entrada importantes derivadas de la inversión y regulación, y donde la respuesta financiera y capacidad estratégica de los competidores consolidan su posición en el mercado.

## **8.5 Sustitutos**

En el sector de los centros comerciales, los productos o servicios sustitutos corresponden a otros canales o formatos de venta que pueden reemplazar la función del centro comercial como

punto de exhibición y comercialización. Analizar esta fuerza permite entender cómo la digitalización y los nuevos hábitos de consumo están transformando la forma en que las empresas deciden invertir en locales dentro de centros comerciales, obligando a estos últimos a reinventarse con experiencias y servicios que no pueden replicarse en el entorno virtual.

**Figura 54**

Bienes Sustitutos

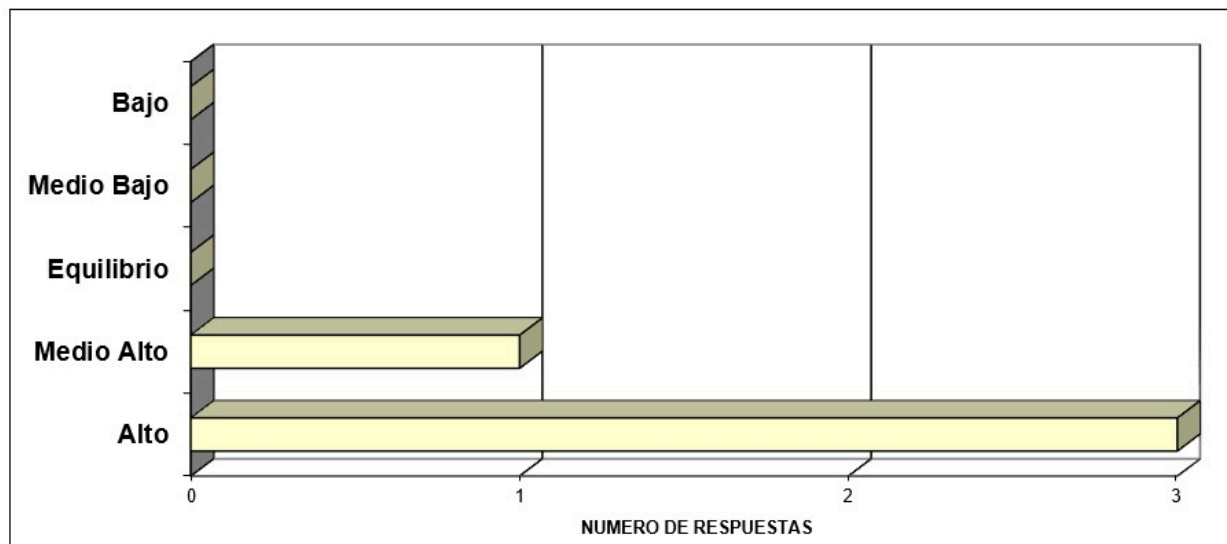
BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos	x					
2 Tendencias a mejorar precios	x					
3 Tendencias a mejoras en desempeño		x				
4 Tendencias a altos rendimientos	x					

EVALUACION FINAL BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	1	0	0	0	0
%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Centros comerciales sur occidente Bogotá

[Ver Gráfico](#)



Fuente. Elaboración propia

El análisis de los bienes sustitutos en el sector de los centros comerciales del suroccidente de Bogotá evidencia una fuerza competitiva de carácter alto, con un 75% de las variables evaluadas ubicadas en este nivel y un 25% en nivel medio alto. Este resultado refleja que los sustitutos representan una amenaza significativa para el sector, especialmente debido a las tendencias de mejora en costos, precios y rendimientos que ofrecen alternativas capaces de satisfacer las mismas necesidades de los consumidores con condiciones potencialmente más atractivas.

En primer lugar, la tendencia a mejorar costos se posiciona en un nivel alto, lo cual demuestra que los bienes o servicios sustitutos disponibles en el mercado permiten a los consumidores optimizar su estructura de gastos. Esta situación genera un riesgo de desplazamiento, ya que los clientes pueden preferir opciones que ofrezcan resultados similares a un menor costo operativo o de adquisición. En el contexto de los centros comerciales, esto podría evidenciarse en la preferencia de los consumidores por formatos de compra digital, comercio electrónico o experiencias híbridas que reduzcan los costos de desplazamiento y tiempo, afectando el flujo físico de visitantes.

