



Business Case – Centros Comerciales de Bogotá Occidente

Trabajo de Grado.

Karen Lorena Arias Rojas

María Alejandra Ríos Díaz

Santiago Casas Soledad

Bogotá D.C

2025



Business Case – Centros Comerciales de Bogotá Occidente.

Trabajo de Grado.

Karen Lorena Arias Rojas (Marketing y Negocios Digitales)

María Alejandra Ríos Díaz (Marketing y Negocios Digitales)

Santiago Casas Soledad (Administración en Logística y Producción)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Business Case – Centros Comerciales de Bogotá Occidente.”, en la opción de grado de PADE 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.

María Alejandra Ríos Díaz

Santiago Casas Soledad

Karen Lorena Arias Rojas

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.

María Alejandra Ríos Díaz

Santiago Casas Soledad

Karen Lorena Arias Rojas

Contenido

Resumen.....	12
Palabras clave.....	12
Abstract.....	13
Key words	13
Glosario.....	14
1. Introducción.....	16
2. Metodología.....	17
3. Caracterización del Sector	18
3.1 Historia del sector.....	18
3.2 Importancia del Sector de Centros Comerciales en Bogotá.....	19
3.3 Productos o servicios ofrecidos (hasta 500 palabras).....	21
3.4 Principales competidores.....	22
3.5 Mercado atendido.....	23
3.5.1 Cobertura geográfica.....	24
3.5.2 Segmento socioeconómico	24
3.5.3 Turismo y viajeros	24
3.5.4 Otros mercados atendidos.....	25
3.6 Clientes o usuarios	25
3.7 Cifras importantes (empleos, PIB, ventas, etc)	27

4. Entorno General.....	29
4.1 Análisis PESTEL.....	29
4.1.1 Factores políticos.....	30
4.1.2 Factores económicos.....	34
4.1.3 Factores sociales.....	37
4.1.4 Factores tecnológicos.....	39
4.1.5 Factores medio ambientales.....	41
4.1.6 Factores legales.....	44
4.2 Turbulencia del Entorno.....	46
4.2.1 Dinamismo/estancamiento.....	46
4.2.2 Incertidumbre.....	49
4.2.3 Complejidad.....	51
4.2.4 Análisis final.....	54
5. Entorno Específico.....	54
5.1 Sector estratégico seleccionado.....	54
6. Análisis de Hacinamiento – Strategic Crowding.....	55
6.1 Indicador cuantitativo de comparación.....	56
6.2 Cálculos estadísticos.....	56
6.3 Gráficos radiales y de líneas.....	59
6.4 Análisis unificado.....	62
7. Análisis de Convergencia.....	66

7.1 Factores clave del sector en la actualidad	67
7.2 Matriz de ponderación de los factores.....	69
8. Estudio del mercado	79
8.1 Prueba de competidores	79
Supuestos	80
Fuente: Elaboración propia.....	83
• Horario estándar de apertura y de cierre (10:00 a.m-11:00 a.m. a 10:00 p.m)	83
• Tamaño estándar (grandes superficies-“mientras más GLA, mejor”)	83
• Seguridad como estándar, no diferenciador.....	84
9. Crecimiento Potencial Sostenible	87
10. Índices de Erosión	91
11. Panorama competitivo.....	93
11.1 Dimensiones del panorama	95
11.1.1 Variedades.....	95
11.1.2 Necesidades	96
11.1.3 Canales de distribución	98
11.2 Formato de encuesta.....	99
11.3 Datos consolidados de las encuestas	102
11.4 Reportes del uso del CUBE MARKET.....	104
11.5 Análisis de resultados.....	109
12. Fuerzas del mercado	111

12.1 Competidores	111
Dinámica competitiva:.....	114
12.2 Clientes.....	115
Poder de los clientes:	118
12.3 Proveedores	118
Poder de negociación:.....	122
12.4 Nuevos ingresantes.....	122
12.5 Sustitutos	125
12.6 Grado de atraktividad del sector.....	128
12.7 Conclusiones (sobre las fuerzas de mercado)	134
13. Propuesta estrtatégica	136
Experiencias inmersivas y multifuncionales:	137
Atracción de marcas emergentes con potencial digital:	137
Integración omnicanal y sostenibilidad activa:	138
14. Conclusiones generales	139
15. Referencias.....	142

Lista de tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de principales competidores	22
Tabla 2 Cuadro comparativo de características, necesidades y motivaciones de clientes	25
Tabla 3 Tabla de indicadores	49
Tabla 4 Cuadro comparativo de los mercados en cuestión.....	54
Tabla 5 Tráfico de personas por año	56
Tabla 6 Margen de rentabilidad	57
Tabla 7 Zonas de Desempeño	57
Tabla 8 Factores	69
Tabla 9 Factores	72
Tabla 10 Resumen de Factores	72
Tabla 11 Factores en base a estándares.....	73
Tabla 12 Supuestos	80
Tabla 13 Índices de Erosión.....	91
Tabla 14 Análisis de resultados Cubermarket.....	107
Tabla 15 Gráfica de espacios	108

Lista de figuras

Figura 1 Evolución de Stakeholders	52
Figura 2 Evolución de cálculos estadísticos	57
Figura 3 Tráfico de personas	59
Figura 4 Margen de rentabilidad.....	59
Figura 5 Tráfico de personas	61
Figura 6 Pregunta 1 encuesta.....	100
Figura 7 Pregunta 2 encuesta.....	101
Figura 8 Pregunta 3 encuesta.....	101
Figura 9 Resultados encuesta.....	102
Figura 10 Resultados encuesta.....	102
Figura 11 Cubemarket 1	105
Figura 12 Nivel de Rivalidad entre competidores existentes	112
Figura 13 Rivalidad entre competidores.....	113
Figura 14 Respuestas poder de negociación de compradores.....	116
Figura 15 Poder de negociación de compradores	116
Figura 16 Fuerzas y fuentes competitivas.....	119
Figura 17 Riesgo de Ingreso	119
Figura 18 Respuestas del poder de negociación de proveedores.....	123
Figura 19 Poder de negociación de proveedores	123
Figura 20 Respuestas bienes sustitutos	126
Figura 21 Bienes sustitutos	126
Figura 22 Estado actual del comercio electrónico en Colombia	128
Figura 23 Intensidad de fuerzas del mercado	129

Figura 24 Resumen de los factores	130
Figura 25 Atractividad por barreras de entrada y salida.....	131

Resumen

El presente informe analiza el sector de centros comerciales en Bogotá, considerando su papel dentro del desarrollo económico y urbano de la ciudad. A través de un enfoque metodológico mixto que integra herramientas cualitativas y cuantitativas, se evaluaron los principales factores que determinan la competitividad, sostenibilidad y atraktividad del sector.

El estudio permitió identificar los elementos estructurales que influyen en el desempeño de los centros comerciales, como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, las barreras de entrada y la presencia de productos sustitutos. Asimismo, se analizaron las oportunidades de innovación y adaptación frente a las nuevas tendencias del retail, especialmente en torno a la experiencia del consumidor, la digitalización y la integración omnicanal.

En conjunto, el análisis ofrece una visión integral del estado actual del sector y orienta la toma de decisiones estratégicas hacia modelos más sostenibles, competitivos y centrados en el usuario.

Palabras clave

Competitividad, sostenibilidad, centros comerciales, fuerzas de mercado, innovación, atraktividad sectorial

Abstract

This report analyzes the shopping mall sector in Bogotá, highlighting its role in the city's economic and urban development. Using a mixed methodological approach that integrates both qualitative and quantitative tools, the study evaluates the key factors that determine the sector's competitiveness, sustainability, and overall attractiveness.

The analysis identifies the structural elements influencing the performance of shopping centers, such as the rivalry among competitors, the bargaining power of clients and suppliers, entry barriers, and the presence of substitute products. Furthermore, it explores opportunities for innovation and adaptation to emerging retail trends, particularly those related to consumer experience, digital transformation, and omnichannel integration.

Overall, this study provides a comprehensive view of the current state of the sector and guides strategic decision-making toward more sustainable, competitive, and customer-centered business models.

Key words

Competitiveness, sustainability, shopping malls, market forces, innovation, sector attractiveness

Glosario

Atractividad del sector: Grado en que un sector resulta rentable o conveniente para invertir, considerando factores como rivalidad, barreras de entrada, sustitutos y poder de negociación.

Barreras de entrada: Obstáculos económicos, tecnológicos o regulatorios que dificultan el ingreso de nuevos competidores a un mercado determinado.

Competitividad: Capacidad de una empresa o sector para sostener ventajas frente a sus competidores mediante innovación, eficiencia y valor agregado.

Convergencia estratégica: Nivel de similitud entre las estrategias de las empresas del sector, reflejado en sus políticas de producto, precio, promoción o servicio.

Economías de escala: Ventajas de costo que obtiene una empresa al incrementar el volumen de producción, reduciendo su costo unitario.

Fuerzas de mercado (Modelo de Porter): Marco de análisis que evalúa la estructura de un sector a partir de cinco dimensiones: rivalidad entre competidores, poder de compradores, poder de proveedores, amenaza de sustitutos y riesgo de nuevos entrantes

Hacinamiento cualitativo: Análisis que mide la similitud o diferenciación de las empresas según sus factores clave de éxito.

Hacinamiento financiero: Estudio cuantitativo del desempeño económico y la rentabilidad de las empresas del sector, utilizado para identificar concentración o dispersión.

Omnicanalidad: Estrategia comercial que integra los canales físicos y digitales para ofrecer una experiencia de compra coherente y conectada.

Panorama competitivo: Mapa estratégico que posiciona las empresas dentro del sector según su desempeño financiero, operativo y de innovación.

Rivalidad competitiva: Nivel de competencia directa entre las empresas que ofrecen productos o servicios similares dentro de un mismo mercado.

Sostenibilidad: Estrategia empresarial que busca equilibrar crecimiento económico, responsabilidad social y respeto ambiental.

Supuestos del sector: Prácticas tradicionales o creencias empresariales ampliamente adoptadas por las empresas de un sector y que pocas veces se cuestionan o innovan.

Tendencias del retail: Cambios estructurales en el comercio minorista asociados a la digitalización, la experiencia del cliente y la sostenibilidad.

1. Introducción

El presente informe se enmarca en el análisis del sector de los centros comerciales en Bogotá, con especial énfasis en el estudio de cuatro casos representativos de la industria: Multiplaza, Salitre Plaza, Gran Estación y Nuestro Bogotá. Este sector, históricamente concebido como uno de los principales polos de consumo y encuentro social, enfrenta en la actualidad múltiples retos y desafíos derivados de cambios en los hábitos de compra, el auge del comercio electrónico, la necesidad de experiencias diferenciadoras y la presión por adoptar modelos de sostenibilidad y digitalización.

Los centros comerciales, tradicionalmente, han sustentado su modelo de negocio en prácticas consolidadas como la presencia de tiendas ancla, la homogeneidad en horarios y la infraestructura estándar. Sin embargo, dichos paradigmas, que durante décadas garantizaron el éxito, hoy se enfrentan a la necesidad de ser reevaluados frente a un consumidor cada vez más exigente, informado y con mayor acceso a alternativas de compra y entretenimiento.

Con el fin de comprender mejor estos retos, este documento plantea un análisis que parte de la identificación de los supuestos sectoriales, es decir, aquellas prácticas estandarizadas que ninguna empresa suele cuestionar y avanza hacia la exploración de oportunidades de innovación y mejora. El propósito es no solo reconocer los factores claves de éxito actuales, sino también señalar aquellos elementos que pueden limitar la competitividad futura de los centros comerciales.

Este análisis, fundamentado en investigación cualitativa y cuantitativa, es de utilidad tanto para administradores y gestores de centros comerciales, como para académicos y consultores interesados en comprender la dinámica del retail moderno en Colombia y, especialmente, los desafíos de Bogotá como plaza estratégica.

2. Metodología

La investigación se desarrolló a partir de un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas que permitieron analizar el sector desde distintas perspectivas, así como, la revisión documental y fuentes secundarias en las cuales se analizaron artículos académicos, reportes de consultoras de retail y bases de datos del sector comercial en Colombia, con el fin de identificar tendencias y factores críticos de transformación:

- Trabajo de campo cualitativo (hacinamiento cualitativo): se llevaron a cabo entrevistas, observaciones directas y dinámicas grupales en los cuatro centros comerciales seleccionados. Estas técnicas permitieron identificar percepciones, comportamientos del consumidor y prácticas comunes en la operación de los centros.
- Encuesta cuantitativa: se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de visitantes de los centros comerciales, con el fin de validar hallazgos cualitativos y medir la importancia de diferentes atributos como oferta de marcas, entretenimiento, seguridad y canales de comunicación.
- Prueba de supuestos: a partir de la información recolectada, se elaboró un listado de supuestos sectoriales (prácticas estandarizadas que no suelen ser cuestionadas), analizando su pertinencia, riesgos de mantenerlos y posibles alternativas para retarlos mediante innovación.

3. Caracterización del Sector

3.1 Historia del sector

Los centros comerciales en Bogotá tienen su primer antecedente en 1953 con el Pasaje Rivas, un mercado cubierto al estilo parisino que sirvió como base para el concepto moderno y el crecimiento poblacional de la ciudad. Aunque era más un mercado cubierto que un centro comercial, su organización y ubicación en el centro de la ciudad dieron las bases para lo que vendría para las siguientes décadas. En 1976, Bogotá presenció algo impactante y nuevo, el centro comercial Unicentro, diseñado por Rogelio Salmona, que introdujo el modelo integral al ofrecer una experiencia única para la época con la creación de espacios como tiendas de ropa, supermercados y restaurantes (Boom, 2025).

Gracias al crecimiento económico, la ciudad vio un avance en la construcción de centros comerciales, como lo son el Centro Comercial Andino el cual fue fundado en 1993 y Centro Comercial Santafé el cual se fundó en el año 2006, logrando así atender una oportunidad en el mercado de la capital destinada a la población que buscaba más opciones de consumo y entretenimiento. Cada uno con su estilo, estos espacios comenzaron a incluir zonas de juegos, cines y áreas verdes, convirtiéndose en verdaderos ecosistemas urbanos (Boom, 2025).

En los últimos años, los centros comerciales de Bogotá han evolucionado para adaptarse a nuevas tendencias y demandas. Hoy en día, son espacios en donde no solo ofrecen productos, sino experiencias, como, por ejemplo, ofrecen una gran variedad de restaurantes de alta gama hasta eventos culturales y artísticos. Además, han comenzado a integrar tecnología, como aplicaciones para facilitar el estacionamiento o la compra en línea con recogida en tienda (Boom, 2025).

Para el caso de la capital los centros comerciales de igual manera se han convertido en el refugio perfecto para familias y amigos ya que en una ciudad conocida por sus climas impredecibles y su tráfico complejo, estos lugares funcionan también como un espacio seguro para compartir, y los trabajadores urbanos los usan como puntos de encuentro. Además, en una sociedad cada vez más digital, los centros comerciales se han transformado en espacios donde las conexiones humanas siguen siendo esenciales. (Boom, 2025).

3.2 Importancia del Sector de Centros Comerciales en Bogotá

Los centros comerciales en Bogotá se han consolidado como pilares fundamentales de la economía y la vida urbana. Al cierre de 2024, la ciudad contaba con 55 centros comerciales con más de 5.000 m² de área comercial arrendable (GLA), sumando un total de 1,94 millones m², lo que representa cerca del 30 % del inventario nacional en esa categoría (Colombia-Brasil, 2025).

Adicionalmente, el impacto económico es notable al evidenciar que estos centros generaron ventas consolidadas de \$18,76 billones COP en 2024, alcanzando una rentabilidad promedio de \$802.631 mensuales por metro cuadrado. Teniendo en cuenta los datos explicados anteriormente, este indicador refleja no solo la eficiencia en la gestión del espacio comercial, sino también el dinamismo latente del sector (Miranda Zabaleta, 2024).

En ciudades como la capital, donde el comercio representa un pilar esencial del PIB, este sector desempeña un rol estratégico al fortalecer la cadena de valor mediante la integración de empresas nacionales, internacionales y emprendimientos locales. Dentro de esta dinámica, el comercio (incluyendo los centros comerciales) y el entretenimiento se consolidan como verdaderos motores de la economía, impulsando el desarrollo de sectores

clave. Solo en 2025, el comercio, el transporte y los servicios de alojamiento y comida aportaron 0,8 puntos porcentuales al crecimiento del PIB colombiano, mientras que las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación contribuyeron con 0,6 puntos porcentuales (Castiblanco Herrera, 2023).

En Bogotá, sectores como entretenimiento y recreación también han sido determinantes, aportando 1,1 puntos porcentuales en el crecimiento local; Además, la capital aportó entre el 24 % y 26 % del PIB nacional en 2024, consolidándose como un foco estratégico del país (Sánchez, 2025).

En términos de afluencia, los datos son contundentes, dentro de los cuales se expone de manera clara que los centros comerciales en Bogotá registraron 266 millones de visitas en 2024. Esto equivale a que cada residente realizó, en promedio, 29 visitas al año – es decir, aproximadamente una visita cada 12 días. Esta frecuencia convierte a los centros comerciales en verdaderos espacios de vida cotidiana, ocio y encuentro comunitario (Paxzu Colombia, 2025).

Más allá del efecto en el consumo, estos espacios contribuyen significativamente a la generación de empleo directo e indirecto. Apoyan la formalización empresarial, ya que las pymes encuentran en ellos un entorno regulado y seguro para crecer. Esto fortalece tanto la estructura productiva como la cohesión social. A nivel nacional, el sector generó alrededor de 18.000 nuevos empleos en 2024, de los cuales el 35 % fueron empleos directos (retail, administración, logística) y el 65 %, indirectos (transporte, servicios complementarios, publicidad) (CLICC, 2025).

Finalmente, los centros comerciales desempeñan un papel urbano significativo. Generan valorización del entorno, mejoramiento de la infraestructura, y actúan como refugios seguros en medio de climas cambiantes y tráfico complejo. Su naturaleza los convierte en

ecosistemas urbanos, donde convergen cultura, esparcimiento, comercio y comunidad. importancia para el país o la región.

3.3 Productos o servicios ofrecidos (hasta 500 palabras)

Los centros comerciales en Bogotá ofrecen una amplia variedad de productos y servicios integrados, pensados para satisfacer necesidades diversas y generar experiencias completas. En Multiplaza, por ejemplo, se encuentran más de 240 marcas de moda nacional e internacional (como Zara, H&M, Stradivarius, American Eagle, Falabella y Éxito), acompañadas de salas de cine, restaurantes, supermercados, entidades financieras, farmacias, zonas de juegos infantiles y espacios de entretenimiento como bolera, trampolines y escape rooms (Grupo Roble, 2025). Este centro también incluye servicios adicionales como carga para vehículos eléctricos, préstamo de sillas de ruedas, enfermería, capilla y auto-lavado, además de Wi-Fi gratuito en zonas comunes (Semana, 2019).