La tendencia a mejorar precios también se encuentra en un nivel alto, lo que refuerza la amenaza competitiva de los sustitutos. Los consumidores actuales son cada vez más sensibles al valor percibido, por lo que las alternativas que ofrecen precios más bajos o promociones constantes se vuelven especialmente atractivas. En este sentido, los nuevos canales de consumo, como las plataformas digitales y los marketplaces, presentan precios más competitivos y modelos de conveniencia que desafían la estructura de precios tradicional de los centros comerciales. Esta situación obliga al sector a desarrollar estrategias de diferenciación basadas en experiencia, entretenimiento y valor agregado, más allá del precio mismo.

En cuanto a la tendencia a mejoras en el desempeño, el resultado se ubica en un nivel de equilibrio, indicando que si bien los sustitutos pueden ofrecer un desempeño favorable en ciertos aspectos, los centros comerciales aún conservan ventajas relacionadas con la experiencia presencial, el contacto humano, la oferta gastronómica y la diversidad de actividades complementarias. Sin embargo, esta ventaja puede ser temporal si los sustitutos continúan evolucionando hacia experiencias virtuales más inmersivas o personalizadas, lo que hace necesario que el sector fortalezca su propuesta de valor experiencial.

Por último, la tendencia a altos rendimientos también presenta un nivel alto, evidenciando que los sustitutos pueden generar mejores resultados financieros para los usuarios o las marcas que los emplean. Las plataformas digitales, por ejemplo, permiten a los comercios reducir costos de operación, aumentar el alcance geográfico y optimizar la medición de resultados mediante herramientas de análisis de datos. Este tipo de rendimientos genera incentivos para que los actores del mercado opten por los sustitutos, reduciendo su dependencia de los espacios físicos tradicionales.

En conclusión, la fuerza de los bienes sustitutos en el sector de los centros comerciales del suroccidente de Bogotá se caracteriza por una alta capacidad de influencia, impulsada principalmente por la evolución tecnológica, la digitalización del consumo y las nuevas expectativas de eficiencia y rentabilidad por parte de los consumidores. Este contexto demanda que los centros comerciales adopten estrategias innovadoras, incorporen experiencias digitales, y desarrollen modelos híbridos que integren lo físico y lo virtual para mantener su relevancia y competitividad en un entorno en constante transformación.

## 8.6 Grado de Atractividad

El análisis del grado de atractividad permite evaluar qué tan atractivo o riesgoso es el sector de los centros comerciales para los nuevos inversionistas y actores actuales, considerando las barreras de entrada y las barreras de salida que existen en el mercado.

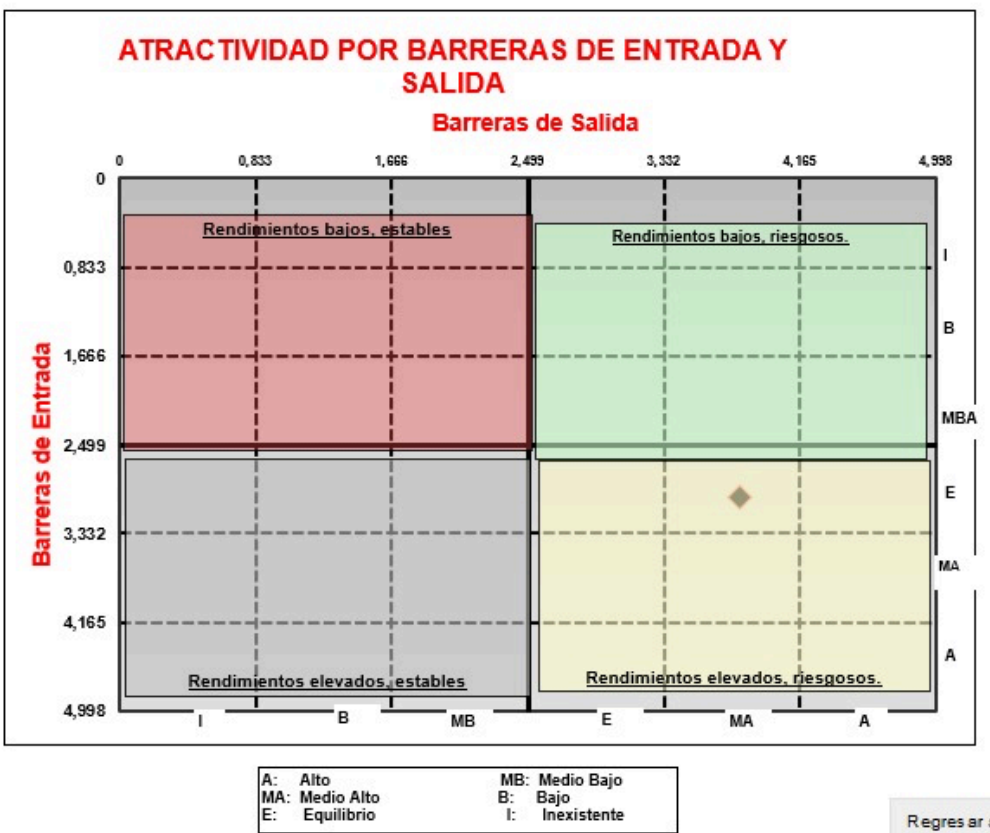
### Figura 55

Tamaño Barrera de Salida

GRADO DE ATRACTIVIDAD  
TAMAÑO BARRERAS DE SALIDA

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Salida</b>						
a. Activos Especializados	✘	☐			☐	
b. Costos Fijos de Salida		✘	☐			
c. Inter-relaciones Estratégicas	✘				☐	
d. Barreras Emocionales				☐	✘	
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		✘			☐	

Tamaño Barreras de Salida 3,8



Fuente. Elaboración propia

Se puede evidenciar que para los establecimientos de este sector el abandono del mercado resulta complejo y costoso. Este resultado se explica por la alta especialización de sus activos físicos y comerciales, que no son fácilmente reutilizables, así como por los elevados costos fijos de salida asociados al mantenimiento, la operación y los compromisos contractuales con arrendatarios y proveedores. Además, las interrelaciones estratégicas con marcas ancla, entidades financieras y operadores de servicios crean una dependencia que limita la flexibilidad para abandonar el mercado sin generar pérdidas económicas o reputacionales significativas. Si bien las barreras emocionales son bajas, las restricciones sociales y gubernamentales como normas ambientales, de movilidad y de uso del suelo refuerzan la permanencia de los centros comerciales en el largo plazo. En conjunto, este escenario sugiere que el sector presenta una alta

estabilidad estructural, donde los actores consolidados, optan por mantener e innovar en su operación antes que retirarse, priorizando la sostenibilidad y la recuperación gradual de rentabilidad frente a las dificultades de salida.

## **8.7 Conclusiones**

El análisis estructural del sector de centros comerciales del suroccidente de Bogotá, desarrollado bajo la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), permitió evidenciar tanto su atractividad financiera como sus desafíos competitivos. En términos cuantitativos, el sector presenta una polarización financiera crítica y una alta concentración de mercado, marcada por una asimetría significativa en el desempeño de los competidores. Entre 2015 y 2019 se observó estabilidad y crecimiento moderado, seguido por una fuerte contracción en 2020 a raíz de la pandemia, con una caída promedio del 30% en los ingresos. Sin embargo, entre 2021 y 2024 se registró una recuperación acelerada que superó los niveles previos, con un incremento del 85,7% en los ingresos por metro cuadrado de GLA durante la última década. Este crecimiento, no obstante, benefició de forma desproporcionada a los líderes del mercado: la brecha entre el tercer cuartil y la media se amplió, demostrando una creciente desigualdad competitiva. Multiplaza consolidó su liderazgo absoluto con ingresos por metro cuadrado de GLA de \$866.524 mil en 2024, sustentando su éxito en la eficiencia del gasto y no en el volumen de tráfico. En el extremo opuesto, Hayuelos permaneció en la zona de perdurabilidad comprometida en el 48% de los casos, revelando una debilidad estructural en su modelo de ingresos.

En el plano cualitativo, el sector presenta un alto grado de convergencia estratégica, lo que explica la patología de hacinamiento que erosiona la rentabilidad a largo plazo. La imitación de modelos y prácticas similares ha generado una competencia homogénea basada en precios y servicios estandarizados, reduciendo la diferenciación entre los actores. Tres de los cuatro centros analizados; Hayuelos; Plaza de las Américas; y Centro Mayor, no alcanzan el estándar óptimo de marcas ancla, lo cual refleja una homogeneidad en el tenant mix que limita la innovación. Esta dinámica confirma la necesidad de romper con los supuestos sectoriales y avanzar hacia la divergencia estratégica como vía para garantizar la perdurabilidad.