El centro comercial gran Gran Estación, ubicado cerca del Aeropuerto El Dorado e integrado con TransMilenio, ofrece una oferta comercial consolidada, con 362 locales, supermercado Éxito, cafeterías como Starbucks y marcas de moda como Studio F y Bosi, además de una plazoleta pública que promueve actividades sociales (Wikipedia, 2025). Por su parte, Salitre Plaza alberga 286 tiendas y un almacén ancla Éxito, destacándose como un centro de conveniencia para el sector urbano occidental, Y finalmente, Nuestro Bogotá, podemos inferir que, al igual que los demás centros en la zona centro-occidental, ofrece una mezcla de comercio (moda, gastronomía, servicios), entretenimiento y servicios complementarios para atender a una población familiar y joven (Wikipedia, 2022).

3.4 Principales competidores

Tabla 1 Cuadro comparativo de principales competidores

Tipo de competencia	Principales competidores	Características	Barreras competitivas
Directos	Multiplaza, Gran Estación, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá	Centros comerciales con gran mezcla de marcas ancla, oferta de entretenimiento y buena accesibilidad.	Diferenciación en mezcla de marcas, atracción de públicos diversos, accesibilidad por transporte (Transmilenio, vías principales).
Adicionales (no asignados)	Plaza Central, Titán Plaza	Centros comerciales cercanos que también captan público objetivo de la zona.	Competencia por cercanía y experiencias ofrecidas.
Indirectos	Comercio electrónico	Competencia digital que atrae consumidores por conveniencia, precios y rapidez.	Digitalización de la compra, servicio a domicilio, diversidad de productos en línea.

Indirectos	High Street / Zonas a cielo abierto (mercados de calle, comercio informal)	Espacios abiertos que ir ofrecen experiencias sociales y precios más bajos.	Accesibilidad, cercanía, menor estructura de costos.
-------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

El análisis competitivo evidencia que el centro comercial enfrenta competidores directos como Multiplaza, Gran Estación, Salitre Plaza y Nuestro Bogotá, que cuentan con una amplia oferta de marcas ancla, entretenimiento y una ubicación estratégica conectada con Transmilenio y vías arteriales. Adicionalmente, aunque no hacen parte de los asignados directamente, Plaza Central y Titán Plaza también representan una competencia relevante por su cercanía y similitud en experiencias de compra.

Por otra parte, se identifican competidores indirectos como el comercio electrónico, que cada vez gana más participación gracias a la conveniencia, precios y rapidez de entrega, así como los espacios de High Street o zonas a cielo abierto, que ofrecen alternativas sociales y económicas para el consumidor. Las principales barreras competitivas se encuentran en la mezcla de marcas ancla, la accesibilidad y la capacidad de ofrecer experiencias diferenciadas que logren atraer y fidelizar al público.

3.5 Mercado atendido

Los centros comerciales ubicados en la zona centro-occidental de Bogotá (entre ellos Multiplaza, Gran Estación, Salitre Plaza y Nuestro Bogotá) cubren una demanda diversa que

abarca múltiples localidades y perfiles socioeconómicos. A continuación, decidimos clasificar por categorías de mercados a los que se dirige nuestro sector:

3.5.1. Cobertura geográfica

Atienden principalmente a residentes de localidades como Fontibón, Engativá, Kennedy, Puente Aranda y Teusaquillo, zonas que concentran la mayor parte del comercio formal y la actividad empresarial de la ciudad. En particular, Engativá alojaba en 2017 el 9.4 % de las empresas dedicadas al comercio en Bogotá, mientras que Kennedy presentaba una estructura socioeconómica compuesta por estratos 2 (casi 39 %), estrato 3 (casi 58 %) y un pequeño porcentaje nivel medio-alto en estrato 4 (Valbuena Torres, 2025).

3.5.2. Segmento socioeconómico

En localidades como Ciudad Salitre, donde se encuentran Gran Estación y Salitre Plaza, predominan estratos entre el 4 y 5, más, sin embargo, los centros asignados también sirven a familias de estratos 2, 3 y 4, captando un abanico socioeconómico más amplio y mayormente diversificado.

3.5.3 Turismo y viajeros

En 2024, Bogotá recibió aproximadamente 14 millones de turistas, de los cuales 1,8 millones fueron extranjeros, demostrando un crecimiento del 35 % respecto a 2023, como ejemplo claro, el centro comercial Nuestro Bogotá, por su cercanía (menos de 6 minutos en auto sin trancones y barreras en el camino) al Aeropuerto El Dorado, se beneficia ampliamente de este flujo (Mora Aguilar, 2025). Durante 2024, recibió 1 de cada 10 visitantes extranjeros y busca atraer a más pasajeros y personal aeroportuario mediante

alianzas como el transporte gratuito y el naming de la estación de TransMilenio “Portal ElDorado – CC Nuestro Bogotá” (Gómez Guasca, 2025).

3.5.4 Otros mercados atendidos

También captan un volumen significativo de visitantes laborales como es el caso de trabajadores de oficinas de Ciudad Salitre, estudiantes de instituciones cercanas y turistas nacionales que encuentran en estos lugares opciones de entretenimiento, gastronomía y conveniencia.

3.6 Clientes o usuarios

Tabla 2 Cuadro comparativo de características, necesidades y motivaciones de clientes

Tipo de cliente	Características principales	Necesidades y motivaciones
Familias jóvenes	Hogares de estratos 3 a 5, con hijos pequeños o adolescentes.	Espacios de entretenimiento, restaurantes familiares, compras de moda y tecnología.
Jóvenes (18-30 años)	Estudiantes universitarios y jóvenes profesionales.	Moda, entretenimiento (cine, juegos, conciertos), experiencias digitales y gastronomía variada.

Ejecutivos y oficinistas	Trabajadores de empresas y corporativos cercanos.	Almuerzos rápidos y de calidad, servicios bancarios, tiendas de conveniencia, cafés y coworking.
Turistas nacionales e internacionales	Visitantes de paso por la ciudad, incluidos tripulantes de aerolíneas.	Compras rápidas (souvenirs, moda), gastronomía típica, servicios de telecomunicaciones y cambios de divisa.
Compradores omnicanal	Usuarios que combinan compras en línea con visitas físicas.	Servicios “pick up”, devolución/cambio de productos, experiencias en eventos de marca.

Fuente: Elaboración propia

El público de los centros comerciales analizados (Multiplaza, Gran Estación, Salitre Plaza y Nuestro Bogotá) se compone principalmente de familias de estratos 2–4 y clase media consolidada en el corredor Salitre–Teusaquillo–Engativá, con fuerte afluencia de jóvenes y oficinistas de Ciudad Salitre. Bogotá registró 266 millones de visitas a centros comerciales en 2024 (≈ 29 visitas por habitante/año), lo que confirma un uso intensivo de estos espacios como lugar de compra, ocio y encuentro (Alzate, 2025).

El componente corporativo es clave ya que Salitre y Teusaquillo tienen alta presencia de servicios y empleo administrativo, lo que alimenta picos de almuerzos, diligencias bancarias y compras rápidas entre semana (Camara de Comercio Bogotá, 2007). A esto se suma un flujo diferencial de turistas y tripulaciones por la proximidad a El Dorado, que movilizó 45,8 millones de pasajeros en 2024; en Nuestro Bogotá, 1 de cada 10 visitantes fue extranjero en 2024 y ya se habilitó ruta gratuita al aeropuerto, reforzando el rol del centro comercial como “puerta de ciudad” (Vaca, 2025).

3.7 Cifras importantes (empleos, PIB, ventas, etc)

Cómo se ha mencionado en puntos anteriores es de gran importancia comprender que este es uno de los sectores en la economía de la ciudad con mayores ingresos en términos comerciales y recreativos para los ciudadanos que frecuentan los centros comerciales planteados dentro de nuestro análisis. En base a esto, el sector evidenciado en el presente estudio de investigación, en Bogotá se exhibe una solidez notable reflejada en indicadores clave como superficie operativa, ocupación, ventas, visitas y evolución en los precios.

Es fundamental reiterar que a nivel regional, específicamente hablando de la capital el tamaño e inventario ha sido relevante financieramente hablando; A cierre de 2024, Bogotá contaba con 55 centros comerciales con más de 5.000 m² de GLA, que en conjunto suman 1,94 millones m², esto equivale aproximadamente a una 30% del inventario nacional en este rubro (Olguín, 2025).

Respecto a las ventas consolidadas de estos centros en 2024 llegaron a \$18,76 billones COP, con una productividad promedio de \$802.631 COP/mes por m² de área arrendable, lo que refleja eficiencia comercial y buena rotación de categorías ancla (Olguín, 2025).

Hablando en términos de tráfico y hábitos de visita, logramos evidenciar que en 2024, el número de visitas acumuladas alcanzó 266 millones, lo que equivale a 29 visitas por cada

residente al año, es decir, aproximadamente una visita cada 12 días por persona en promedio nacional. Este indicador refleja la alta frecuencia de uso de estos espacios y su condición como puntos clave de encuentro, consumo y recreación en la vida cotidiana de los bogotanos (Olguín, 2025).

Además, centros comerciales como Titán Plaza llegaron a registrar decenas de millones de visitas (por ejemplo 46,5 millones en 2024), destacando la disparidad en atracción de tráfico, pero también la posibilidad de sobresalir como polos de atracción superiores según ubicación, oferta y experiencia (Olguín, 2025).

Ahora bien, hablando a mayor profundidad los indicadores que son fundamentales para esta industria, la vacancia del sector retornó a un dígito al cierre de 2023, con 3.977 locales desocupados de 43.178 monitoreados ($\approx 9,2\%$ por cantidad de locales), y la tendencia de ocupación se mantuvo alta en 2024–2025 gracias al ajuste de mezcla comercial y ampliaciones selectivas, todo esto refleja recuperación postpandemia y consolidación comercial. Este tipo de mejora indica mayor estabilidad de ocupación y una oferta comercial más demandada. (Vaca, 2025).

En términos de empleo y formalización, el comercio minorista viene recuperando personal ocupado en una cifra significativa, a junio de 2025 el personal del retail creció 0,3% interanual y las ventas reales del comercio minorista subieron 10,1% (jun-2025 vs. jun-2024), indicadores que traccionan empleo directo en retail y servicios asociados dentro de los centros comerciales. Además, el comercio es uno de los sectores que más absorbe empleo en Bogotá (juventud y mujeres), reforzando el rol de los malls como polos de formalidad (DANE, 2025a). En base a este contexto podemos inferir que la baja tasa de vacancia, la alta afluencia de visitantes y una mayor cantidad de locales ocupados, lo que en el agregado producen empleo directo en ventas, logística, administración, seguridad y servicios complementarios, así como empleos indirectos (transporte, mantenimiento, publicidad y

servicios de alimentación), consolidando a los centros comerciales como puntos de formalización empresarial y desarrollo económico local (Miranda Zabaleta, 2024).

Finalmente, en 2025, el PIB de Colombia crece 2,1% interanual en 2T-2025 (serie original), con comercio, transporte, restaurantes y entretenimiento entre los rubros que más aportan al valor agregado, el consumo privado sigue siendo un motor clave. Los centros comerciales operan precisamente en esa intersección de comercio y servicios, por lo que su buen desempeño de tráfico y ventas se alinea con la mejora macro (DANE, 2024).

4. Entorno General

4.1 Análisis PESTEL

Para el análisis PESTEL desarrollado en este documento, se decidió identificar dos oportunidades y dos amenazas por cada uno de los factores que lo componen. Cada punto incluye una descripción y un apartado detallado con su respectiva justificación, sustentada con datos y referencias, con el fin de dar mayor claridad a su relevancia. Adicionalmente, se diseñó un apartado en Excel (Denominada “PESTEL” adjuntado en la entrega), en la cual se realizó un análisis cuantitativo. En este ejercicio, cada oportunidad y amenaza fue evaluada con una escala del 1 al 5 (siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto) para clasificar su impacto relativo. Posteriormente, se aplicó una ponderación y se calcularon los resultados por categoría, lo que permitió representar de manera gráfica a través de un diagrama de barras, el peso total de oportunidades y amenazas dentro de cada factor del PESTEL.

Con base a la metodología, a continuación, se presentará la explicación de cada factor junto con sus respectivos relacionados.

4.1.1 Factores políticos

- **Políticas de seguridad en zonas comerciales (Centros comerciales) –**

Oportunidad

En la industria analizada, resulta de gran relevancia considerar el contexto de seguridad en Bogotá. Lo que para muchos puede ser una amenaza, en esta industria puede convertirse en una oportunidad diferencial para generar un valor agregado en el modelo de negocio. En base de estrategias diversificadas, se busca atacar cada obstáculo que pueda presentarse en los procesos integrales de protocolos de seguridad para estos espacios.

Es de conocimiento por un gran porcentaje de ciudadanos, que Bogotá es considerada una de las ciudades más inseguras del país, siendo la primera con la tasa más alta con un 25.3% (DANE, 2020).

En base a esto, es de gran responsabilidad de los recintos comerciales con un gran flujo de personas garantizar espacios seguros, más sin embargo, según un informe de la Policía Nacional, los almacenes de cadena, las grandes superficies y los centros comerciales son los más afectados por el hurto y atraco con armas, registrando en lo corrido del año un total de 2.769 casos, además aclara que Bogotá ha presentado reducción pasando de 2.216 casos en 2016 a 1837 en el primer semestre 2017 pero sigue siendo una cifra alta (Dinero, 2017).

Y es aquí donde nace esta oportunidad para la industria comercial, gracias al diseño estratégico de políticas de seguridad en los centros comerciales, se lograron contemplar planes de emergencia, la implementación de tecnologías como cámaras de vigilancia (CCTV) y sistemas de alarma, control de accesos y personal de seguridad capacitado para prevenir y mitigar riesgos como robos, hurtos e incendios (Ramos Beltrán, 2018).

Asimismo, la Circular Externa 0255 de 2020 del Gobierno Nacional establece lineamientos específicos para la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada en estos espacios, promoviendo al mismo tiempo una cultura de prevención y autocuidado entre visitantes y empleados (Ramos Beltrán, 2018).

Y como complemento a esta política integral, se diseñó un plan de fortalecimiento para los entornos y al interior de los centros comerciales de Bogotá, con la ayuda de la Policía Metropolitana, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y empresas de seguridad se logró implementar el 'Frente de Seguridad Centros Comerciales', el cual busca mejorar tiempos de reacción ante hechos delictivos. En el mismo sentido esta incentivará entre los ciudadanos cultura de seguridad y convivencia para contrarrestar en estos espacios de esparcimiento cualquier situación que ponga en riesgo la seguridad de los visitantes. (Barreto, 2017).

- **Incentivos tributarios para inversión en comercio – Oportunidad**

En la ciudad de Bogotá, el 5 de agosto de 2025, la Alcaldía Mayor de Bogotá le apostó a dinamizar la economía local mediante un robusto paquete de incentivos tributarios diseñados para atraer capital productivo, impulsar el empleo y fortalecer la autonomía financiera de la ciudad. Con el fin de reducir el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) para el 59% de las empresas, beneficiando principalmente a micro y pequeñas empresas. También, proyecta la atracción de \$70 billones en inversión directa a 2035, apalancada en exenciones de ICA y predial para sectores estratégicos como industria, salud, tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), y las industrias creativas (Miranda Zabaleta, 2025b).

Desglosando a mayor profundidad la información indicada en los párrafos previos, La propuesta contempla la exención progresiva del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) para nuevas inversiones productivas en 92 actividades económicas estratégicas, agrupadas en

macro sectores como industria, salud, tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), y las industrias creativas. Las exenciones están diseñadas según el monto invertido (Miranda Zabaleta, 2025b).

Esta política comercial plantea que las inversiones de \$4.000 a \$20.000 millones puedan tener exención del 100% del ICA el primer año y 50% el segundo año. Para el caso de las inversiones de \$20.000 a \$40.000 millones tendrán exención del 100% el primer año, reduciéndose 20% anualmente hasta el 20% en el quinto año. Y finalmente para las Inversiones mayores a \$40.000 millones se aplicará una exención de ICA durante 10 años, empezando con el 100% y reduciéndose 10% anualmente (Miranda Zabaleta, 2025a).

- **Inestabilidad en normas tributarias- Amenaza**

En términos políticos, un aspecto que es de gran relevancia traer a discusión es respecto a la reforma tributaria impulsada por el Gobierno Nacional, esta se ha convertido en una amenaza para los centros comerciales, pues refleja un marco regulatorio más estricto y con mayores cargas fiscales. Aunque la tarifa de renta empresarial se mantiene en el 35 %, la eliminación del beneficio de descontar el impuesto de industria y comercio (ICA) y la supresión de los días sin IVA generan un impacto directo en el sector, reduciendo incentivos al consumo y debilitando la competitividad del comercio formal (Becerra Elejalde, 2022).

Estas decisiones políticas pueden limitar el dinamismo en la industria y de igual manera, la imposición de nuevos tributos a productos ultra procesados, bebidas azucaradas y la ampliación del IVA a plataformas digitales responden a una agenda gubernamental que busca aumentar el recaudo fiscal, pero que también puede desacelerar el flujo de clientes y afectar la operación de marcas clave dentro de los centros comerciales (Becerra Elejalde, 2022).

- **Regulaciones urbanísticas-Amenaza**

La entrada en vigencia del Decreto Distrital 079 de 2015 representa una amenaza política significativa para la industria de los centros comerciales en Bogotá ya que este decreto impone que cualquier nuevo centro comercial (o ampliación de más de 2.000 m²) debe cumplir rigurosamente con planes de implantación (PI) y de regularización y manejo (PRM), con el objetivo de mitigar impactos urbanísticos como congestión vehicular, aglomeraciones peatonales, ruido o inseguridad en el entorno, ya que en proyectos industriales anteriores han creado una serie de problemáticas de movilidad y desarrollo ciudadano (Cortés, 2015).

Estos planes son ahora requisito indispensable para obtener licencias de construcción y funcionamiento, y su incumplimiento puede acarrear sanciones como multas diarias o suspensión de operaciones (Tiempo, 2015).

Adicionalmente, aunque la normativa simplifica trámites para proyectos sin impactos urbanísticos relevantes, lo cual podría facilitar licencias más ágiles, la obligación política de garantizar el bienestar y derechos fundamentales de los habitantes prevalece sobre la velocidad de aprobación (Cortés, 2015).

Para dar cierre a la explicación de esta amenaza, es importante recalcar que esta regulación, impulsada desde la Secretaría Distrital de Planeación, implica que los centros comerciales ya no pueden desarrollarse bajo criterios puramente económicos o estéticos, sino que deben demostrar responsabilidad social y urbana. Por tanto, el decreto plantea un entorno político más restrictivo y regulatorio, que si bien busca proteger el entorno urbano, también representa una barrera política y burocrática para la expansión del sector (Cortés, 2015).

4.1.2 Factores económicos

- **Crecimiento del e-commerce en Colombia-Amenaza**

Con la evolución de la tecnología en los últimos años se ha dado panorama comercial digital innovador y retador, el comercio electrónico está entrando en una nueva era de crecimiento en donde las ventas minoristas globales de e-commerce superaron los 4.1 billones de dólares en 2024 y se proyecta que superen los 6.4 billones de dólares para 2029. A medida que la tecnología avanza y las expectativas de los consumidores evolucionan, los minoristas que tienden a mantener sus actividades comerciales en espacios presenciales deben estar preparados para adaptarse ya que implica una transformación del consumo a un modelo híbrido o digital (Alvino, 2025).