El Panorama Competitivo, analizado a través del Cube Market, reafirma que el sector posee un enorme potencial de crecimiento sustentado en la innovación. De los 880 espacios estratégicos posibles, apenas el 21% (187 espacios) se encuentra cubierto, lo que deja 693 oportunidades, o “manchas blancas”, sin explotar. Estas oportunidades se concentran en la oferta gastronómica innovadora, la creación de experiencias diferenciadas y la expansión digital. Aunque la visita presencial sigue siendo el canal más importante (27%), las redes sociales (23%) y las plataformas digitales (11%) emergen como medios con alto potencial para fortalecer la atracción y fidelización del consumidor, pero aún subexplotados.

En cuanto al estudio de competidores, se identificó que los centros comerciales operan bajo supuestos sectoriales tradicionales, como horarios homogéneos, estructuras ancladas en la plaza de comidas y medición del éxito por tráfico, que requieren ser cuestionados. La ruptura de estos paradigmas constituye el primer paso hacia la diferenciación. El análisis de erosión revela que Centro Mayor ha sufrido erosión estratégica sostenida entre 2018 y 2023, evidenciando un

debilitamiento en su posicionamiento de valor, mientras que Plaza de las Américas presenta erosión de productividad entre 2020 y 2022, producto del aumento de costos operativos. Por el contrario, Multiplaza y Hayuelos no muestran erosión sostenida en sus principales indicadores, lo que refleja estabilidad en sus modelos actuales.

El análisis de las fuerzas del mercado califica la atractividad del sector como moderada-alta, aunque con riesgos significativos. La amenaza de sustitutos, especialmente el comercio electrónico y las plataformas digitales, constituye la fuerza más intensa, con un impacto alto en el 75% de las variables, desafiando los modelos de costos tradicionales. Las barreras de entrada permanecen elevadas, gracias a los altos niveles de inversión y la regulación urbanística de Bogotá, lo que limita el ingreso de nuevos competidores. La rivalidad interna, si bien moderada en número de actores, se ve intensificada por la convergencia estratégica. Además, tanto los clientes (arrendatarios) como los proveedores (administradores y propietarios) ejercen un poder medio-alto, presionando los márgenes de utilidad y generando un entorno de negociación constante. Finalmente, las barreras de salida son altas debido a la especialización de los activos, lo que obliga a los actores a reinventar sus modelos en lugar de abandonar el mercado.

En conclusión, el sector de centros comerciales del suroccidente de Bogotá se encuentra en una fase de turbulencia moderada-alta, caracterizada por un desempeño financiero sólido, pero con desafíos estructurales en diferenciación y sostenibilidad. La perdurabilidad dependerá de la capacidad de los centros para migrar del hacinamiento por convergencia hacia la divergencia estratégica, adoptando modelos de gestión más innovadores, digitales y centrados en la experiencia del cliente. Aprovechar las 693 manchas blancas identificadas, fortalecer la

omnicanalidad y desarrollar propuestas de valor experienciales serán los ejes para contrarrestar la amenaza de sustitutos digitales. Aquellos actores que logren correlacionar altos gastos operativos con una productividad superior, como lo hace Multiplaza, consolidarán una ventaja competitiva sostenible y se posicionarán como líderes en la nueva etapa del retail colombiano.

## **9. Propuesta Estratégica**

La propuesta estratégica para el sector de centros comerciales en el suroccidente de Bogotá se fundamenta en el principio de la Divergencia Estratégica, entendida como la única vía para romper el estado de hacinamiento cualitativo generado por la convergencia e imitación de modelos de negocio, que ha provocado una erosión sostenida de la rentabilidad sectorial. Esta divergencia debe aprovechar los 693 espacios de mercado no cubiertos, equivalentes al 79% del total de oportunidades estratégicas identificadas mediante el Cube Market, y orientar la transformación del sector hacia la diferenciación, la innovación y la sostenibilidad. La estrategia se estructura en tres ejes principales, diseñados para capitalizar las oportunidades de mercado no atendidas y enfrentar la alta amenaza de sustitutos (75% de las variables en nivel alto).