- **Inflación y altos costos de vida-Amenaza**

El comercio nacional no es el único que se ha visto afectado por las fluctuaciones económicas, más sin embargo, podría llegar a decirse que es una de las industrias con mayor impacto respecto al comportamiento del consumo, esto ligado a que la disminución sostenida del poder adquisitivo de los hogares colombianos representa una amenaza significativa especialmente en segmentos como el entretenimiento y el retail. En abril de 2024, las ventas reales del comercio minorista cayeron un 1,6 % respecto al mismo mes del año anterior, mientras que el personal ocupado se redujo en un 0,6 % (DANE, 2025b). El acumulado entre enero y abril muestra una contracción del 3,3 % en ventas, con alimentos, textiles, prendas de vestir y vehículos como principales responsables del descenso (DANE, 2025). Este escenario refleja que los consumidores, con menor capacidad de gasto, priorizan productos esenciales y

postergan el consumo de bienes no imprescindibles, afectando directamente la afluencia y el gasto en centros comerciales.

Además, entre enero y julio de 2024, las ventas reales del comercio minorista registraron una caída acumulada del 1,7 %, lo que evidencia que la recuperación del sector se mantiene débil y frágil. La incertidumbre económica, la inflación persistente y la debilidad en la demanda interna generan un entorno adverso para el comercio formal, lo que se traduce en una menor ocupación, reducida rotación de stock y presión sobre la rentabilidad de las tiendas ubicadas en centros comerciales (Mazo Gonzalez, 2024).

En este contexto, la sostenibilidad del sector se ve comprometida, ya que la capacidad de atraer clientes y generar ventas se ve seriamente limitada por la contracción del gasto discrecional (Mazo Gonzalez, 2024).

- **Recuperación económica postpandemia-Oportunidad**

A partir del 2021 se han venido integrando una serie de planes de acción para impulsar la economía en base a tendencias de consumo y económicas en el mercado global, como resultado de las estrategias integrales, durante el primer trimestre de 2024, el sector de la cultura, recreación y entretenimiento en Bogotá registró un crecimiento notable del 6,2 % en el valor agregado, aportando 0,4 puntos porcentuales al crecimiento del PIB de la ciudad, cuyo incremento fue del 0,9 %, superando el promedio nacional (DANE, 2024; Miranda Zabaleta, 2024 ; Grandas Medina, 2024).

Este fortalecimiento se atribuye en parte a la reactivación del turismo, reflejada en el aumento de la organización de eventos culturales, deportivos, congresos y convenciones, junto con una recuperación sostenida del flujo de visitantes internacionales (Grandas Medina, 2024).

En el caso de los centros comerciales, este panorama significa una oportunidad estratégica ya que representa mayores niveles de ocupación, consumo y afluencia de público en locales de entretenimiento, gastronomía y ocio, así como posibilidad de consolidar alianzas con gestores de eventos y turismo para dinamizar sus espacios (Grandas Medina, 2024).

Y se respaldó en base a resultados; como por ejemplo, el dinamismo económico se mantuvo en 2025, cuando el sector de recreación, entretenimiento y deporte volvió a destacar con un crecimiento aún más vigoroso del 15,5 % durante el primer trimestre del año, convirtiéndose en uno de los principales motores de la economía distrital ((Miranda Zabaleta, 2025b); Grandas Medina, 2024).

Para los centros comerciales, esto representa una ventana de expansión y diversificación, en donde da pie a ideas innovadoras, como abrir nuevos espacios experienciales, fortalecer alianzas con el sector gastronómico y cultural, y posicionarse como nodos de atracción social y económica (Grandas Medina, 2024).

- **Atracción de inversión extranjera-oportunidad**

Durante el primer semestre de 2024, Bogotá logró atraer 42 proyectos de inversión extranjera directa (IED), equivalentes a un monto estimado de USD 418 millones, los cuales generaron más de 3 700 nuevos empleos. Estos resultados representaron un crecimiento del 13,5 % en el número de proyectos, del 160 % en montos de inversión y del 49,4 % en empleos generados, en comparación con el mismo período de 2023 (Rodríguez Pérez et al., 2024).

Para los centros comerciales, este contexto constituye una oportunidad estratégica clave ya que representa una mayor inversión que implica mayor afluencia, dinamización del

comercio interno y un entorno propicio para el desarrollo de servicios recreativos, gastronómicos y culturales dentro de estos espacios (Grandas Medina, 2025).

Adicionalmente, el 50 % de los proyectos se dirigieron a sectores de retail, productos de consumo, software, servicios TI y servicios corporativos, lo que refuerza el papel de los centros comerciales como nodos estratégicos para el consumo y la prestación de servicios relacionados (Grandas Medina, 2025; Ríos, 2025)

Este posicionamiento confirma su potencial para atraer nuevas inversiones, diversificar su oferta y consolidarse como centros de experiencia e innovación urbana (Ríos, 2025).

4.1.3 Factores sociales

- **Preferencia por experiencias presenciales basadas en tendencias emergentes-Oportunidad.**

Las tendencias en la industria del entretenimiento y comportamientos de consumo por parte de las personas en los últimos años ha estado enfocada en la búsqueda de experiencias inmersivas que rompan con lo tradicional y logren emitir mensajes disruptivos que los traigan a entornos presenciales para fortalecer momentos de recreación y crear espacios de interacción social. En base a esto, se llevó a cabo la Encuesta de Percepción Ciudadana 2023 en donde se reveló que los bogotanos valoran altamente los espacios de socialización y entretenimiento, con un 58,8 % satisfechos con la oferta de recreación y deporte y un 53,8 % con la oferta cultural. Además, actividades como visitar centros comerciales (41 %) y restaurantes (42,7 %) se consolidan entre las principales formas de esparcimiento de la ciudadanía (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2023).

Estos hallazgos claramente abren la puerta para que los centros comerciales se transformen en verdaderos espacios de experiencia más allá del simple intercambio

comercial. En este sentido, se logra encontrar la oportunidad de capitalizar esta preferencia ofreciendo vivencias presenciales diferenciadoras como eventos culturales, actividades recreativas, zonas gastronómicas y espacios de socialización que fortalezcan la conexión con la comunidad.

Se convierte en una gran alternativa para que los centros comerciales se conviertan en protagonistas dentro de la tendencia global de “retail experiencial”, donde la experiencia y el encuentro social se convierten en el principal valor agregado frente a la virtualidad (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2023).

- **Mayor conciencia de consumo responsable-Oportunidad**

La creciente conciencia hacia el consumo sostenible constituye una oportunidad social significativa para los centros comerciales, que pueden reinventarse como promotores de prácticas responsables. En el marco del consumo sostenible, el Ministerio de Ambiente ha impulsado avances clave como la creación del Sello Ambiental Colombiano (SAC), con normas técnicas específicas para zonas comunes en centros comerciales (Ambiente GOV, 2025). Además, se han elaborado guías de mejores prácticas para prevenir el desperdicio de alimentos y gestionar residuos en establecimientos gastronómicos (Ministerio de ambiente, 2025).

Teniendo en cuenta estos hallazgos, los centros comerciales tienen la posibilidad de alinearse con esta tendencia emergente, integrando ecoetiquetas, reduciendo residuos y favoreciendo prácticas que conectan con consumidores cada vez más conscientes.

Esta transición hacia un consumo más responsable es parte de una estrategia nacional más amplia hacia una Economía Circular, que resalta la innovación tecnológica, la reusabilidad, el reciclaje y la colaboración entre actores como empresas, consumidores y autoridades (Ministerio de ambiente, 2025).

- **Creciente inseguridad Urbana en centros comerciales (Estafas, fraudes, actividad insurgente)-Amenaza**

La percepción de inseguridad representa una amenaza importante para los centros comerciales, ya que limita la confianza de los visitantes y puede reducir su afluencia. Aunque en Bogotá las cifras de victimización muestran una disminución en los últimos años, los robos en establecimientos comerciales siguen siendo frecuentes, lo que refuerza la sensación de vulnerabilidad (Ramos Beltrán, 2018).

4.1.4 Factores tecnológicos

- **Avances en plataformas digitales de compra (Automatizaciones, procesos más rápidos y sencillos, Implementación de IA)-Amenaza**

La digitalización y la omnicanalidad se consolidan como un factor disruptivo para la industria comercial en canales presenciales, ya que privilegian el canal virtual y reducen las visitas físicas. Como lo señala Patricia Vélez, CEO de Grupo Ambiente, aunque el e-commerce es clave, que las tiendas físicas se integren digitalmente como, por ejemplo, mediante el uso de códigos QR y acceso a información desde el teléfono para mantenerse relevantes frente al cliente conectado (Gil Niebles, 2023).

Este cambio amenaza a los locales que ofrecen productos básicos y fácilmente comparables en línea, ya que podrían ser reemplazados completamente por alternativas digitales si no logran transformar su experiencia física en algo diferencial (Gil Niebles, 2023).

De esta forma, la omnicanalidad redefine el papel de los centros comerciales ya no bastan los pasillos y vitrinas, sino que se exige una integración fluida entre lo digital y lo

presencial. Esto supone ajustar el modelo operativo y experiencial para retener a un público cada vez más acostumbrado a comprar desde casa, reduciendo el tráfico físico si no se responden sus expectativas tecnológicas y de interacción (Gil Niebles, 2023).

- **Innovación en experiencias inmersivas (VR, AR)-Oportunidad**

Los centros comerciales han evolucionado convirtiéndose en más que simples espacios de compra para convertirse en entornos sociales, digitales e interactivos. Y en este cambio de paradigma, la tecnología está jugando un papel clave transformando la experiencia de los clientes/visitantes. Tal es el caso de Corners interactivos, webapps personalizadas, Big Data, asistentes dotados con Inteligencia Artificial. Basándose en las últimas tendencias en innovación y tecnología que han permitido darles una vuelta a los espacios de compra más tradicionales. Buscando crear vivencias únicas y envolventes. Y de la misma forma, las marcas de retail quieren volver a tener presencia física con sus clientes, generar encuentros, comunidad, una conexión real que vaya más allá del mundo digital y las Redes Sociales (Imascono, 2025).

- **Implementación de apps de fidelización-Oportunidad**

La adopción de apps de fidelización en centros comerciales constituye una oportunidad social valiosa al transformar estos espacios en comunidades conectadas ya que estas plataformas, más que simples herramientas de mercadeo, permiten fortalecer el vínculo emocional con los clientes, incentivando su retorno frecuente, aumentando el ticket promedio e impulsando recomendaciones de boca en boca (elementos esenciales para dinamizar la vivencia presencial del centro comercial) (Fidelizer, 2024).

- **Brecha digital en algunos consumidores-Amenaza**

Existe una significativa porción de la población que aún carece de acceso adecuado a herramientas digitales, así como el internet de calidad y dispositivos tecnológicos, lo que representa una amenaza social indirecta para los centros comerciales, especialmente en su capacidad de atraer y comunicar con estos segmentos. El DNP señala que muchos hogares no disponen de conectividad digital de calidad ni de dispositivos adecuados y que, además, se está desarrollando el Índice de Pobreza Digital (IPD) precisamente para identificar estas brechas y orientar políticas públicas con ese fin (Vanegas et al., 2024).

Esta exclusión digital limita la posibilidad de que ciertos ciudadanos se beneficien de servicios digitales de los centros comerciales, como apps de fidelización, promociones en línea o comunicación omnicanal (Vanegas et al., 2024).

4.1.5 Factores medio ambientales

- **Tendencia hacia sostenibilidad en retail – Oportunidad**

Teniendo en cuenta que una proporción considerable de consumidores colombianos valora la sostenibilidad en sus decisiones de compra, ha llevado a representar una oportunidad ambiental estratégica para los centros comerciales. El estudio Green Gauge de NielsenIQ revela que el 57,6 % de los colombianos considera “muy importante” que los productos sean respetuosos con el medio ambiente, mientras que el 61,3 % cree que es crucial que las empresas actúen con responsabilidad ambiental (Lorduy, 2024).

Y asimismo, el informe de tendencias "Consumer Vision 2035" destaca que el 80 % de los consumidores espera que las empresas no solo enfrenten el cambio climático, sino que

ayuden a prevenirlo, Estos datos sugieren una demanda creciente por marcas y espacios que reflejen valores sostenibles (Quiceno, 2025).

Esto, sin duda, abre la puerta a una transformación innovadora en donde pueden posicionarse como espacios eco-friendly mediante prácticas responsables como el uso de materiales reciclados, implementación de puntos de reciclaje, certificaciones ambientales y selección de locales con propuestas sostenibles. Al alinearse con esas expectativas ciudadanas, no solo fortalecerán su imagen de responsabilidad social, sino que también se conectarán emocionalmente con un segmento cada vez más consciente y exigente en términos de sostenibilidad, convirtiéndose en referentes de consumo responsable dentro de la experiencia presencial (Quiceno, 2025).

- **Regulaciones ambientales más estrictas – Amenaza**

La implementación del ambicioso Plan de Acción Climática (PAC) 2020-2050 en Bogotá plantea una amenaza, debido a los crecientes requerimientos en adaptación energética y manejo de residuos. (Alarcon, 2021). El PAC incluye medidas como la exigencia de infraestructura energéticamente eficiente, el uso de energías renovables en edificaciones, y la gestión integral de residuos con enfoque en economía circular, obligando a establecimientos comerciales a asumir altos costos de adecuación técnica y operación en sus infraestructuras (e Ambiente, 2024).

Además, el PAC exige a los sectores público y privado contribuir a la reducción de emisiones de gases efecto invernadero y mejorar la resiliencia urbana mediante acciones como separación de residuos, eficiencia energética y uso de tecnologías limpias en procesos productivos (Febres Forero, 2021).

Esta normativa guía a la industria de centros comerciales a que realicen mayores inversiones en infraestructura verde, reciclaje, tratamiento de residuos y tecnologías limpias,

generando presiones financieras que podrían afectar su rentabilidad y capacidad de innovación.

- **Uso de energías renovables en infraestructura y adaptación de zonas ambientales – Oportunidad**

El Plan de Acción Climática (PAC) 2020-2050 de Bogotá impulsa la implementación de energías renovables y la adaptación de zonas ambientales aunque puede conllevar a una gran inversión inicial, también representa una gran oportunidad ya que al integrar infraestructura sostenible, como paneles solares, eficiencia energética y sistemas de reciclaje; los centros pueden no solo cumplir con las exigencias normativas, sino también posicionarse como referentes eco-friendly en la ciudad (e Ambiente, 2024).

Además, estas acciones fortalecen la percepción positiva de los consumidores, quienes cada vez valoran más los espacios verdes y sostenibles para socializar, comprar y entretenerse (e Ambiente, 2024).

- **Huella de carbono en grandes superficies-Amenaza**

La medición ciudadana de CO₂ en grandes centros comerciales ha venido variando en los últimos años, más sin embargo, esto no quita el enfoque respecto a que estos espacios son unos de los más impactantes en temas ambientales de la ciudad como se revela en distintos estudios en lo que se revela que estas zonas exhiben niveles medios de dióxido de carbono. (Bernal, 2021).

De igual manera, se advierte que existen áreas más críticas como restaurantes, cines o gimnasios donde no se tomaron mediciones, lo que sugiere posibles puntos de acumulación de aire viciado y, por tanto, mayor huella de carbono interior o riesgo de mala calidad del aire, esta situación representa una amenaza ya que una percepción pública de mala

ventilación o ambientes poco saludables puede minar la reputación y desalentar la afluencia de visitantes (Bernal, 2021)

4.1.6 Factores legales

- **Ley de protección al consumidor – Oportunidad**

En base a la Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor, establece un marco legal robusto para la protección de los derechos de los consumidores, entre ellos el acceso a información clara, seguridad en los productos y educación al consumidor, los cuales son aspectos directamente relevantes para los centros comerciales como espacios de oferta y experiencia comercial (Gari Fonseca, 2024).

Este entorno legal les brinda la oportunidad de posicionarse como referentes de transparencia, calidad y ética en el servicio, fortaleciendo su reputación y diferenciándose en el mercado frente a opciones de venta menos reguladas. Y además, la ley reafirma el papel de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) como ente responsable de garantizar el cumplimiento y protección de los derechos de los consumidores, lo que fomenta un entorno competitivo basado en la excelencia y la responsabilidad comercial (Función Pública, 2011).

- **Legislación laboral rígida - Amenaza**

Los elevadísimos costos de contratación y operación representan una amenaza económica significativa, ya que al presionar los márgenes y dificultar la sustentabilidad económica de los locales. Cuando los costos laborales (incluidos salarios, prestaciones, y seguridad social) aumentan en gran medida, se reducen los recursos disponibles para

inversiones en mercadeo, innovación y mantenimiento, lo que podría derivar en reajustes operativos, cierres parciales o locales menos viables (Gari Fonseca, 2024).

Este escenario es especialmente crítico para los negocios ubicados en centros comerciales, ya que además de afrontar arrendamientos y servicios comunes, deben asumir una nómina eficiente que no comprometa rentabilidad. Ante la posibilidad de mayores cargas financieras, los operadores podrían verse forzados a trasladar estos costos al precio final o sacrificar la calidad del servicio, lo que a su vez podría mermar la competitividad y afluencia (Gari Fonseca, 2024).

- **Derechos de propiedad intelectual – Oportunidad**

La propiedad intelectual en Colombia, concebida como el derecho que protege creaciones de la mente (marcas, diseños, patentes y obras), constituye una oportunidad legal para los centros comerciales al permitirles blindar su identidad, innovaciones y propuestas de valor en un mercado altamente competitivo (*Propiedad Intelectual | Colombia Aprende*, 2025).

Además, al convertirse en espacios que promueven la innovación y la creatividad, los centros comerciales pueden transformar la propiedad intelectual en un activo intangible estratégico, que respalde tanto sus iniciativas propias como las de sus aliados comerciales. Esto no solo refuerza la confianza de clientes e inversionistas, sino que también abre la puerta a nuevos modelos de negocio basados en experiencias y conceptos originales, alineados con las tendencias de consumo actuales (*Propiedad Intelectual | Colombia Aprende*, 2025).

4.2 Turbulencia del Entorno

4.2.1 *Dinamismo/estancamiento*

La industria comercial es uno de los principales motores de la economía bogotana, más específicamente hablando del sector de los centros comerciales, en donde se muestra signos claros de recuperación y crecimiento, con indicadores robustos de los cuales hablaremos con mayor profundidad a continuación:

- **Vacancia**

Como se ha mencionado en puntos anteriores, según la Asociación de Centros Comerciales de Colombia, Acecolombia, en alianza con Marca Táctica, presentó los resultados de su informe de vacancia, en el que se evidencia el comportamiento en los índices de ocupación de locales comerciales a nivel nacional, para el cierre de 2023. En dicho informe, en el mes de diciembre del año en mención, la industria alcanzó los niveles de vacancia orgánica que registraba en 2018, regresando al indicador de un solo dígito. De los 43.178 locales comerciales existentes en el sector, se encuentran desocupados 3.977, de manera que la vacancia por cantidad de locales pasó de ser el 10.5% en diciembre de 2022 a 9,2% al cierre del 2023. Vacancia de un dígito al cierre de 2023, a niveles prepandemia. Vacancia por cantidad de locales: 9.2% (vs. 10.5% en 2022); por metros cuadrados: 4.8% (vs. 5.9% en 2022) (MercAdmon, 2024).

Entre las cosas que más logran destacar de este, es que la categoría de los centros comerciales con áreas entre los 20.000 y 40.000 metros cuadrados, fue la que logró ocupar el mayor número de locales comerciales (43%), seguido de los centros comerciales pequeños (39%) y finalmente, los grandes (18%) (MercAdmon, 2024).

Estos datos, sin duda, representan un estado dinámico y de crecimiento en la industria, evidenciando de manera clara una recuperación activa y la rápida adaptación a los cambios del mercado después de haber atravesado una Pandemia global (MercAdmon, 2024).

- **Ventas y consumo**

La industria de centros comerciales experimentó un desempeño mixto en 2024, con altibajos que al final resultaron en un comportamiento muy similar al de 2023. Según Fallow Up, las ventas del año anterior crecieron un 0,5 %, tras un primer semestre regular, en el que las ventas decrecieron un 4,4 %. Sin embargo, a partir de agosto, el panorama comenzó a mejorar, con incrementos en las satisfactorias ventas de entre el 4 % y el 8 %, lo que permitió que, en diciembre, se lograra un desempeño con un crecimiento del 7,6 %. Bajo estas proyecciones, se espera que los centros comerciales alcancen un volumen de ventas de 44,7 billones de pesos en 2024 (Gonzalez & Pulzo.com, 2025).

La buena dinámica de las ventas de fin de año estuvo influenciada por el ‘Black Friday’, que se extendió a una semana completa de descuentos y promociones, con un excelente desempeño en el último día del ‘Black Weekend’, el primero de diciembre. Además, el hecho de que el festivo del 25 de diciembre cayera a mitad de semana favoreció las ventas de los días previos a Navidad, a diferencia de lo ocurrido en 2023 (Gonzalez & Pulzo.com, 2025).

Adicional a ello, para el año 2025 se plantearon varios retos significativos para la industria de centros comerciales, entre los cuales destacan:

- El incremento en el salario mínimo afecta directamente los costos operativos, así como las tasas de esfuerzo para los arrendatarios. Esto podría traducirse en ajustes en las

jornadas laborales de las tiendas y, potencialmente, en una redistribución de los costos hacia los consumidores (Colombia-Brasil, 2025).

- La integración de los canales físicos y digitales es un imperativo para 2025. Aunque muchos centros comerciales han avanzado en esta área, aún persisten barreras que limitan una experiencia verdaderamente omnicanal. Iniciativas como la implementación de aplicaciones móviles para la gestión de promociones y estacionamientos, así como el fortalecimiento del comercio electrónico, serán claves para mantenerse competitivos (Colombia-Brasil, 2025).

- **Aporte a la economía del país y la ciudad**

A pesar de un entorno económico que presentó diversos obstáculos y desafíos a lo largo del año 2024, el sector de los centros comerciales en Bogotá logró un desempeño sobresaliente en términos de crecimiento de ingresos. En conjunto, estos 20 principales malls experimentaron un incremento del 7,6% en sus ingresos totales en comparación con el año anterior. Este crecimiento superó significativamente el modesto avance de la economía nacional (1,7%) y del sector comercial en general (1,4%), lo que subraya la resiliencia y la capacidad de adaptación de estos complejos comerciales en un contexto macroeconómico complejo. (Colombia-Brasil, 2025c).

En mayo de 2025, el Índice de Seguimiento a la Economía (ISE) revelado por el Dane mostró un crecimiento del 2,81 % en comparación con el mismo mes de 2024. “De acuerdo con este indicador, lo que más impulsó este crecimiento fueron las actividades terciarias, que registraron un alza interanual del 4,23 %, y dentro de las cuales se encuentran el comercio y el entretenimiento”, añadió Nuestro Bogotá (Gómez Guasca, 2025).

El 18 de julio de 2025, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, reveló el Índice de Seguimiento a la Economía, el cual se ubicó en 2,81% en mayo.

Entre los rubros que más impulsaron la economía en ese periodo destacaron el consumo y el entretenimiento (Correa, 2025).

Al observar el comportamiento por sectores, el comercio registró una tasa de crecimiento anual de 6,91%, aportando 1,39 puntos porcentuales a la variación total.

El Centro Comercial Nuestro Bogotá no fue ajeno a esta dinámica y reportó un aumento de 15% en su volumen de ventas, completando así 18 meses consecutivos de crecimiento, desde enero de 2024 hasta junio de 2025. Estas cifras representan para la organización un valor cercano a US\$39 millones (Correa, 2025).

Tabla 3 Tabla de indicadores

Indicador	Valor / Variación	Período / Fuente
Vacancia por locales	9,2 % (vs. 10,5 % en 2022)	Cierre de 2023 (ACE Colombia)
Vacancia por m ² arrendable	4,8 % (vs. 5,9 % en 2022)	Cierre de 2023 (ACE Colombia)
Ventas nacionales estimadas	\$44,7 billones COP	Total 2024 (AmericaMalls & Retail, Pulzo)
Incremento en ventas (top 20 Malls)	7,60%	Bogotá 2024 (AmericaMalls & Retail)
Ventas Nuestro Bogotá	15%	1S 2025 (Portafolio)
Tráfico Nuestro Bogotá	8,80%	1S 2025 (Diario La República)

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 *Incertidumbre*

La incertidumbre en el entorno de los centros comerciales en Bogotá y Colombia se intensifica por múltiples factores, debilitando la confianza empresarial, frenando inversiones y generando riesgos para su continuidad y expansión:

- **Clima empresarial derivado de inseguridad y reformas:**

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) de la ANDI, para enero de 2025, el desempeño de los empresarios continúa bajo un clima de incertidumbre, tal como ha venido siendo desde la mitad del año 2022. Según en enero de 2025 el 62,7% de los encuestados calificó la situación actual de la empresa como buena y apenas el 30,9% de los participantes prevé mejores expectativas en el inmediato futuro. Esto refleja un deterioro, dado que en 2024 la cifra era del 35,9%. El estudio señala que en el primer mes del año, el 26,6% de las empresas señalaron que su operación ha sido afectada por la inseguridad. Se calcula que, en promedio, el costo de este fenómeno representa el 1,8% de sus ventas (andi MAS PAÍS, 2025).

Los principales aspectos de inseguridad que afectaron a las empresas en enero de 2025 fueron: bloqueo en las vías (74,3%), dificultad para acceder a algunas zonas (45%) e impedimentos para transportar bienes (44,3%). El 71,1% de las empresas reportó incrementos en los costos logísticos en enero de 2025 frente al mismo mes del 2024, de entre el 5 y el 20% (andi MAS PAÍS, 2025).

“El país necesita que se implemente de manera urgente una estrategia diseñada para acelerar el crecimiento económico, que incluya a todos los sectores productivos y que, además, esté acompañada de un ambiente de certidumbre jurídica y fiscal, así como de seguridad física y energética. Lo anterior, debe ser una decisión contundente que nos permite perfilarnos como un país altamente competitivo y atractivo para la inversión, tal y como hemos venido señalando desde la ANDI en repetidas ocasiones”, señaló Bruce Mac Master, presidente de la ANDI. (andi MAS PAÍS, 2025).

- **Volatilidad de crecimiento económico y restricciones en inversión**

Aunque el PIB creció un **2,1 % en el segundo trimestre de 2025**, el dinamismo se redujo comparado con periodos anteriores. Sectores como construcción residencial cayeron un **9,7 %**, y la inversión representó menos del **17 % del PIB**, lo que refleja incertidumbre en la capacidad de sostener nuevas inversiones (Sánchez, 2025).

- **Auge de la complejidad regulatoria**

Colombia fue catalogada como el **segundo país más complejo para hacer negocios en América Latina** y el **quinto a nivel mundial**, según el Índice Global de Complejidad Empresarial (GBCI) de TMF Group. Este entorno regulatorio y burocrático eleva los riesgos y costos, dificultando la expansión sectorial (Staff, 2025).

4.2.3 Complejidad

El análisis de complejidad en esta industria ha evolucionado el número de stakeholders y la intensidad de sus relaciones a lo largo del tiempo. En sus inicios, hacia las décadas de 1980 y 1990, los centros comerciales tenían un ecosistema relativamente simple, concentrado en tres actores principales, los cuales eran propietarios e inversionistas, que aportaban capital y visión estratégica; marcas ancla como almacenes de cadena y cines, que aseguraban tráfico constante; y consumidores, cuyo rol se limitaba principalmente a la visita física y la compra de productos (Portafolio, 2023).

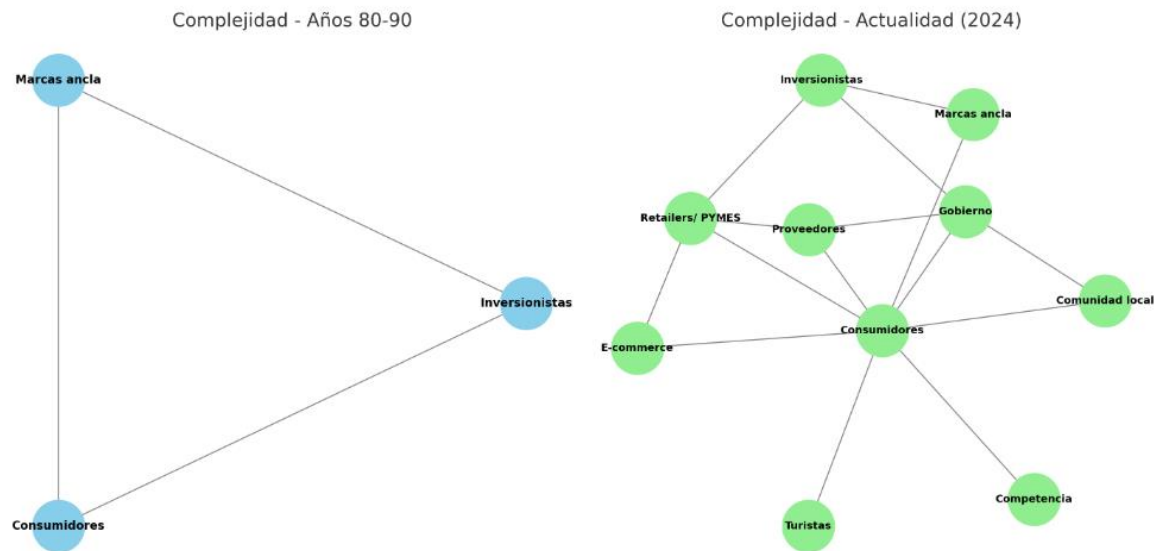
Con el crecimiento de Bogotá y la expansión del comercio formal, esta red comenzó a diversificarse. A partir de los años 2000, se incorporaron nuevos actores como las PYMES y retailers especializados, que ampliaron la oferta y adaptaron los espacios a diferentes

segmentos de consumidores. Paralelamente, los operadores y administradores cobraron relevancia al profesionalizar la gestión de los centros comerciales mediante estrategias de marketing, eventos y servicios adicionales para fidelizar a los visitantes (MercAdmon, 2024).

En la actualidad (2024), el sistema es altamente complejo. El ecosistema de stakeholders incluye al gobierno y entidades reguladoras, que inciden en materia urbanística, tributaria y ambiental; proveedores de servicios especializados (limpieza, seguridad, logística, tecnología), que garantizan el funcionamiento integral; competencia multicanal (otros centros comerciales, comercio electrónico y zonas comerciales a cielo abierto), que obliga a los malls a diferenciarse con experiencias y estrategias omnicanal como click & collect; turistas y tripulaciones, atraídos por la cercanía al aeropuerto El Dorado; y la comunidad local, que influye en la percepción social y ambiental de los proyectos (Mall & Reatil, 2024).

Esta evolución evidencia un cambio no solo en el número de actores, sino en la intensidad y bidireccionalidad de las relaciones. Antes, los vínculos eran principalmente transaccionales (consumidor–tienda). Hoy, las relaciones son más densas e interdependientes: los consumidores exigen sostenibilidad y experiencias; las comunidades piden responsabilidad social y ambiental; las marcas dependen de la gestión omnicanal; y los operadores deben responder a un entorno regulado y competitivo. De acuerdo con Acecolombia, el sector en Colombia está compuesto por más de 260 centros comerciales activos, que reciben más de 600 millones de visitas anuales, lo que magnifica la complejidad de las interacciones (MercAdmon, 2024).

Figura 1 Evolución de Stakeholders



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de redes elaborado muestra esta evolución:

- Antes (años 80–90): tres nodos principales (propietarios, marcas ancla y consumidores) con conexiones lineales.
- Ahora (2024): una red con más de diez nodos interconectados (gobierno, comunidad, turistas, proveedores, operadores, etc.), donde las relaciones son múltiples, cruzadas y de alta intensidad.

Finalmente, según el análisis realizado, la complejidad actual del sector se explica por la incorporación de nuevos actores, la diversificación de las relaciones y la necesidad de adaptarse a cambios sociales, tecnológicos y regulatorios que transforman la manera en que los centros comerciales interactúan con su entorno. Así como la determinación de aspectos de gran complejidad que pueden fluctuar dentro de la industria y que para ello surge la necesidad de implementar estrategias para generar estabilidad en el mercado y lograr potencial al máximo las posibilidades de inversión.

4.2.4 Análisis final

En conjunto, el entorno del sector de centros comerciales en Bogotá es dinámico, moderadamente incierto y altamente complejo. Las señales de recuperación y crecimiento (ventas, tráfico, vacancia) muestran un sector consolidado, mientras que la incertidumbre económica, estacional y la complejidad en stakeholders añaden capas de desafío. Esta combinación exige estrategias flexibles, innovación en experiencias y la gestión efectiva de relaciones en un contexto urbano y comercial exigente.

5. Entorno Específico

5.1 Sector estratégico seleccionado

Tabla 4 Cuadro comparativo de los mercados en cuestión

Centro Comercial	Historia / Año Apertura	Modelo de Negocio	Productos / Líneas Principales	Mercado Geográfico	Clientes Principales	Canales de Distribución
Multiplaza	Inaugurado en 2017 por Grupo Roble y Vendome. Certificado LEED Platinum	Retail + Entretenimiento sostenible. Fortalece experiencias como Bolera y trampolines	Moda (H&M, Zara, Berskha), Supermercado, Cine, gastronomía y entretenimiento	Fontibón/Occidente. Cerca del Terminal y el Aeropuerto	Familias, jóvenes, residentes del occidente, ciudadanos en busca de nuevas experiencias de entretenimiento	Presencial con enfoque experiencial
Gran Estación	Abierto en diciembre de 2006. Segundo eje comercial Salitre. (Wikipedia, Wikipedia)	Retail masivo con infraestructura de transporte integrada. (Wikipedia, Wikipedia)	Éxito, Cine Colombia, Pepe Ganga; restaurantes y marcas de moda. (Wikipedia, Wikipedia)	Ciudad Salitre, con acceso privilegiado (TransMilenio). (Wikipedia, Wikipedia)	Oficinistas, familias de estrato medio-alto, viajeros, residentes cercanos. (Wikipedia, Wikipedia)	Presencial, conectado con transporte público masivo.
Salitre Plaza	Inaugurado el 14 de noviembre de 1996. Remodelado entre 2016-2019. (Wikipedia, businesscol.com, AmericaMalls & Retail)	Retail tradicional con enfoque en comunidad, sostenibilidad y cultura. (AmericaMalls & Retail, Gestión&Negocios)	Tiendas de moda, supermercado (Éxito), ocio, gastronomía, cultura, sostenibilidad. (AmericaMalls & Retail, Gestión&Negocios)	Occidente de Bogotá, localidad de Fontibón, cerca de Maloka. (Wikipedia, Gestión&Negocios)	Vecinos (familias), modo de vida comunitario, visitantes frecuentes. (Diario La República, AmericaMalls & Retail, Gestión&Negocios)	Presencial, fidelización comunitaria, enfoque sostenible.
Nuestro Bogotá	Inaugurado en abril de 2023. Inversión de \$650 mil millones. 350 locales. (Portafolio, Diario La República, Tropicana Colombia)	Retail de "nuevo paradigma" omnicanal, mixto (comercio, salud, coworking). (Diario La República, Tropicana Colombia)	Moda, gastronomía (Food Hall temático), salud (Clínicas), coworking, entretenimiento. (Diario La República, Tropicana Colombia)	Acceso por Avenida 26 Suramericana, aeropuerto y zona empresarial. (Portafolio, Diario La República, Tropicana Colombia)	Turistas, tripulantes, residentes profesionales, oficinistas. (Diario La República, Tropicana Colombia)	Físico e omnicanal (click & collect, pop-up, social selling)

Fuente: Elaboración propia

Estos cuatro centros comerciales representan competencia directa porque:

- Actúan en ubicaciones geográficas similares (occidente y Salitre), atendiendo al mismo ámbito urbano.
- Ofrecen una mezcla parecida de productos y servicios: moda, gastronomía, entretenimiento, servicios, incluso salud y coworking.
- Se dirigen a públicos superpuestos: familias, jóvenes, oficinistas, viajeros, residentes de estratos medios y medios altos.
- Compiten en experiencia y accesibilidad: transporte público, vías importantes y oferta de valor (sostenibilidad, omnicanalidad, comunidad).

Este cuadro te permitirá analizar con claridad el nivel de competencia entre ellos, sus fortalezas y cómo cada uno se diferencia o se asemeja.

6. Análisis de Hacinamiento – Strategic Crowding

La prueba cuantitativa, fundamentada en la metodología del AESE, permitió realizar un análisis objetivo del desempeño financiero del sector de centros comerciales en Bogotá. Esta prueba se centra en identificar el grado de asimetría, concentración y dispersión entre los competidores mediante el cálculo de métricas como medias, medianas, cuartiles y rangos. Su propósito es ubicar al sector dentro de una zona de desempeño, evidenciando su estabilidad, capacidad de generación de valor y nivel de presión competitiva (Rivera & Restrepo, 2025).

Aplicada a los centros comerciales estudiados, esta prueba permitió evaluar la estructura financiera del sector y determinar si presenta condiciones de atractivo o riesgo, además de servir como base para decisiones estratégicas fundamentadas en datos reales

6.1 Indicador cuantitativo de comparación

Para realizar la comparación de los cuatro centros comerciales se utilizó la información financiera y estadística suministrada por el docente. Adicionalmente, se calculó el **margen de rentabilidad**, obtenido al restar los gastos anuales de los ingresos anuales, lo que permite determinar la rentabilidad neta. Posteriormente, este valor se dividió entre los ingresos anuales, con el fin de obtener el margen de rentabilidad como indicador porcentual. Este indicador resulta más adecuado para la comparación, ya que refleja el desempeño real de cada centro comercial de manera independiente al número de tiendas abiertas o el tamaño de las instalaciones.

Tabla 5 Tráfico de personas por año

MARGEN RENTABILIDAD										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mallplaza NGS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	39,42%	23,14%	24,68%
Gran Estacion I	33,14%	15,69%	23,52%	-14,32%	-15,73%	39,10%	44,25%	35,44%	32,64%	32,48%
Salitre Plaza	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nuestro Bogota	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	38,74%	24,62%	16,33%	39,55%

TRAFICO (Personas)										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mallplaza NGS	-	-	-	-	-	-	-	28.378.012	28.009.098	29.038.991
Gran Estacion I	11.387.271	11.938.889	12.802.556	12.389.463	12.947.962	5.997.624	9.147.595	11.362.272	11.521.344	11.878.506
Salitre Plaza	-	-	9.865.754	10.543.221	11.543.601	5.344.980	10.765.442	11.475.189	11.891.470	11.986.602
Nuestro Bogota	-	-	-	-	-	-	6.121.998	8.100.296	8.650.508	8.373.692

Fuente: Elaboración propia

6.2 Cálculos estadísticos

- **Margen de Rentabilidad**

Los cálculos estadísticos realizados corresponden a la **media, mediana y tercer cuartil** del margen de rentabilidad de todos los centros comerciales a lo largo del periodo 2015–2024. Es importante tener en cuenta que **Nuestro Bogotá** inició operaciones en 2021 y

Mallplaza NQS en 2022, por lo que su inclusión en la base de datos a partir de esos años influye en la evolución de los indicadores, especialmente en la mediana y el tercer cuartil.