El primer eje, denominado Aceleración de la Transformación Digital y la Omnicanalidad, responde al bajo nivel de integración digital identificado en el sector, el cual representa una brecha estratégica frente al crecimiento del comercio electrónico y las nuevas expectativas de los consumidores. La estrategia debe priorizar la fusión entre los canales físicos y virtuales mediante

el desarrollo de aplicaciones móviles que faciliten la fidelización, las reservas y la geolocalización de servicios. Asimismo, se recomienda implementar Wi-Fi gratuito y de alta velocidad como parte del valor percibido del visitante, y utilizar señalización digital e interactiva para guiar recorridos, destacar promociones y reforzar la identidad de marca. Aunque la visita presencial continúa siendo el canal dominante (27%), las redes sociales (23%) deben consolidarse como instrumentos clave de comunicación, fidelización y construcción de comunidad.

El segundo eje, Fortalecimiento de la Experiencia del Visitante (Experiential Retail), surge a partir de los resultados que evidenciaron que los factores más valorados por los consumidores son la variedad de tiendas (19%) y la experiencia de compra (17%). Por tanto, los centros comerciales deben evolucionar hacia un modelo de retail experiencial que combine comercio, entretenimiento y bienestar. En este sentido, se plantea ampliar la oferta gastronómica con conceptos innovadores y sostenibles, potenciar el entretenimiento y los espacios multifuncionales como puntos de encuentro social y cultural, y optimizar la calidad percibida del entorno —en aspectos como diseño, limpieza, mobiliario y señalética—, especialmente en el caso de Plaza de las Américas, que concentra altos niveles de tráfico. Este eje busca incrementar la permanencia y el gasto promedio por visitante, posicionando los centros comerciales como espacios urbanos de experiencia integral.

El tercer eje, Gestión de la Perdurabilidad mediante la Diferenciación Competitiva, propone que cada centro comercial adopte un enfoque de diferenciación ajustado a su posición estratégica y su desempeño histórico. En el caso de Multiplaza, líder financiero del sector, la

recomendación es mantener la divergencia estratégica fortaleciendo su modelo de alto gasto correlacionado con elevados ingresos por metro cuadrado de GLA, potenciando experiencias premium, exclusivas y de alta calidad que aseguren su liderazgo en rentabilidad por área arrendable. Plaza de las Américas, como competidor masivo que presenta erosión de productividad entre 2020 y 2022, debe revertir la pérdida de eficiencia operativa mediante la optimización de costos, la modernización de sus espacios y la mejora de su tenant mix, incrementando su propuesta experiencial y el valor percibido por el visitante. Finalmente, Centro Mayor, que ha evidenciado una erosión estratégica sostenida entre 2018 y 2023, debe romper con la convergencia que ha limitado su crecimiento a través de la diversificación de servicios, la creación de alianzas con marcas emergentes y la adopción de nuevos formatos comerciales como coworking, bienestar, salud y tecnología.

La aplicación coherente de esta estrategia permitirá superar el estado de hacinamiento sectorial mediante la innovación y la diferenciación, incrementar la rentabilidad y el gasto promedio por visitante fortaleciendo la sostenibilidad económica, y consolidar la percepción de los centros comerciales como ecosistemas inteligentes que integran tecnología, experiencia y sostenibilidad. Además, contribuirá a generar condiciones de perdurabilidad empresarial, coherentes con los principios del AESE y con la dinámica de los entornos competitivos y turbulentos actuales.

## 10. Referencias

- Acecolombia. (2023). *Informes gestión—Acecolombia*. <https://acecolombia.org/informes-gestion/>
- Acosta, J. (2023, febrero 5). *Radiografía de los centros comerciales en Bogotá*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/centros-comerciales-en-bogota-panorama-del-sector-578009>
- Almanza, C. (2025, abril 14). *El centro comercial más visitado de Bogotá en 2024 recibió más de 46 millones de personas: Entérese*. Caracol Radio. <https://caracol.com.co/2025/04/14/el-centro-comercial-mas-visitado-de-bogota-en-2024-recibio-mas-de-46-millones-de-personas-entere-se/>
- Alzate, J. (2025, abril 15). *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/>
- Ambrosio, M. (2024). *Según Zebra Technologies, 80% de consumidores colombianos están satisfechos con compras físicas y online | ITseller Colombia*. <https://itseller.co/2024/06/28/segun-zebra-technologies-80-de-consumidores-colombianos-estan-satisfechos-con-compras-fisicas-y-online/>
- America Malls & Retail. (2025, mayo 5). *El pulso del consumidor en el universo de los malls colombianos. AmericaMalls & Retail*. <https://america-retail.com/malls/colombia-malls/el-pulso-del-consumidor-en-el-universo-de-los-malls-colombianos/>