Tabla 6 Margen de rentabilidad

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Media	8,28%	3,92%	5,86%	-3,55%	-3,93%	9,77%	20,75%	24,87%	18,03%	24,16%
Mediana	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19,37%	30,03%	19,74%	26,56%
Tercer cuartil	24,85%	11,77%	17,64%	0,00%	0,00%	29,32%	42,87%	38,42%	30,27%	37,76%
Diferencia TC-Media	16,57%	7,84%	11,76%	3,55%	3,93%	19,55%	22,12%	13,55%	12,24%	13,61%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Zonas de Desempeño

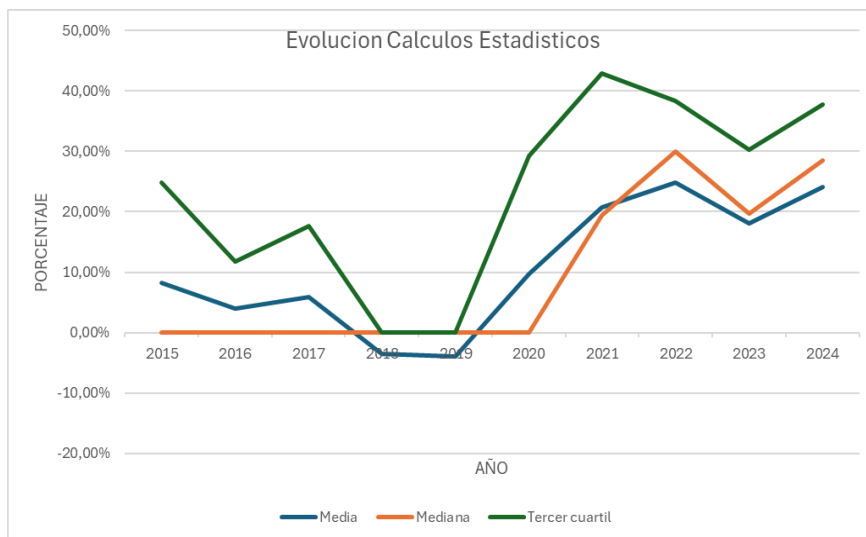
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desempeño Superior	Gran Estacion I	Gran Estacion I	Gran Estacion I	Solitre Plaza	Solitre Plaza	Gran Estacion I	Gran Estacion I	Mallplaza NQS	Gran Estacion I	Nuestro Bogota
Desempeño Medio							Nuestro Bogota	Gran Estacion I	Mallplaza NQS	Gran Estacion I
Morbilidad	Solitre Plaza	Solitre Plaza	Solitre Plaza			Solitre Plaza				Mallplaza NQS
Perdurabilidad							Solitre Plaza	Solitre Plaza	Solitre Plaza	Solitre Plaza
Comprometida								Nuestro Bogota	Nuestro Bogota	
Estado Tónico				Gran Estacion I	Gran Estacion I					

CENTRO COMERCIAL	
Mallplaza NQS	12
Gran Estacion I	40
Solitre Plaza	20
Nuestro Bogota	13

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Desempeño Superior	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desempeño Medio							1	1	1	1
Morbilidad	1	1	1			1				1
Perdurabilidad							1	2	2	1
Comprometida										
Estado Tónico				1	1					

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Evolución de cálculos estadísticos

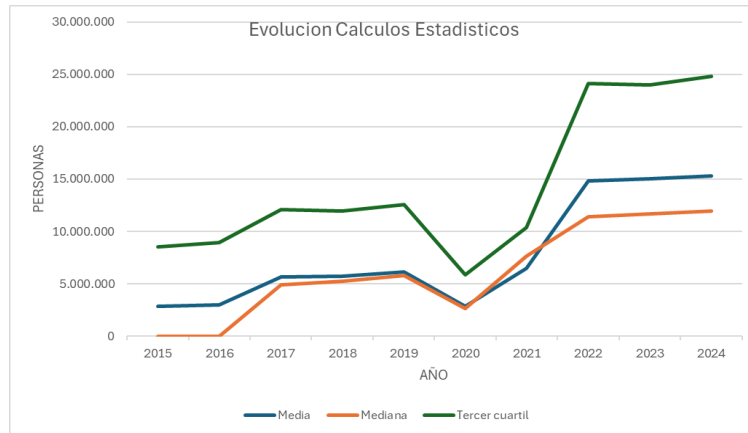


Fuente: Elaboración propia

- Entre 2015 y 2017 la media y el tercer cuartil se mantuvieron en niveles positivos, aunque con una tendencia decreciente, lo que indica un desempeño moderado, pero aún estable en la mayoría de los centros comerciales. La mediana, sin embargo, se mantuvo cercana a cero, lo cual refleja que al menos la mitad de los centros no generaban márgenes significativos en esos años.
- En 2018 y 2019 tanto la media como la mediana cayeron por debajo de cero, mientras que el tercer cuartil también descendió hasta valores mínimos. Este comportamiento sugiere un periodo crítico, en el que incluso los centros de mejor desempeño redujeron su rentabilidad, lo que puede estar asociado a coyunturas externas y a la presión en los costos operativos.
- A partir de 2020 se evidencia un cambio positivo: el tercer cuartil crece rápidamente, seguido por la media y la mediana. Esto refleja que los centros de mejor desempeño impulsaron la recuperación, arrastrando progresivamente al resto.
- En 2021 y 2022 los tres indicadores alcanzan su punto máximo, con un tercer cuartil cercano al 45% y la mediana llegando al 30%, lo que confirma una etapa de consolidación financiera en la mayoría de los centros comerciales.
- En 2023 se observa una ligera corrección en los valores, posiblemente por factores coyunturales, aunque en 2024 los indicadores vuelven a crecer, consolidando una tendencia positiva.

En conclusión, los cálculos estadísticos muestran un ciclo de caída (2018–2019), recuperación (2020–2022) y estabilización (2023–2024), destacando la capacidad de los centros comerciales para adaptarse y mejorar sus márgenes de rentabilidad después de periodos críticos.

Figura 3 Tráfico de personas

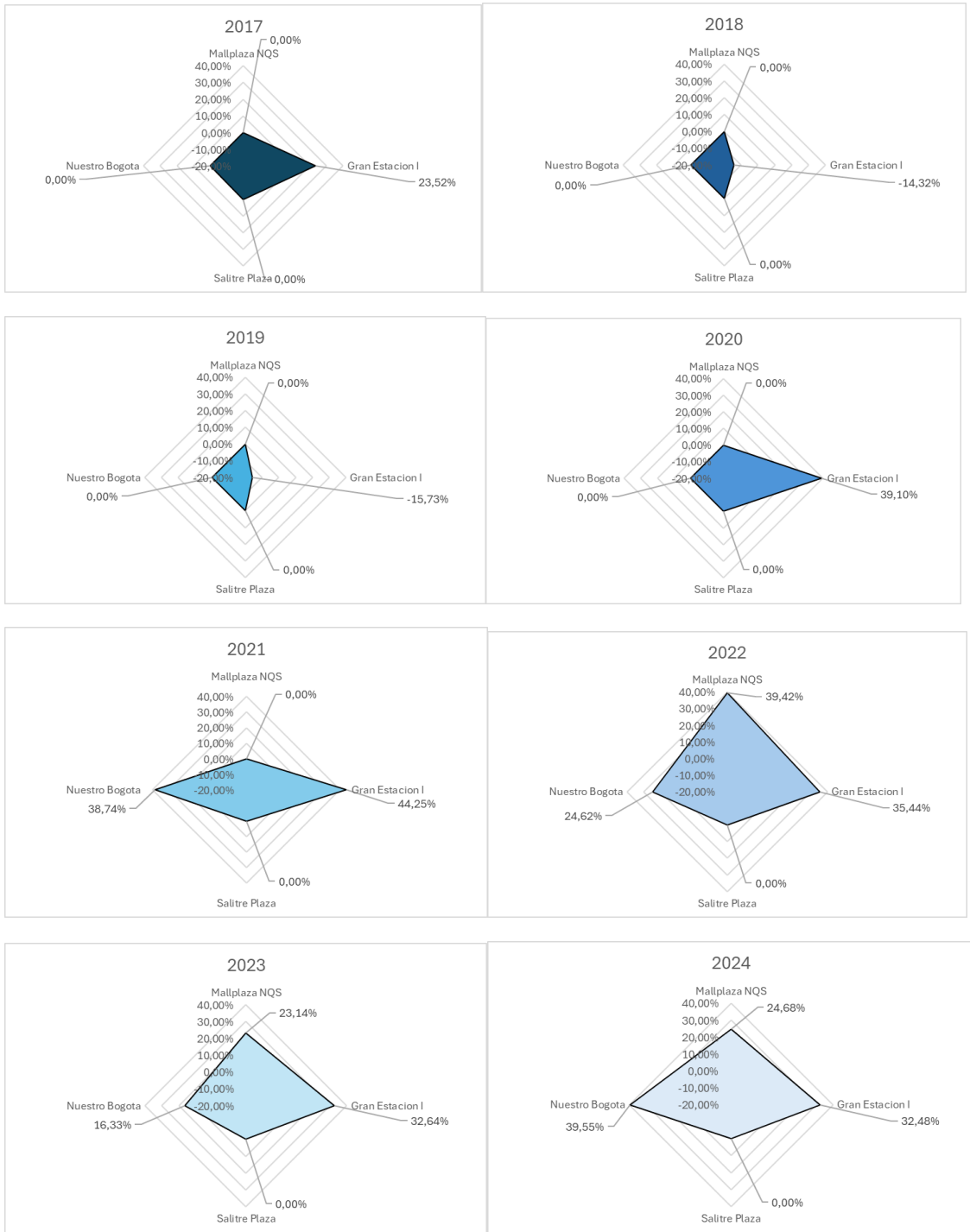


Fuente: Elaboración propia

6.3 Gráficos radiales y de líneas

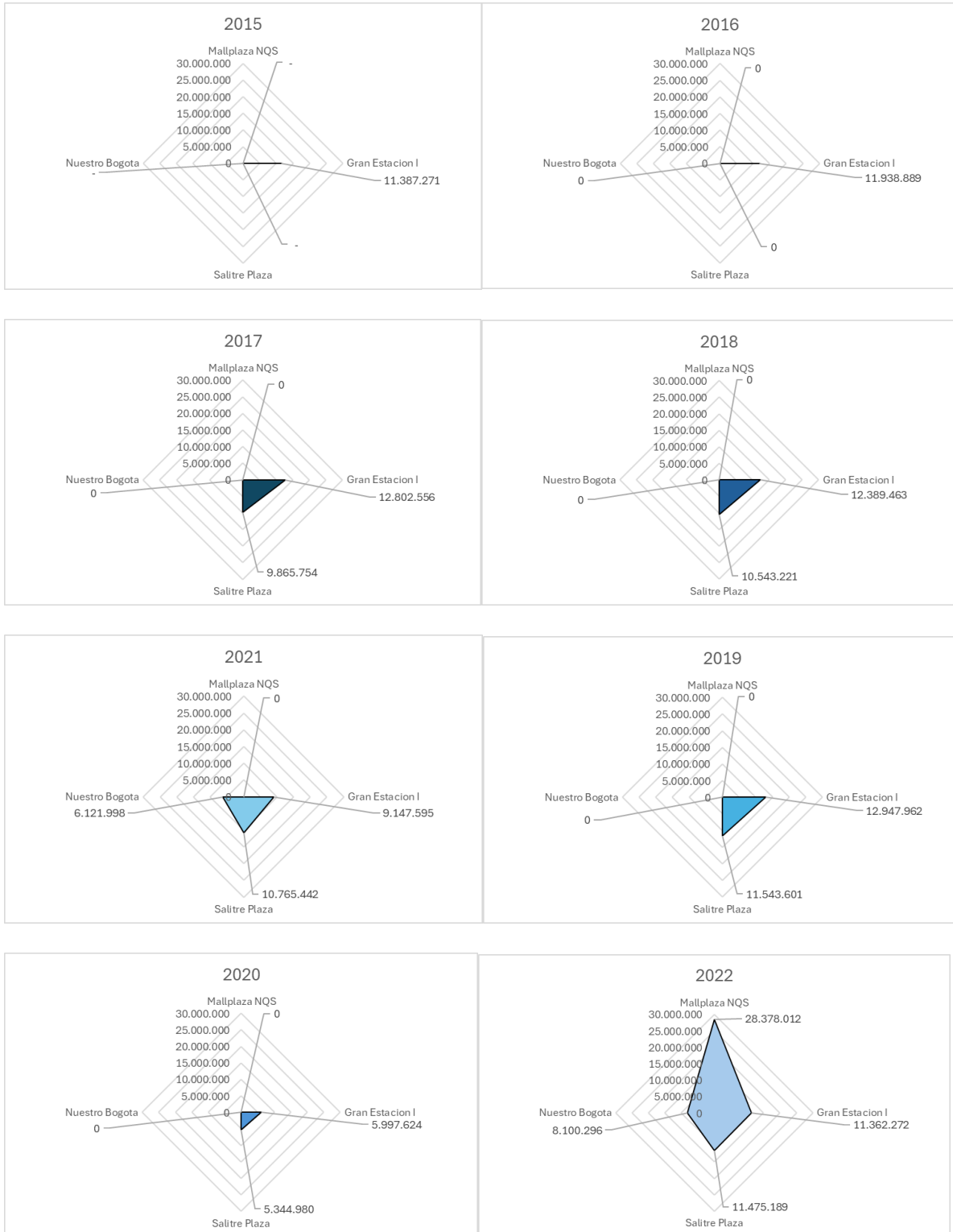
Figura 4 Margen de rentabilidad

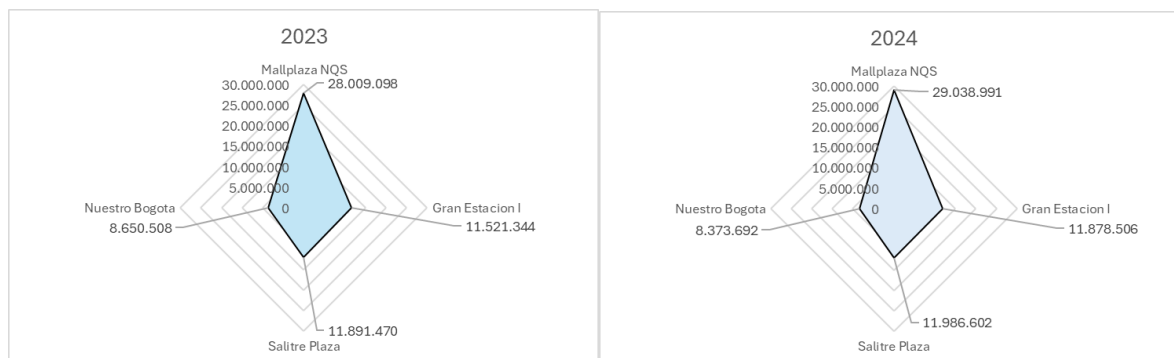




Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Tráfico de personas





Fuente: Elaboración propia

6.4 Análisis unificado

Los centros comerciales han dejado de ser lugares sencillos para el intercambio comercial y ahora son auténticos ecosistemas urbanos en los que se entrelazan dinámicas sociales, culturales y económicas. En Bogotá, estas infraestructuras juegan un papel crucial en la socialización, el ocio y el consumo masivo. Para evaluar su rendimiento, es necesario ir más allá de las cifras absolutas de ventas o visitantes; se requiere comprender la eficacia con la que convierten tráfico en ingresos y cómo se establecen en un mercado que cada vez es más competitivo.

Se pueden reconocer tendencias evidentes en torno a la eficiencia, el liderazgo y los desafíos estructurales mediante los datos recopilados entre 2015 y 2024 en cuatro referentes: Mallplaza NQS, Gran Estación I, Salitre Plaza y Nuestro Bogotá. El análisis muestra que el éxito de un centro comercial no se define por atraer multitudes, sino por su capacidad de convertir esas multitudes en valor económico sostenible.

Durante el periodo en cuestión, Mallplaza NQS es el líder indiscutible en términos de ingresos, superando los \$68.000 millones en 2024. Gran Estación I le sigue con cerca de \$25.000 millones y Nuestro Bogotá ocupa un nivel medio con \$22.165 millones. En

conclusión, Salitre Plaza finaliza con solamente \$17.782 millones, lo que equivale a un tercio de lo producido por Mallplaza.

En cuanto a los ingresos, Salitre Plaza y Gran Estación I tienen la serie histórica más extensa. Antes de la pandemia, en 2019 Gran Estación I se aproximaba a 20.089.750 miles de pesos y Salitre Plaza a 15.054.681 miles. No obstante, los dos experimentaron caídas importantes en 2020: Gran Estación I cayó un 36,3 % y Salitre Plaza un 34,1 %. Gran Estación I y Salitre Plaza experimentaron una recuperación a partir de 2021, llegando a 25.042.133 miles y a 17.782.759 miles respectivamente en 2024; estos números son superiores a los que tenían antes de la crisis en los dos casos.

Nuestro Bogotá, con datos a partir de 2021, inició con 10.602.240 miles y experimentó un crecimiento sostenido que culminó en 22.164.941 miles en 2024, duplicando prácticamente su facturación en tres años. Mallplaza NQS, por su parte, aparece en la base desde 2022 con cifras muy superiores a las de los demás centros: 32.736.000 miles en su primer año, 67.525.000 miles en 2023 y 68.508.000 miles en 2024, lo que lo consolida como líder en escala.

Esta jerarquía muestra que, a pesar de que los cuatro centros pertenecen al mismo ecosistema de consumo en Bogotá, sus modelos de negocio y su habilidad para producir valor económico son completamente distintos. Mallplaza no solo alcanza un volumen de ingresos más alto, sino que también mantiene una estabilidad en su modelo de negocio al mostrar un crecimiento continuo a través del tiempo. En cuanto a Gran Estación, mantiene un rol competitivo pero estable, mientras que Salitre se sostiene en una posición media. Por otro lado, Nuestro Bogotá se vuelve el caso más complicado: aunque es un centro relativamente reciente y con una visibilidad alta, sus ingresos continúan siendo bajos y con un crecimiento escaso.

Los gastos operativos siguen una lógica similar: en 2024, Mallplaza NQS registró 51.599.467 miles, Gran Estación I 16.908.533 miles, Nuestro Bogotá 13.398.000 miles y Salitre Plaza 17.782.759 miles. Al comparar estos costos con los ingresos, surgen indicadores relevantes: la razón gasto/ingreso alcanza 75,3% en Mallplaza, 67,5% en Gran Estación I, 60,4% en Nuestro Bogotá y 100% en Salitre Plaza, este último con gastos exactamente iguales a los ingresos en 2022, 2023 y 2024, lo que explica que su margen en esos años sea cero. El margen operativo, calculado como la diferencia entre ingresos y gastos, evidencia distintas realidades. En 2024, Mallplaza NQS obtuvo el margen más alto con 16.908.533 miles, seguido por Nuestro Bogotá con 8.766.941 miles y Gran Estación I con 8.133.600 miles. Salitre Plaza, al tener gastos equivalentes a ingresos, cerró con margen nulo en los últimos tres años.

Por otro lado, tenemos el indicador de tráfico (es decir, el número de visitantes) revela una paradoja llamativa. Los datos muestran que en 2019 Gran Estación I recibía 12.947.962 personas y Salitre Plaza 11.543.601, pero en 2020 estas cifras se redujeron a casi la mitad: 5.997.624 y 5.344.980, respectivamente. Hacia 2024, Salitre Plaza incluso superó sus niveles pre-pandemia con 11.986.602 visitantes, mientras Gran Estación I se mantuvo ligeramente por debajo con 11.878.506. Nuestro Bogotá comenzó en 2021 con 6.121.998 personas y llegó a 8.370.567 en 2024, mientras Mallplaza NQS alcanzó cifras muy superiores desde su primer año con 28.378.012 en 2022 y 29.038.991 en 2024.

Al relacionar tráfico con eficiencia en ingresos, se nota que Mallplaza NQS combina volumen extraordinario con ingresos altos, mientras Nuestro Bogotá, con mucho menos público, logra ingresos por visitante incluso superiores, lo que sugiere estrategias de consumo más enfocadas o locatarios con mayor ticket promedio. En contraste, Gran Estación I y Salitre Plaza, aunque con cifras sólidas de visitantes, muestran ingresos por persona más bajos, posiblemente por su mezcla comercial o estrategias de precios más amplias.

El indicador denominado “ingresos m²”, aunque en apariencia refiere a superficie, funciona más bien como un índice de eficiencia en la conversión de tráfico en ingresos. Aquí los resultados son contundentes: Mallplaza lidera con un valor de 736.6, seguido por Gran Estación con 546, Salitre Plaza con 532, y en último lugar Nuestro Bogotá con apenas 382.

Este resultado muestra disparidades notables entre los centros comerciales a la hora de convertir su tráfico en ventas reales. Mallplaza, con una ventaja considerable sobre los demás, evidencia que no es solo cuestión de atraer visitantes, sino de brindarles una experiencia y un conjunto comercial que estimulen el consumo dentro de sus instalaciones. Su posición de liderazgo indica una administración estratégica que busca incrementar la rentabilidad por cliente, independientemente del volumen de afluencia.

Gran Estación y Salitre Plaza tienen niveles de eficiencia intermedios, con índices comparativamente parecidos. A pesar de que consiguen captar una cantidad considerable de visitantes y convertirlos en ingresos, la diferencia con Mallplaza muestra que hay un amplio margen para mejorar la experiencia de compra, la selección de marcas y las tácticas de fidelización que fomenten un ticket medio más elevado.

Por el contrario, Nuestro Bogotá tiene un índice de 382, lo que indica que la mayor parte de su tráfico no se convierte en ventas proporcionales. Esta conclusión puede estar relacionada con una madurez menor del centro comercial, con una oferta menos variada o con la falta de estrategias de consumo que hagan que el visitante se convierta en cliente.

El periodo 2019–2024 muestra que la clave del éxito de un centro comercial en Bogotá no radica en atraer más visitantes, sino en transformar cada visita en ingresos efectivos. Mallplaza se consolida como el ejemplo de eficiencia y liderazgo, Gran Estación como competidor estable, Salitre Plaza como actor intermedio y Nuestro Bogotá como un caso donde va creciendo moderadamente pero sigue por debajo del centro comercial líder, Mallplaza NQS

El reto para el futuro será repensar las estrategias de gestión, apostando no solo por atraer público, sino por ofrecer experiencias y marcas capaces de generar mayor valor económico por cliente. En un mercado cada vez más competitivo y en un contexto de cambios en los hábitos de consumo, solo aquellos centros que logren este equilibrio podrán sostenerse como referentes urbanos y económicos en la capital.

7. Análisis de Convergencia

La prueba cualitativa, desarrollada bajo los lineamientos del AESE, evalúa el nivel de convergencia o diferenciación estratégica entre las empresas del sector. Esta prueba examina los factores clave de éxito (infraestructura, seguridad, tecnología, sostenibilidad, accesibilidad y diversidad comercial) para identificar patrones de imitación, similitudes operativas y supuestos sectoriales que ninguna empresa se atreve a desafiar (Rivera & Restrepo, 2025).

Su finalidad es determinar si el sector presenta hacinamiento estratégico, lo que implica que los competidores siguen modelos similares sin generar innovaciones significativas. Al aplicarla al caso de los centros comerciales, permitió identificar la escasa diferenciación entre actores, así como comprender los elementos donde sí emergen ventajas competitivas incipientes y oportunidades de innovación.

La convergencia en el sector de centros comerciales se entiende como el alineamiento de factores clave que permiten la operación exitosa, sostenible y competitiva de estos espacios. Para evaluar dicho alineamiento se identifican seis factores fundamentales, con sus variables y estándares de valoración, lo que permite construir una matriz de ponderación y un análisis integral del sector.

7.1 Factores clave del sector en la actualidad

Hoy en día, los centros comerciales han evolucionado y se han convertido en lugares que ofrecen mucho más que solo la adquisición de productos. Hoy en día son espacios para reunirse, divertirse y vivir experiencias. Es crucial valorar una serie de elementos que, en conjunto, establecen su habilidad para atraer visitantes, mantenerlos contentos y fidelizarlos, con el fin de examinar su competitividad y potencial de éxito. La infraestructura, la seguridad, la ubicación y el acceso, el mix de tiendas, la sostenibilidad y la tecnología son algunos de los factores más importantes. Cada uno desempeña un papel crucial y su interacción es lo que establece el valor diferencial del centro comercial en comparación con la competencia.

El primer factor, **la infraestructura y las instalaciones**, constituye la base física del centro comercial. Un diseño arquitectónico atractivo, espacios amplios, buena iluminación, áreas verdes, estacionamientos adecuados y zonas comunes bien distribuidas influyen directamente en la experiencia del visitante. Un centro con instalaciones modernas y bien mantenidas proyecta profesionalismo, confianza y comodidad, factores que incrementan la permanencia de las personas y, en consecuencia, el consumo en los locales comerciales.

Por otro lado, el centro tiene su alma comercial en la combinación de tiendas. Si la oferta no satisface las expectativas y necesidades de los clientes, tener un espacio bien diseñado no es suficiente. Un centro comercial que ofrece una diversidad equilibrada de marcas ancla, moda, gastronomía, entretenimiento y servicios es capaz de captar la atención de distintos grupos de personas y promover visitas frecuentes. Asimismo, el prestigio del centro se eleva con la presencia de marcas conocidas, lo que permite que nuevas tiendas se instalen en un lugar con mucho tránsito de clientes.

Sin embargo, ninguno de estos elementos es suficiente si no se garantiza la **seguridad**. Los visitantes buscan espacios donde se sientan protegidos, lugares donde puedan

estar seguros y no tener miedo de visitar. La presencia de vigilancia, cámaras, protocolos de emergencia y sistemas de control de accesos generan confianza tanto en los clientes como en las marcas. La seguridad no solo es un requisito básico, sino también un diferenciador competitivo: un centro comercial percibido como seguro será siempre más atractivo que uno con incidentes frecuentes o falencias en este aspecto y más en una ciudad donde su seguridad es tan variable

Además, el éxito depende en gran medida de la ubicación y la facilidad de acceso. Un centro comercial que esté bien situado, con conexión a las vías principales, al transporte público y a ciclorutas, y que se encuentre cerca de áreas residenciales, tiene más probabilidades de captar una gran cantidad de visitantes. La accesibilidad también supone contar con suficientes y apropiados aparcamientos para diferentes tipos de transporte, lo cual permite que lleguen clientes de toda clase y previene situaciones negativas asociadas al tránsito o a la escasez de espacios.

En los últimos años, la **sostenibilidad** ha pasado de ser un valor agregado a convertirse en una exigencia del mercado. Los consumidores y las marcas valoran cada vez más las prácticas responsables con el medio ambiente y la comunidad con todos los acontecimientos climáticos relevantes en la actualidad. Centros comerciales que incorporan energías renovables, sistemas de reciclaje, reducción del consumo de agua y programas de impacto social mejoran su reputación y conectan con un público cada vez más consciente y exigente.

En última finalidad, la tecnología es el vínculo que conduce a la eficacia y a la innovación. Los sistemas de monitoreo, las pantallas interactivas, el Wi-Fi gratis, los pagos sin contacto y las aplicaciones móviles contribuyen a que la experiencia del visitante mejore, a que la operación interna sea más sencilla y a que se puedan adquirir datos para tomar decisiones estratégicas. No solo optimiza la gestión administrativa y de seguridad, sino que

también mejora su relación con el cliente un centro comercial que se encuentra actualizado tecnológicamente.

En conjunto, estos seis factores conforman un ecosistema interdependiente. Una infraestructura moderna sin un mix de tiendas atractivo pierde valor, así como una oferta comercial amplia con deficiencias en seguridad o accesibilidad reduce su potencial. La sostenibilidad y la tecnología, por su parte, aportan innovación y proyección futura, asegurando que el centro comercial se mantenga relevante en un entorno competitivo y en constante cambio.

Por todo esto, evaluar centros comerciales a partir de estos factores no solo permite medir su estado actual, sino también proyectar su capacidad de adaptación, crecimiento y liderazgo en el mercado.

7.2 Matriz de ponderación de los factores

Tabla 8 Factores

Factor	Infraestructura/ Instalaciones	Mix de tiendas	Seguridad	Accesibilidad	Sostenibilidad	Tecnología	Total	%
Infraestructura/ Instalaciones	x	1	1	1	1	1	5	23%
mix de tiendas	1	x	0	1	0	1	3	14%
Seguridad	1	0	x	0	0	1	2	9%
Ubicación/Accesibilidad	1	1	0	x	1	1	4	18%
Sostenibilidad	1	0	0	1	x	1	3	14%
Tecnología	1	1	1	1	1	x	5	23%
TOTAL							22	100%

Fuente: elaboración propia

Al analizar la operación de un centro comercial, es esencial comprender cómo cada factor influye en los demás. Los seis factores seleccionados (Infraestructura/Instalaciones, Mix de Tiendas, Seguridad, Ubicación/Accesibilidad, Sostenibilidad y Tecnología) están

interconectados en diferentes niveles. A continuación, se presenta una reflexión sobre por qué algunos de ellos se relacionan estrechamente y otros no.

En primer lugar, la infraestructura e instalaciones son la base física del centro comercial, y de ellas dependen muchos otros aspectos. Un diseño moderno, amplio y funcional permite la incorporación de un mix de tiendas más atractivo, pues las marcas prefieren espacios bien distribuidos y con buena capacidad de exhibición. Asimismo, la infraestructura tiene una relación directa con la seguridad, pues es de ella de quien depende la instalación de alarmas, cámaras, salidas de emergencia y puntos de control. La localización y la accesibilidad están vinculadas, no por el lugar geográfico en sí, sino porque la infraestructura interna —como los estacionamientos, la señalización y las áreas de carga— permite que los visitantes lleguen y se muevan con facilidad. Asimismo, una infraestructura bien planificada posibilita la implementación de acciones sostenibles como sistemas de reciclaje, paneles solares o eficiencia energética. Por último, es crucial para soportar la tecnología; sin un espacio apropiado no se podrían establecer pantallas interactivas, redes Wi-Fi o sistemas inteligentes de gestión.

En cuanto al mix de tiendas, su influencia es diferente. Un centro comercial que tiene una oferta amplia y llamativa atrae a más visitantes y, por lo tanto, necesita estar bien ubicado y ser accesible para facilitar la circulación de gente. Además, puede promover la demanda de tecnología, como aplicaciones para hacer reservas, sistemas de pago digital o marketing interactivo. No obstante, este factor no afecta directamente la seguridad ni la sostenibilidad, ya que contar con más o mejores tiendas no implica necesariamente un mejoramiento de estos aspectos.

El factor de seguridad depende más de la infraestructura y la tecnología que de la ubicación o la oferta de tiendas. Por ejemplo, contar con cámaras inteligentes, alarmas y sistemas de monitoreo automatizados está directamente ligado a los avances tecnológicos. En

cambio, su relación con la ubicación es indirecta, ya que estar en una zona segura ayuda, pero no determina por completo la seguridad interna del centro comercial.

Por otra parte, la accesibilidad y la localización sí tienen un impacto en la tecnología y en la sostenibilidad. La ubicación y conexión adecuadas de un centro comercial disminuyen la necesidad de largos viajes, lo que favorece una reducción en la emisión de CO₂. Además, la implementación de soluciones tecnológicas para los usuarios, como aplicaciones de movilidad o sistemas de información en tiempo real, se ve favorecida por una ubicación estratégica.

Por último, la tecnología y la sustentabilidad están íntimamente conectadas. El avance tecnológico es esencial para muchas soluciones sustentables, por ejemplo, para sistemas inteligentes de reciclaje, sensores para ahorrar energía o monitorear el uso de luz y agua. Sin avances tecnológicos, sería complicado alcanzar la sostenibilidad de forma eficaz en espacios grandes como los centros comerciales.

En conclusión, la interrelación entre estos factores demuestra que algunos, como infraestructura y tecnología, tienen un impacto transversal, mientras que otros, como el mix de tiendas o la seguridad, tienen un alcance más limitado en su influencia sobre el resto. Esta comprensión es esencial para priorizar inversiones y decisiones estratégicas en la gestión de centros comerciales.

Tabla 9 Factores

Factor	PESO	Variable	Gran Estación	Salitre Plaza	Nuestro Bogotá	Malplaza
Infraestructura/Instalaciones	23%	Calidad de espacios comunes	3	4	2	3
		Capacidad de parqueaderos	3	4	2	3
		Mantenimiento general	3	3	2	3
		Zonas verdes y recreativas	2	3	2	3
		Conectividad interna	3	3	2	3
		SUMATORIA	14	17	10	15
		CALIFICACIÓN	3,18	3,86	2,27	3,41
Mix de Tiendas	14%	Variedad de marcas	3	3	2	3
		Tiendas ancla	3	3	2	3
		Restaurantes y cafés	2	3	2	3
		Entretenimiento	3	3	2	2
		Tiendas locales vs internacionales	3	3	2	3
		SUMATORIA	14	15	10	14
		CALIFICACIÓN	1,91	2,05	1,36	1,91
Seguridad	9%	Cámaras y monitoreo	3	3	3	3
		Personal de seguridad	3	3	3	3
		Protocolos de emergencia	3	3	3	3
		Iluminación en áreas comunes	3	3	3	3
		Controles de acceso	3	3	3	3
		SUMATORIA	15	15	15	15
		CALIFICACIÓN	1,36	1,36	1,36	1,36
Ubicación/Accesibilidad	18%	Transporte público cercano	2	3	2	3
		Vías de acceso	3	3	3	3
		Paraderos de taxis	3	3	3	3
		Ciclorutas y senderos	3	4	2	3
		Señalización interna	3	3	3	3
		SUMATORIA	14	16	13	15
		CALIFICACIÓN	2,55	2,91	2,36	2,73
Sostenibilidad	14%	Reciclaje	2	3	2	3
		Eficiencia energética	1	3	2	3
		Uso de energías renovables	2	3	2	3
		Espacios verdes	2	3	2	3
		Certificaciones ambientales	2	3	2	3
		SUMATORIA	9	15	10	15
		CALIFICACIÓN	1,23	2,05	1,36	2,05
Tecnología	23%	WiFi gratuito	3	3	3	3
		Aplicación móvil del centro	2	3	2	3
		Pantallas interactivas	3	4	2	2
		Pagos digitales	2	3	2	3
		Automatización de procesos	2	3	2	3
		SUMATORIA	12	16	11	14
		CALIFICACIÓN	2,73	3,64	2,50	3,18
			12,96	15,87	11,2	14,64

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Resumen de Factores

Factor	PESO	Variable	Gran Estación	Salitre Plaza	Nuestro Bogotá	Malplaza
Infraestructura/Instalaciones	23%	Calificación	3,18	3,86	2,27	3,41
Mix de tiendas	14%	Calificación	1,91	2,05	1,35	1,91
Seguridad	9%	Calificación	1,36	1,36	1,36	1,36
Ubicación/ Accesibilidad	18%	Calificación	2,55	2,91	2,36	2,73
Sostenibilidad	14%	Calificación	1,23	2,05	1,36	2,05
Tecnología	23%	Calificación	2,73	3,64	2,5	3,18
			12,96	15,87	11,2	14,64

Fuente: elaboración propia

Antes de poder comenzar el porque en cada centro comercial se tuvo en cuenta que tanto estaba en lo estándar, superior o inferior. Se debe analizar cuál es ese estándar que se espera de cada variable y por la cual se basó el número correspondiente a cada centro comercial

Tabla 11 Factores en base a estándares

Factor	Variable	Estándar esperado	Explicación del estándar
Infraestructura / Instalaciones	Calidad de espacios comunes	Espacios amplios, limpios y cómodos	Permite que la visita sea agradable y cómoda, garantizando confort y fluidez en la circulación.
	Capacidad de parqueaderos	Parqueaderos suficientes y organizados	Responde a la afluencia normal de visitantes, evitando congestión y mejorando la experiencia.
	Mantenimiento general	Instalaciones limpias y en buen estado	Refleja calidad, seguridad y confianza en el centro comercial.
	Zonas verdes y recreativas	Áreas de descanso con naturaleza integrada	Equilibran la experiencia de compra con momentos de esparcimiento.
	Conectividad interna	Señalización clara y movilidad accesible	Facilita desplazarse entre tiendas y zonas, incluyendo accesibilidad universal.

Mix de Tiendas	Variedad de marcas	Oferta equilibrada de categorías y estilos	Permite atraer distintos tipos de consumidores y satisfacer múltiples necesidades.
	Tiendas ancla	Presencia de grandes marcas reconocidas	Dinamizan el flujo de visitantes y generan atractivo comercial.
	Restaurantes y cafés	Oferta variada de comida y bebida	Enriquece la experiencia, haciendo que los visitantes permanezcan más tiempo.
	Entretenimiento	Espacios de ocio y cultura	Complementa las compras con experiencias recreativas.
	Tiendas locales vs internacionales	Balance entre locales e internacionales	Combina identidad cultural y atractivo global.
Seguridad	Cámaras y monitoreo	Cobertura de vigilancia en todas las áreas	Proporciona tranquilidad y previene incidentes.
	Personal de seguridad	Guardias suficientes y visibles	Refuerza la seguridad y apoya en emergencias.

	Protocolos de emergencia	Procedimientos claros y señalizados	Garantizan una respuesta organizada ante cualquier eventualidad.
	Iluminación en áreas comunes	Zonas bien iluminadas	Aumenta la seguridad y comodidad en todo momento.
	Controles de acceso	Supervisión en entradas y salidas	Reduce riesgos y controla el flujo de personas.
Ubicación / Accesibilidad	Transporte público cercano	Conexión directa con transporte masivo	Asegura fácil acceso para la mayoría de visitantes.
	Vías de acceso	Calles en buen estado y seguras	Facilitan el ingreso sin congestión.
	Paraderos de taxi	Zonas definidas y seguras	Brindan comodidad a quienes no usan transporte propio.
	Ciclorutas y senderos	Acceso seguro a peatones y ciclistas	Promueven movilidad sostenible y accesible.
	Señalización interna	Directorios y letreros visibles	Permiten ubicar tiendas y servicios fácilmente.