- America Retail. (2025, febrero). Tendencias de consumo en Colombia para 2025. *AmericaMalls & Retail*. <https://america-retail.com/paises/colombia/tendencias-de-consumo-en-colombia-para-2025/>
- Banco de la República. (2023). *Informe de Política Monetaria—Octubre de 2023* | Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/octubre-2023>
- Bascur, C., & Rusu, C. (2020). *Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review*.
- BBVA. (s. f.). Certificado LEED, un termómetro global para la construcción verde. *BBVA NOTICIAS*. Recuperado 8 de noviembre de 2025, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/certificado-leed-un-termometro-global-para-la-construccion-verde/>
- BOGOTA. (2016). *La historia del centro comercial bogotano que existe desde 1893* | *Bogota.gov.co*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/la-historia-del-centro-comercial-bogotano-que-existe-desde-1893>
- Camacol. (2018). *Experiencia, la nueva exigencia de los visitantes de los centros comerciales—Camacol Bogotá y Cundinamarca*. <https://camacolbyc.co/comunicaciones/noticia/experiencia-centros-comerciales.html?>
- Camara Colombiana de Comercio Electrónico. (2024). Informe trimestral Comercio Electrónico. *Camara Colombiana de Comercio Electrónico*. [https://ccce.org.co/g\\_e\\_agenda\\_normativa/publicaciones-ccce/](https://ccce.org.co/g_e_agenda_normativa/publicaciones-ccce/)
- Clavijero. (s. f.). *Cuartiles, deciles y percentiles*. Recuperado 17 de septiembre de 2025, de [https://belver.clavijero.edu.mx/cursos/nme/semestre5/probyest\\_1/s3/contenidos/cuartiles\\_deciles\\_y\\_percentiles.html](https://belver.clavijero.edu.mx/cursos/nme/semestre5/probyest_1/s3/contenidos/cuartiles_deciles_y_percentiles.html)

Clicc. (2025). *Centros comerciales y hábitos de consumo en Colombia: ¿en qué gastan su dinero los colombianos este 2025? – Contenido miembros CLICC.*

<https://contenidosmiembros.clicclatam.org/noticias/centros-comerciales-y-habitos-de-consumo-en-colombia-en-que-gastan-su-dinero-los-colombianos-este-2025/>

CLICC. (2025). *Visitas a centros comerciales en Colombia: Un crecimiento constante en 2024. –*

*CLICC.* <https://clicclatam.org/blog/visitas-a-centros-comerciales-en-colombia-un-crecimiento-constante-en-2024/>

CONABIO. (s. f.). *Ecosistemas urbanos*. Biodiversidad Mexicana. Recuperado 8 de noviembre de 2025, de <https://www.biodiversidad.gob.mx/ecosistemas/ecosismex/urbanos>

Correa, M. (2025, agosto). *Conozca cómo podría llegar a impactar la nueva reforma tributaria en su bolsillo.* <https://www.larepublica.co/economia/conozca-como-podria-llegar-a-impactar-la-nueva-reforma-tributaria-en-su-bolsillo-4204995>

Dane. (2023). *Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana.*

Diario La República. (2020, octubre 3). *Los bogotanos asisten con menos frecuencia a los centros comerciales según Camacol.* Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/los-bogotanos-asisten-con-menos-frecuencia-a-los-centros-comerciales-segun-camacol-2975093>

Echeverri, E. L. R. (2023, febrero 21). *Las dos décadas del boom de construcción de centros comerciales llegaron a su fin.* Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/las-dos-decadas-del-boom-de-construccion-de-centros-comerciales-llegaron-a-su-fin-3550547>

Editorial La República S.A.S. (2023a, febrero 21). *Las dos décadas del boom de construcción de centros comerciales llegaron a su fin.* Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/las-dos-decadas-del-boom-de-construccion-de-centros-comerciales-llegaron-a-su-fin-3550547>

Editorial La República S.A.S. (2023b, marzo 2). *Cada vez hay menos locales desocupados en los centros comerciales de Bogotá*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/cada-vez-hay-menos-locales-desocupados-en-los-centros-comerciales-de-bogota-3536845>

Editorial La República S.A.S. (2023c, diciembre 28). *Balance positivo para centros comerciales en Navidad con aumento de 30% en visitantes*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/centros-comerciales-tuvieron-hasta-30-mas-de-visitantes-en-navidad-3774004>