Sostenibilidad	Reciclaje	Puntos de separación de residuos visibles	Fomentan hábitos responsables en visitantes.
	Eficiencia energética	Uso de iluminación y equipos eficientes	Reduce costos y el impacto ambiental.
	Uso de energías renovables	Implementación de energías limpias	Refuerza compromiso con el medio ambiente.
	Espacios verdes	Áreas naturales integradas	Mejoran el ambiente y la calidad del aire.
	Certificaciones ambientales	Cumplimiento de normas reconocidas	Avala las prácticas sostenibles del centro.
Tecnología	WiFi gratuito	Internet abierto y estable en todo el centro	Hoy es un servicio básico esperado por visitantes.
	Aplicación móvil del centro	App funcional para información y promociones	Mejora la experiencia y fideliza clientes.
	Pantallas interactivas	Directorios digitales accesibles	Facilitan la búsqueda de tiendas y actividades.

	Pagos digitales	Opciones de pago sin efectivo	Modernizan y agilizan la experiencia de compra y servicios.
	Automatización de procesos	Sistemas automáticos en parqueo e información	Hacen más eficiente y rápida la visita.

Fuente: Elaboración propia

Los centros comerciales ya no son solamente espacios para las compras, sino que ahora se han transformado en lugares donde se vive una experiencia, se disfruta de entretenimiento, sostenibilidad y tecnología. Por lo tanto, es esencial examinar de forma exhaustiva los elementos que establecen su competitividad y atractivo ante los clientes y las empresas asociadas. Seis factores estratégicos fueron considerados en este análisis: Instalaciones/infraestructura, tecnología, sostenibilidad, seguridad, diversidad de tiendas y localización/accesibilidad. Se aplicaron a cuatro de los centros comerciales más importantes de Bogotá: Con el propósito de determinar las fortalezas y las oportunidades de mejora, se estudian Gran Estación, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá y Mallplaza.

Comenzando con Infraestructura/Instalaciones, los puntajes promedian entre 2,27 y 3,86, donde Nuestro Bogotá alcanza la calificación más baja (2,27), lo que en esta metodología indica que es el que supera el estándar o innova con mejores espacios, zonas verdes y mantenimiento. Sin embargo, los otros tres centros se mantienen por encima de 3 puntos, evidenciando que no hay transformaciones significativas en infraestructura que marquen una verdadera diferenciación en la experiencia del visitante.

En cuanto al Mix de Tiendas, nuevamente Nuestro Bogotá obtiene la puntuación más baja (1,36), destacándose con mayor diversidad de marcas, entretenimiento y tiendas ancla. No obstante, Gran Estación, Salitre Plaza y Mallplaza se ubican en un promedio de 1,91 a 2,05, lo que muestra una oferta homogénea sin apuestas innovadoras que amplíen la experiencia comercial más allá del estándar.

El factor Seguridad es uno de los más planos: todos los centros comerciales obtienen exactamente la misma calificación (1,36). Este resultado indica que la seguridad, lejos de ser un diferenciador, se ha convertido en un requisito básico cumplido por todos. No hay innovación en protocolos, tecnología o percepción de seguridad que permita que alguno sobresalga frente a la competencia.

Respecto a Ubicación/Accesibilidad, Nuestro Bogotá (2,36) lidera en transporte público cercano y señalización, mientras que Salitre Plaza alcanza la calificación más alta (2,91), evidenciando que es el que presenta más carencias en este factor. Aun así, las diferencias numéricas entre todos son mínimas, lo que refuerza la idea de que en términos de accesibilidad tampoco hay cambios disruptivos en la manera como estos centros se conectan con la ciudad.

La Sostenibilidad presenta la mayor brecha: Nuestro Bogotá (1,36) muestra avances en energías renovables, reciclaje y certificaciones ambientales, mientras que los otros tres centros alcanzan valores entre 2,05 y 2,50. Este es uno de los pocos factores donde se evidencia una innovación puntual, pero todavía incipiente, pues las puntuaciones siguen estando por encima de 1, lo que indica que incluso el líder aún tiene margen para un cambio real. En este caso a pesar de que Gran estación está innovando con el tema de eficiencia energética tienen aún variables por mejorar

Finalmente, en Tecnología, las calificaciones van desde 2,50 hasta 3,64, con Nuestro Bogotá (2,50) como el más avanzado en automatización, pagos digitales y aplicaciones

móviles. Sin embargo, el hecho de que ningún centro comercial baje de 2,5 puntos muestra que el sector en general está lejos de implementar tecnologías verdaderamente disruptivas que transformen la experiencia del consumidor.

Para concluir, a pesar de que Nuestro Bogotá encabeza en casi todos los aspectos con las notas más bajas —lo cual indica una mayor innovación en esta escala—, las diferencias con Gran Estación, Mallplaza y Salitre Plaza son muy pequeñas. Las calificaciones parecidas en términos de seguridad, mezcla de comercios y tecnología muestran que la industria no tiene apuestas fuertes para distinguirse y progresar hacia centros comerciales más digitales, sostenibles e innovadores. El mercado parece estar estancado en una oferta estándar que no se adapta a las nuevas exigencias de los consumidores contemporáneos, quienes piden soluciones inteligentes y experiencias únicas.

8. Estudio del mercado

8.1 Prueba de competidores

El estudio de competidores, según el AESE, permite identificar los supuestos del sector, es decir, las prácticas que todas las empresas replican sin cuestionar y que delimitan los márgenes reales de innovación. Esta prueba examina comportamientos imitativos, estrategias estándar, anclas comerciales, uso de recursos, decisiones de valor agregado y lógicas internas que moldean la dinámica competitiva. (Rivera & Restrepo, 2025).

Aplicado al sector de centros comerciales, el análisis permitió reconocer supuestos arraigados (como horarios uniformes, seguridad estándar, mix de tiendas ancla y estrategias similares de servicio) que explican la falta de diferenciación entre competidores. Esto

permitió identificar posibles patrones estructurales que podrían estar limitando la innovación y construcción de una visión más precisa sobre las oportunidades reales del sector.

Supuestos

Según los hallazgos obtenidos en las anteriores pruebas realizadas logramos determinar una serie de supuestos estratégicos que podrían tenerse presentes para posibles factores diferenciadores y oportunidades de crecimiento y mejora dentro de la industria de los centros comerciales en una de las principales ciudades del país.

Como Primera instancia planearemos una tabla dividida en 3 secciones verticales en las cuales haremos una breve explicación de 10 supuestos y los clasificamos en base a los resultados previos luego, cada uno se explica con mayor profundidad:

Tabla 12 Supuestos

Categoría	Supuesto identificado	Explicación
Operativo	Horario estándar de apertura y de cierre (10 AM-11 AM a 10:00 PM)	Esto normalmente se mantiene como práctica general sin cuestionar, a pesar de que diferentes públicos tienen hábitos distintos.

Operativo	Tamaño estándar de locales (Grandes dimensiones)	Los espacios se diseñan bajo formatos tradicionales, limitando la flexibilidad para marcas emergentes o experiencias nuevas.
Seguridad	La seguridad es un estándar, no un diferenciador clave para los centros comerciales	Los centros comerciales invierten en seguridad, pero todos lo hacen bajo el mismo esquema, sin innovar para que se convierta en ventaja competitiva, como por ejemplo, integrando nuevas tecnologías de seguridad avanzadas (IA, biometría, entre otras)
Comercial	Tiendas ancla imprescindibles	Se asume que un centro comercial no puede existir sin marcas grandes o de cadena (Falabella, éxito, jumbo, H&M), lo que reduce la oportunidad de apoyar a marcas locales o disruptivas.
Infraestructura	Infraestructura tradicional	El diseño arquitectónico sigue patrones convencionales, priorizando cantidad de locales sobre experiencias únicas.

Entretenimiento	El entretenimiento es “complemento”, no el eje central	Se ofrece cine, bolos o juegos niños, pero siempre como adicional, no como motor principal de atracción.
Tecnología	Wi-Fi gratuito es suficiente como oferta tecnológica.	La innovación tecnológica se limita a dar internet, sin aprovechar big data, apps personalizadas o experiencias inmersivas.
Sostenibilidad	La sostenibilidad se limita a reciclaje y eficiencia	La mayoría solo adopta prácticas básicas (puntos de reciclaje, luces LED), sin integrar la sostenibilidad como eje de valor.
Comercial	Más marcas = más oferta	Se cree que la amplitud de marcas garantiza variedad, pero muchas veces son marcas repetidas en todos los centros comerciales.
Estrategia	Centros comerciales genéricos para todos	Se diseña la oferta “para todos los públicos”, sin especialización o segmentación clara.
Omnicanalidad	Se asume que comercio electrónico y físico están separados	No se exploran modelos híbridos (showrooming, pick-up, integración digital-física).

Datos & clientes	La personalización es un privilegio para grandes marcas	La data del consumidor la usan principalmente marcas grandes, dejando por fuera la personalización para tiendas medianas o locales.
------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

- **Horario estándar de apertura y de cierre (10:00 a.m-11:00 a.m. a 10:00 p.m)**

Normalmente es considerada una práctica generalizada al abrir tiendas y centros alrededor de las horas de la mañana y realizar el cierre a “tempranas” horas de la noche lo que se puede traducir como una norma operativa sin justificación actualizada y simplemente es “lo que se hace siempre”. Este supuesto se convierte en algo relevante y es realmente fundamental ya que homogeneiza la oferta horaria y perjudica la captura de segmentos que demandan horarios distintos (trabajadores nocturnos, oficinistas con pausa matinal, familias que salen temprano, o personas en busca de planes nocturnos). También puede representar una pérdida de tráfico potencial en franjas matinales, dependencia de horarios tradicionales y hace difícil aprovechar eventos tempranos (mercados, desayunos corporativos o eventos especiales).

- **Tamaño estándar (grandes superficies-“mientras más GLA, mejor”)**

La creencia práctica de que el centro debe ser grande (muchos m²/tiendas) para ser atractivo sigue alimentando este modelo tradicional de mall prioriza escala física como sinónimo de oferta y de esa manera se dirige inversiones a expansión física en lugar de

optimizar la experiencia o curaduría y eso logra dificulta formatos flexibles para pymes y pop-ups.

- **Seguridad como estándar, no diferenciador**

Normalmente se considera que invertir en seguridad básica (cámaras, guardias, protocolos) y considerarlo suficiente, realmente todos lo hacen o la gran mayoría y se percibe como “mínimo exigible” y rara vez se innova. Esto genera confianza básica pero no mejora percepción comparativa; no explota la seguridad como propuesta de valor.

- **Tener tiendas ancla es imprescindible**

La práctica de diseñar el mix sobre grandes marcas que atraen tráfico y se convierte en un ancla que atrae a gente que luego consume en tiendas satélite. Aunque esto logra facilitar arrendamiento y financiamiento, da estabilidad de tráfico y genera dependencia de unas pocas marcas, claramente existe riesgo si ancla se va y menor espacio para marcas locales, menor diferenciación y barrera para formatos alternativos.

- **Infraestructura tradicional (diseño estándar: pasillos, food court, parqueadero)**

Al reproducir el layout clásico sin repensar flujo, zonas temáticas o experiencias y se convierte en un supuesto al compartir un pensamiento común de “esto siempre funciona” y es la solución de menor fricción para arrendadores/operadores limitando así la innovación espacial (espacios inmersivos, plazas públicas híbridas, coworking integrado). Y el mayor

riesgo recae en generar una experiencia poco memorable, menor tiempo de permanencia, y en la incapacidad de capturar nuevas tendencias.

- **El entretenimiento es complemento, no el eje central**

Situar ocio (cine, bolos, etc) como apoyo a la tienda, no como propuesta que atrae por sí sola a arraigado en la lógica “retail first” y el ocio es visto como complemento y todo esto subestima la economía de la experiencia y el potencial de ocio como motor de tráfico constante. Y el riesgo recae en perder demanda de consumidores que priorizan experiencias y la poca innovación en formatos de ocio (e-sports, live shows, experiencias inmersivas).

- **El Wi-Fi gratuito no es suficiente como apuesta tecnológica**

Ofrecer conexión gratuita y considerarlo el “toque digital” requerido ya que es barato, visible y satisface las expectativas mínimas del visitante. Pero deja de lado ese aspecto sin explotar datos de comportamiento, personalización y canales propios de comunicación.

Generando así pérdida de oportunidades de engagement, fidelización y monetización de datos e incapacidad de competir con malls que usan tecnología para experiencia

- **La sostenibilidad se limita a reciclaje y eficiencia (acción superficial)**

Reducir “sostenibilidad” a puntos de reciclaje y LEDs ya que son acciones visibles y de bajo costo que “cumplen” expectativas básicas sin transformar modelo. Y esto normalmente puede ser percibido como una mala práctica y es propenso a la crítica pública, pérdida de clientes sensibilizados y a la falta de acceso a incentivos/financiación verde.

- **“Más marcas = mejor oferta” (cantidad sobre curaduría)**

Al priorizar número de locales/marcas como indicador de valor se vuelve algo conveniente para ventas de locales y para “llenar” GLA y esto facilita la venta a inversionistas, más sin embargo puede diluir la propuesta de valor, producir canibalización y el cumplimiento de catálogo homogeneizado.

- **Centros comerciales genéricos “para todos”**

Al diseñar una oferta masiva que pretenda atraer “a todo el mundo” en lugar de especializarse, ya que se piensa que reduce el riesgo percibido y facilita el arrendamiento masivo, evitando así polarizar la audiencia. Y como consecuencia, esto limita la identidad de marca del centro comercial, la oportunidad de posicionamiento y mercados nicho quedan desatendidos.

9. Crecimiento Potencial Sostenible

MALLPLAZA										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
R'a	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	39,42%	23,14%	24,68%
P	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.832.279,00	\$ 51.898.770,00	\$ 51.599.467,00
U = Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.903.721,00	\$ 15.626.230,00	\$ 16.908.533,00
E = Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.903.721,00	\$ 15.626.230,00	\$ 16.908.533,00
i = Intereses	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AT = Activo Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.736.000,00	\$ 67.525.000,00	\$ 68.508.000,00
CPS MALLPLAZA										
INTERNO	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	39,42%	23,14%	24,68%
EXTERNO	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	60,58%	76,86%	75,32%
TOTAL	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	100,00%	100,00%	100,00%
GRAN ESTACION										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
R'a	33,14%	15,69%	23,52%	-14,32%	-15,73%	39,10%	44,25%	35,44%	32,64%	32,48%
P	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 13.492.268,00	\$ 16.013.295,00	\$ 14.665.940,00	\$ 23.239.638,00	\$ 23.248.990,00	\$ 7.796.620,00	\$ 9.674.732,00	\$ 12.903.721,00	\$ 15.626.230,00	\$ 16.908.533,00
U = Utilidades	\$ 6.686.918,00	\$ 2.980.013,00	\$ 4.510.337,00	\$ 2.911.834,00	\$ 3.159.240,00	\$ 5.005.314,00	\$ 7.677.852,00	\$ 7.083.574,00	\$ 7.573.065,00	\$ 8.133.600,00
E = Patrimonio	\$ 6.686.918,00	\$ 2.980.013,00	\$ 4.510.337,00	\$ 2.911.834,00	\$ 3.159.240,00	\$ 5.005.314,00	\$ 7.677.852,00	\$ 7.083.574,00	\$ 7.573.065,00	\$ 8.133.600,00
i = Intereses	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AT = Activo Total	\$ 20.179.186,00	\$ 18.993.308,00	\$ 19.176.277,00	\$ 20.327.804,00	\$ 20.089.750,00	\$ 12.801.934,00	\$ 17.352.584,00	\$ 19.987.295,00	\$ 23.199.295,00	\$ 25.042.133,00
CPS GRAN ESTACION										
INTERNO	33,14%	15,69%	23,52%	-14,32%	-15,73%	39,10%	44,25%	35,44%	32,64%	32,48%
EXTERNO	66,86%	84,31%	76,48%	114,32%	115,73%	60,90%	55,75%	64,56%	67,36%	67,52%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SALITRE PLAZA										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
R'a	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 17.551.090,00	\$ 17.363.484,00	\$ 15.436.902,00	\$ 16.942.125,16	\$ 15.054.681,00	\$ 9.920.855,00	\$ 11.499.053,00	\$ 14.726.677,00	\$ 16.690.407,00	\$ 17.782.759,00
U = Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E = Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
i = Intereses	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AT = Activo Total	\$ 17.551.090,00	\$ 17.363.484,00	\$ 15.436.902,00	\$ 16.942.125,16	\$ 15.054.681,00	\$ 9.920.855,00	\$ 11.499.053,00	\$ 14.726.677,00	\$ 16.690.407,00	\$ 17.782.759,00
CPS SALITRE PLAZA										
INTERNO	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
EXTERNO	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
TOTAL	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
NUESTRO BOGOTA										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
R'a	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	38,74%	24,62%	16,33%	39,55%
P	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.495.084,00	\$ 12.654.550,00	\$ 17.361.000,00	\$ 13.398.000,00
U = Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.107.156,00	\$ 4.132.412,00	\$ 3.388.387,00	\$ 8.766.941,00
E = Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.107.156,00	\$ 4.132.412,00	\$ 3.388.387,00	\$ 8.766.941,00
i = Intereses	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AT = Activo Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.602.240,00	\$ 16.786.962,00	\$ 20.749.387,00	\$ 22.164.941,00
CPS NUESTRO BOGOTA										
INTERNO	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	38,74%	24,62%	16,33%	39,55%
EXTERNO	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	61,26%	75,38%	83,67%	60,45%
TOTAL	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En el caso de Gran Estación, entre 2020 y 2024 se observa un comportamiento donde el crecimiento interno ha sido positivo, pero insuficiente frente a la magnitud del crecimiento externo, lo que plantea retos importantes en materia de sostenibilidad financiera.

En 2020, el 39,10% del CPS provenía del crecimiento interno, mientras que el 60,90% correspondía al externo. Este primer dato ya evidenciaba una dependencia significativa de recursos ajenos para financiar el crecimiento, lo que puede traducirse en un mayor nivel de riesgo. Al año siguiente, en 2021, se logró el mejor equilibrio, con un 44,19% de crecimiento interno frente a un 55,75% externo. Este resultado sugiere un incremento en la capacidad de reinversión de utilidades y una mejora en la gestión operativa

Sin embargo, en 2022 la tendencia se revirtió: el crecimiento interno cayó a 35,44% mientras el externo ascendió a 64,56%. Los dos años posteriores, 2023 y 2024, mantuvieron la misma dinámica, con un predominio estable del crecimiento externo (67,36% y 67,52%, respectivamente) frente a un aporte interno limitado (32,64% y 32,48%). Esta constancia en la alta dependencia externa refleja que el centro comercial se ha apoyado principalmente en deuda o fuentes de financiamiento ajeno para sostener su expansión.