Editorial La República S.A.S. (2025, abril 26). *Unicentro, Santafé y Centro Mayor son los centros comerciales con mayores ingresos*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/unicentro-santafe-y-centro-mayor-son-los-centros-comerciales-con-mayores-ingresos-4119948>

Escobar, J. (2025, agosto). *Centros comerciales en Colombia apuestan por cambios muy importantes y tendrán nuevos formatos desde 2026*. infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2025/08/18/centros-comerciales-en-colombia-apuestan-por-cambios-muy-importantes-y-tendran-nuevos-formatos-desde-2026/>

Forbes. (2024). *Así se están transformando los centros comerciales para ofrecer mejores experiencias—Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2024/04/26/negocios/asi-se-estan-transformando-los-centros-comerciales-para-ofrecer-mejores-experiencias?>

Forbes Staff. (2025, agosto 22). *Ventas en línea en Colombia crecieron 3% durante el segundo trimestre del año*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2025/08/22/economia-y-finanzas/e-commerce-en-colombia-estadisticas-clave-2025/>

Gautam, J. (2025). *Mercado Minorista en Colombia Tamaño, Participación | 2034*. Claight Corporation (Expert Market Research).  
<https://www.expertmarketresearch.com/es/reports/colombia-retail-market>

Gobierno de Colombia. (2025). *Banco de la República prevé que el costo de vida seguirá cayendo y economía seguirá recuperándose: Al cierre de 2025 inflación sería de 4,4 % y el PIB de 2,6 %*. Presidencia de la República.  
<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Banco-de-la-Republica-preve-que-el-costo-de-vida-seguira-cayendo-y-economia-250506.aspx>

González, C. (2023). *Revolucionando los centros comerciales a través de tecnología de punta: Un camino para aumentar los visitantes*. <https://blog.pogen.com/blog/revolucionando-los-centros-comerciales-a-traves-de-tecnologia-de-punta-un-camino-para-aumentar-los-visitantes>

Gonzalez, I. (2025, enero 6). La magia de los “Outlet” y por qué son tan exitosos. *Neuromarketing.la Información del sector para Latinoamérica*.

<https://neuromarketing.la/2025/01/la-magia-los-outlet-tan-exitosos/>

*Hard Discount: Un modelo de negocio que redefine el consumo latinoamericano*. (s. f.).

Recuperado 8 de noviembre de 2025, de

<https://www.deloitte.com/latam/es/about/recognition/news/hard-discount.html>

IZA. (2025). *¿Qué son las sinergias comerciales y cuál es su importancia?*

<https://blog.izabc.com.mx/importancia-de-generar-sinergias-empresariales>

- La República. (2023). *Los colombianos aumentaron 38% la frecuencia de gasto en tiendas de hard discount*. <https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastan-38-mas-en-tiendas-de-descuento-3752588?>
- Las tiendas ancla explican los beneficios para las compras minoristas*. (2023, enero 30). <https://www.altdigital.tech/resources/altdigitalpedia/anchor-store>
- LATAM, S. (2023, septiembre 7). Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo? *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/>
- Ley 1480 de 2011 Gestor Normativo. (2025). *Ley 1480 de 2011—Gestor Normativo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- López, J. (2018, marzo 1). Media: ¿Qué significa y cómo se calcula? *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/media.html>
- Mall&retail. (s. f.). <https://www.mallyretail.com/actualidad/85>. Recuperado 25 de septiembre de 2025, de <https://www.mallyretail.com/actualidad/85>
- Marco, F. (2025). *¿Qué es la mediana? Cálculo, ejemplos y diferencias con la media*. <https://economipedia.com/definiciones/mediana.html>
- Marketing. (2025, septiembre 18). Smart retail: Qué es y cómo mejora la experiencia de compra. *Cad&Lan*. <https://www.cadlan.com/noticias/smart-retail-el-futuro-de-la-experiencia-en-el-punto-de-venta/>
- Martínez Huartos, J. H., Rivera Rodríguez, H. A., Maldonado Castañeda, C. E., & Mendoza Pulido, I. A. (2011a). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración*, 234. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2011.214>

- Martínez Huartos, J. H., Rivera Rodríguez, H. A., Maldonado Castañeda, C. E., & Mendoza Pulido, I. A. (2011b). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración*, 234.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2011.214>
- Miguez, J. (2024, enero). » *Impuestos a plásticos de un solo uso ¿acierto o desacierto?*  
<https://medioambiente.uexternado.edu.co/impuestos-a-plasticos-de-un-solo-uso-acierto-o-desacierto/>
- Ojuok, C. M. (2010). *ANALYSIS OF TENANT MIX IN SHOPPING MALLS. THE CASE STUDY OF THE JUNCTION AND T MALLS.*
- Omnicanalidad: Qué es y cuáles son sus beneficios | Brevo.* (2023, febrero 1).  
<https://www.brevo.com/es/blog/omnicanalidad-que-es/>
- Portafolio. (2014). *Cada centro comercial que se abre genera 620 empleos.* Portafolio.co.  
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/centro-comercial-abre-genera-620-empleos-53698>
- Portafolio. (2019). *En las regiones cambia el perfil del consumidor.* Portafolio.co.  
<https://www.portafolio.co/negocios/en-las-regiones-cambia-el-perfil-del-consumidor-535001>
- Portafolio. (2020). *Centros comerciales: Clientes se adaptan a la nueva realidad | Empresas | Negocios | Portafolio.* <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/centros-comerciales-clientes-se-adaptan-a-la-nueva-realidad-543018?>
- Puerta, L. F. R., & Rivera, H. A. (2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Revista Universidad y Empresa*, 7(9), 66-85.

¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos. (2025, octubre 23).

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>

Quintero Arango, L. F. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109-118.

<https://doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>

Redacción G&N. (2024). E-commerce y centros comerciales: La combinación ideal para Amor y Amistad. *Gestión&Negocios*. <https://gestionynegocios.co/e-commerce-y-centros-comerciales-la-combinacion-ideal-para-amor-y-amistad/>

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. <https://repository.urosario.edu.co/items/1a4498da-79ec-40e8-9131-c7efe7e96762>

Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, N. (2010). *Strategic crowding, an illness that erodes sector profitability: Case pharmaceutical industry in Colombia*.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452010000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000100005)

Rivera-Rodriguez, H.-A. (2017). Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional. *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, At México D.F.*, 1-21.

Rodríguez, H. A. R., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72*.

Santos, D. (2025, febrero 28). *Análisis PESTEL: Qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*.

<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

- Semana. (2013, octubre 21). *Solo 22% de los visitantes a los centros comerciales son compradores*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.  
<https://www.semana.com/empresas/articulo/solo-22-visitantes-centros-comerciales-compradores/186620/>
- Soto, M. (2025). *Las 10 Tendencias de Consumo en Colombia para 2025*.  
<https://es.linkedin.com/pulse/las-10-tendencias-de-consumo-en-colombia-para-2025-soto-escand%C3%B3n-5ff3c>
- Stakeholders: Qué son, tipos, ejemplo y diferencias con shareholder*. (2025, agosto 11).  
 Universidad Europea. <https://universidadeuropea.com/blog/stakeholders/>
- Suarez, V. (2019, junio 6). *En centros comerciales se invierten \$5 billones al año*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/el-panorama-del-negocio-de-los-centros-comerciales-HK10925301>
- SUD, D., & República, P. L. R., Colombia /. Foto: La. (2024). *Centros comerciales crecen 1,6% durante 2023 en Colombia | DF SUD*. <https://dfsud.com/ripe/colombia-la-industria-de-los-centros-comerciales-registro-un>
- Tiempo, R. E. (1996, noviembre 30). *BOGOTÁ Y LOS CENTROS COMERCIALES*. El Tiempo.  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-606191>
- Tropicana. (2025). Esta es la «bodega secreta» de Temu, AliExpress y Shein en Bogotá; está en zona comercial. *Tropicana Colombia*. <https://www.tropicanafm.com/2025/esta-es-la-bodega-secreta-de-temu-aliexpress-y-shein-en-bogota-esta-en-zona-comercial-439844.html>

TVS. (2023, noviembre 2). *6 factores que determinan el éxito de un centro comercial.*

[https://www-tvsdesign-com.translate.goog/6-factors-that-determine-a-retail-malls-success/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-tvsdesign-com.translate.goog/6-factors-that-determine-a-retail-malls-success/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

UNIR. (2024). *¿Qué es un clúster empresarial y por qué es una buena opción?* UNIR.

<https://www.unir.net/revista/empresa/cluster-empresarial/>