La lectura crítica de este comportamiento indica que, aunque Gran Estación ha mostrado un CPS positivo en todo el periodo, el predominio del crecimiento externo implica un mayor nivel de apalancamiento y, en consecuencia, mayor exposición al riesgo financiero. Si las condiciones de crédito se encarecen o si el mercado enfrenta una contracción, la sostenibilidad del crecimiento podría verse comprometida.

Por otro lado Mallplaza presenta información más restringida que los demás centros comerciales, lo cual dificulta un seguimiento longitudinal. Sin embargo, los datos disponibles de 2022 permiten observar un CPS interno del 39,42% y un CPS externo del 60,58%.

Estos valores revelan un escenario intermedio: existe un nivel aceptable de generación de crecimiento interno, lo que indica que Mallplaza sí logra producir utilidades y reinvertirlas parcialmente. Sin embargo, la mayor parte de su crecimiento depende de financiamiento externo. Esto puede interpretarse de dos maneras: por un lado, la capacidad de endeudamiento puede ser una señal de confianza por parte del sector financiero en el centro comercial; pero, por otro, también implica un riesgo si las condiciones macroeconómicas cambian, ya que la dependencia de recursos externos puede limitar su flexibilidad.

El hecho de que su CPS interno esté cercano al 40% muestra que Mallplaza mantiene un equilibrio más sólido que otros competidores, aunque no alcanza todavía un nivel de autosuficiencia. Para asegurar un crecimiento sostenible, el centro debería trabajar en incrementar la proporción de utilidades retenidas, lo que le permitiría reducir la presión financiera y mejorar la autonomía en sus proyectos de expansión o renovación.

En el caso de Salitre Plaza resulta atípico frente a los demás casos, ya que sus valores de CPS interno y externo permanecen en 0% a lo largo del periodo 2015–2022. Esto se da a la ausencia de generación de utilidades retenidas y patrimonio suficiente para reflejar crecimiento.

Si bien en sus balances aparece un nivel de pasivos constante y significativo (ejemplo: \$17.563 millones en 2016, \$14.766 millones en 2022), los gastos con los mismos valores dejan a este sin utilidades y patrimonio generando una imagen de estancamiento financiero. Esto no necesariamente implica que el centro comercial no tenga flujo de caja, sino que sus utilidades no se traducen en reinversión o que las cifras no se han consolidado para el análisis.

Desde la perspectiva del CPS, este vacío implica un riesgo: la ausencia de crecimiento interno sostenido y la falta de claridad sobre el crecimiento externo hacen que el desempeño de Salitre Plaza no pueda evaluarse bajo los mismos parámetros que los demás centros. El caso revela la importancia de la transparencia financiera y de contar con indicadores claros que permitan medir la sostenibilidad real del negocio.

Por último, Nuestro Bogotá refleja un desempeño más reciente, con datos especialmente reveladores en los años 2021 y 2022. En estos periodos se observa un CPS interno de 38,74% en 2021 y 24,62% en 2022, junto con un CPS externo de 61,26% y 75,38% respectivamente.

Estos resultados muestran un patrón de dependencia mayoritaria del crecimiento externo, lo cual es común en proyectos más jóvenes que requieren inversión inicial significativa para consolidarse en el mercado. No obstante, el hecho de que el centro comercial haya alcanzado niveles cercanos al 40% en crecimiento interno en 2021 revela que sí posee capacidad de generar y reinvertir utilidades. La reducción a 24,62% en 2022 podría estar asociada a mayores costos o a una estrategia de expansión agresiva que redujo la proporción de recursos propios retenidos.

En términos de sostenibilidad, Nuestro Bogotá se encuentra en una posición intermedia: si bien aún depende de forma marcada del financiamiento externo, su capacidad de reinvertir utilidades lo ubica en un escenario más favorable que Salitre Plaza, aunque con menos trayectoria de recuperación que Gran Estación.

10. Índices de Erosión

Tabla 13 Índices de Erosión

INDICE DE EROSION DE LA ESTRATEGIA										
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
1	Mallplaza NQS	0	0	0	0	0	0	0	0,198535433	5,636993331
2	Gran Estacion I	9,432983825	53,30750142	-27,40388476	-7,255353819	7,124050337	1,502085699	-0,509777998	0,430002283	0,93179136
3	Salitre Plaza	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Nuestro Bogota	0	0	0	0	0	0	0,010541461	-0,762772394	23,26758751
INDICE DE EROSION LA PRODUCTIVIDAD										
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
1	Mallplaza NQS	0	0	0	0	0	0	0	5,036884282	0,177399536
2	Gran Estacion I	0,106010995	0,018759086	-0,036491177	-0,137829253	0,140369586	0,665740977	-1,96163821	2,325569046	1,073201623
3	Salitre Plaza	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Nuestro Bogota	0	0	0	0	0	0	94,8635083	-1,311007068	0,042978242

Fuente: Elaboración propia

Para complementar el análisis del entorno competitivo y fortalecer la interpretación de la dinámica empresarial en los centros comerciales seleccionados, se aplicó la **prueba de índices de erosión**, una herramienta metodológica basada en los planteamientos de Rivera-Rodriguez en 2017 en su estudio “*Estudio de competidores: Una propuesta de análisis estratégico*”.

Esta metodología permite observar la **consistencia y sostenibilidad de las estrategias empresariales a lo largo del tiempo**, evaluando la relación entre ingresos, costos y utilidades. Según Rivera-Rodriguez, la erosión estratégica se manifiesta cuando el incremento en los costos no se traduce en un crecimiento proporcional de las utilidades, lo cual evidencia una pérdida temporal de eficiencia o la necesidad de ajustar la propuesta de valor. El análisis de erosión de productividad, por su parte, identifica los periodos donde la estructura operativa genera rendimientos decrecientes pese al crecimiento de la actividad económica (Rivera Rodriguez, 2017).

La pertinencia de esta prueba radica en que **permite detectar con precisión el desgaste o fortalecimiento de la estrategia competitiva**, evidenciando si las decisiones gerenciales están generando valor sostenible o si, por el contrario, están afectando la rentabilidad en el tiempo. A diferencia de los análisis estáticos de rentabilidad, este enfoque ofrece una visión **dinámica y comparativa**, alineada con la propuesta de Rivera-Rodriguez en 2017 sobre el comportamiento evolutivo de los sectores y la identificación de **ventajas competitivas dinámicas** (Rivera Rodriguez, 2017).

Por la cantidad de datos disponibles en cuanto a los Centros Comerciales, el unico que obtuvo resultados durante un largo periodo de tiempo es Gran Estación, desde el 2015-2016 hasta el 2023-2024, a diferencia de Centros Comerciales como Nuestro Bogotá o Mallplaza, que solo tiene datos desde luego en la línea debido a su mas reciente apertura. En cuanto a Salitre Plaza, este tuvo un valor de 0 en todos los índices, pues su gastos son iguales a sus ingresos en la información financiera recolectada no dejándonos analizar su comportamiento en cuanto al crecimiento de su utilidad.

Mallplaza, podemos notar que en el primer periodo de 2022-2023 tuvo una relación en el índice de productividad de 5:1, mostrando que hubo un aumento mucho mayor en los costos que en las ingresos, esto no generó una disminución en las utilidades, pues estas también aumentaron y solo se presentó esta relación en 1 periodo, dando a entender que pudo haber sido por mayo inversión en infraestructura o mejora, recuperando una relación de 0,1:1 al siguiente periodo. Por otro lado, en el la erosión de la estrategia podemos notar que se creó un efecto rebote, causado que al periodo siguiente de la erosión en la productividad se generará una relación de 5,6:1 en la estrategia, aumentando 5,6 veces más la utilidad en comparación al ingreso, corroborando así el aumento por inversión en el periodo anterior y la posterior estabilización.

Gran Estación, aquí durante tres periodos encontramos erosión de productividad, por el aumento de costos y disminución notable de la utilidad, seguido de su estabilización en los próximos periodos. Hubo mucho más aumento de costos que de ingresos generando problemas de eficiencia durante esos periodos.

Nuestro Bogotá, al igual que con Mallplaza podemos notar una erosión de la productividad en su primer periodo, y una erosión de la estrategia durante el último, al no generarse de manera continua podemos concluir que es algo pasajero y no afecte a la propiedad horizontal a nivel preocupante. Pero hay que resaltar que tuvo la mayor diferencia en relación con un 94:1 en la productividad y 23:1 en la estrategia, dando a entender que son cambios con gran impacto pero a no más de un año.

En conclusión, el análisis evidencia que cada centro comercial presenta dinámicas financieras particulares: mientras Gran Estación refleja comportamientos cíclicos de erosión y posterior estabilización, Mallplaza y Nuestro Bogotá muestran variaciones puntuales asociadas a inversiones recientes, sin representar riesgos sostenidos. Por su parte, Salitre Plaza, al mantener un equilibrio entre ingresos y gastos, no permite un análisis profundo de crecimiento en utilidades. Esto confirma que las diferencias en resultados están estrechamente ligadas a la antigüedad, las estrategias de inversión y la etapa de maduración de cada centro comercial.

11. Panorama competitivo

El panorama competitivo, basado en la metodología AESE, es una herramienta visual y analítica diseñada para identificar oportunidades de mercado a partir del cruce entre necesidades del consumidor, desempeño del sector y efectividad de los canales. Esta prueba permite construir una representación integral del terreno estratégico, indicando en qué áreas

el sector está saturado y en cuáles existen espacios viables para competir y diferenciarse (Rivera & Restrepo, 2025).

Aplicado a los centros comerciales de Bogotá, el panorama competitivo permitió integrar resultados cuantitativos, cualitativos y de encuestas de percepción, identificando patrones de comportamiento del consumidor y áreas con potencial estratégico como experiencias, gastronomía, sostenibilidad, tecnología y entretenimiento, facilitando la identificación de focos de innovación, más sin embargo, a continuación traeremos una explicación más detallada basada en resultados obtenidos de la prueba.

El panorama competitivo constituye una metodología de análisis que permite comprender la estructura, dinámica y oportunidades de un sector determinado. En el caso de los centros comerciales, este enfoque resulta esencial para identificar las denominadas *manchas blancas*, es decir, aquellos espacios de mercado no explotados o débilmente explotados por las empresas, que pueden representar áreas estratégicas para la innovación o el fortalecimiento de la oferta.

A través de esta herramienta se logra realizar un paneo general del entorno, visualizar las oportunidades que se presentan y analizar la concentración del sector. El panorama competitivo, por tanto, no solo facilita la comprensión de los factores que determinan la oferta y la demanda, sino que también permite trazar una visión más clara sobre la posición de los centros comerciales frente a las nuevas tendencias y necesidades del consumidor.

11.1 Dimensiones del panorama

11.1.1 Variedades

Uno de los pilares más relevantes en el desarrollo de estos espacios es la presencia de **anclas y marcas internacionales**, que actúan como motores de atracción y credibilidad. Estas firmas, reconocidas por su prestigio y alcance global, no solo incrementan el flujo de visitantes, sino que elevan el valor percibido del entorno al asociarlo con calidad, tendencia y exclusividad. Su impacto trasciende la venta directa, generando reputación y consolidando al centro comercial como un destino de referencia.

En paralelo, las **experiencias gastronómicas** han adquirido un papel protagónico. La oferta culinaria ya no se limita a la simple satisfacción de una necesidad, sino que busca despertar emociones y fomentar la socialización. Restaurantes de autor, zonas gourmet o espacios temáticos representan hoy una extensión de la identidad del lugar, invitando a los consumidores a permanecer más tiempo y a disfrutar de momentos memorables.

El componente de **entretenimiento y ocio** complementa esta vivencia, transformando al centro comercial en un espacio integral que combina consumo con diversión. Cines, juegos interactivos, experiencias inmersivas y espectáculos en vivo aportan dinamismo y diversidad, adaptándose a públicos de todas las edades. Esta variedad amplía la permanencia del visitante y contribuye a crear experiencias que trascienden la compra.

De igual manera, la incorporación de **deporte y bienestar** responde a una tendencia global hacia estilos de vida más saludables. La presencia de gimnasios, centros de yoga, spas o zonas verdes impulsa la fidelización de usuarios que integran estas actividades en su rutina diaria. Así, los espacios comerciales se consolidan como entornos que promueven la salud física y mental, alineados con los valores contemporáneos de autocuidado.

Finalmente, la dimensión de **cultura y eventos** fortalece el sentido de comunidad e identidad local. Exposiciones, conciertos, ferias y muestras artísticas no solo dinamizan la agenda del lugar, sino que lo proyectan como un punto de encuentro y participación ciudadana. Estos componentes culturales aportan valor simbólico, enriquecen la experiencia colectiva y consolidan la conexión emocional entre las marcas y su entorno.

11.1.2 Necesidades

En la actualidad, los centros comerciales han evolucionado mucho más allá de su función tradicional como espacios de compra. Hoy en día, estos lugares buscan responder a un conjunto de necesidades y expectativas que integran entretenimiento, bienestar, sostenibilidad y tecnología, convirtiéndose en escenarios donde las personas no solo adquieren productos, sino que también viven experiencias.

Una de las principales necesidades que guían esta transformación es la búsqueda de **experiencias de entretenimiento**. Los visitantes ya no se conforman con recorrer tiendas, sino que desean actividades que les permitan divertirse, relajarse y socializar. Espacios con cines, zonas de juegos, presentaciones en vivo o experiencias inmersivas fortalecen la conexión emocional con el entorno y fomentan visitas más frecuentes. En la misma línea, la **variedad gastronómica** se ha convertido en un elemento esencial: la posibilidad de disfrutar diferentes tipos de comida —desde opciones rápidas hasta platos internacionales o saludables— convierte la visita en una experiencia multisensorial y en un punto de encuentro social.

La **conectividad y la tecnología** también ocupan un papel central en la experiencia del usuario. Los consumidores actuales esperan contar con Wi-Fi gratuito, señalización digital y herramientas tecnológicas que faciliten la movilidad dentro del espacio, el acceso a

información o la realización de compras en línea. De la misma manera, la **seguridad y la comodidad** se perciben como pilares fundamentales para garantizar la confianza del visitante. Un entorno limpio, iluminado, con vigilancia constante y mobiliario confortable, contribuye a generar una percepción positiva y duradera.

Por otra parte, la **accesibilidad y el transporte** influyen directamente en la decisión de visita. Los consumidores valoran los espacios de fácil acceso, con rutas de transporte público, estacionamientos amplios, zonas para bicicletas y condiciones que permitan la movilidad de personas con discapacidad. En este mismo sentido, la **sostenibilidad y los espacios verdes** se han vuelto un distintivo importante: la integración de zonas naturales, el uso eficiente de la energía y las prácticas de reciclaje reflejan un compromiso con el medio ambiente y atraen a un público cada vez más consciente.

Asimismo, los **eventos culturales y sociales** aportan dinamismo y sentido de comunidad. Actividades como ferias, exposiciones, conciertos o talleres permiten que el espacio comercial se perciba como un punto de encuentro cultural, más allá del consumo. Del mismo modo, la necesidad de **compras rápidas y efectivas** responde a un estilo de vida acelerado, donde los visitantes buscan procesos ágiles, pagos digitales y atención personalizada que simplifiquen su experiencia.

Finalmente, las **áreas de descanso y coworking** se posicionan como una respuesta a los nuevos hábitos de las personas, que buscan lugares donde puedan trabajar, estudiar o relajarse con comodidad. Unido a esto, la oferta de **opciones para toda la familia** asegura la inclusión de públicos de todas las edades, desde zonas infantiles hasta servicios pensados para adultos mayores.

En conjunto, estas necesidades evidencian cómo los centros comerciales se han convertido en espacios integrales que buscan equilibrar funcionalidad, innovación y bienestar. Ya no son simples lugares de tránsito o consumo, sino entornos sociales, culturales y sostenibles que reflejan las nuevas formas de vivir, trabajar y disfrutar de la ciudad.

11.1.3 Canales de distribución

La efectividad de estas experiencias depende, en gran medida, de los **canales** a través de los cuales se comunican, promueven y gestionan las interacciones con los usuarios. Los **puntos físicos en el centro comercial** continúan siendo esenciales, ya que ofrecen una experiencia tangible y personalizada. En estos espacios se construye la confianza, se fortalecen los vínculos y se materializa la promesa de valor de las marcas a través del contacto directo.

Sin embargo, en la era digital, los **canales virtuales** han adquirido una relevancia estratégica. Las **plataformas digitales propias**, como redes sociales o aplicaciones móviles, permiten mantener un diálogo constante, segmentar audiencias y generar comunidades activas en torno a la marca. La **página web oficial** se consolida como el núcleo informativo y comercial, brindando acceso a servicios, horarios, promociones y experiencias de manera centralizada y confiable.

A su vez, los **marketplaces aliados** representan una extensión del canal de venta tradicional, al permitir que los productos estén disponibles en plataformas de alto tráfico como Amazon, Rappi o Mercado Libre. Este tipo de alianzas amplía el alcance comercial y facilita la inserción de las marcas en nuevos mercados, sin requerir infraestructura física adicional.

Por otro lado, los **canales telefónicos** siguen siendo fundamentales para ofrecer atención personalizada. A través de líneas de servicio o call centers se refuerza la cercanía con el cliente, se resuelven inquietudes y se mantiene un soporte humano en un entorno cada vez más digitalizado. Finalmente, los **programas de fidelización** se han convertido en herramientas clave para la retención y conocimiento del consumidor. Estos programas, apoyados en la tecnología, permiten premiar la lealtad, recopilar datos de comportamiento y ofrecer beneficios exclusivos que fortalecen la relación a largo plazo.

11.2 Formato de encuesta

Para la recolección de información se diseñó una encuesta digital en Google Forms, aplicada a visitantes de centros comerciales en Bogotá. El formulario, compuesto por preguntas cerradas y de selección múltiple, tuvo como propósito identificar los hábitos de visita, las preferencias de consumo y la percepción sobre los servicios ofrecidos en los centros comerciales.

El cuestionario se estructuró en tres secciones principales:

- **Variaciones**, donde se consultó a los participantes sobre los tipos de tiendas y servicios que más visitan, incluyendo opciones como moda, entretenimiento, gastronomía o tecnología.
- **Necesidades**, enfocada en reconocer las motivaciones principales para asistir a un centro comercial, como seguridad, comodidad, diversión o conectividad.
- **Canales de distribución**, en la que se indaga sobre los medios que utilizan o prefieren para acceder a la información y ofertas del centro comercial, tales como redes sociales, página web, publicidad física o aplicaciones móviles.

Adicionalmente, el formulario incluyó preguntas de caracterización demográfica (edad, frecuencia de visita y motivo principal), que permitieron segmentar los resultados y analizar el comportamiento de los distintos perfiles de visitantes. El uso de preguntas cerradas y de selección múltiple favoreció la claridad en las respuestas y facilitó el procesamiento de los datos obtenidos.

Figura 6 Pregunta 1 encuesta

¿Cuál de los siguientes centros comerciales visita con mayor frecuencia? *

Mallplaza



Gran Estación



Salitre Plaza



Nuestro Bogotá



Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Pregunta 2 encuesta

⋮

Para cada una de las siguientes variedades de servicios y experiencias de los centros comerciales, seleccione los motivos que influyen en su decisión de visita (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplácese hacia la derecha).

	Anclas y ma...	Plazoleta de...	Entretenimie...	Deporte y bi...	Áreas de de...	Cultura y ev...
Experiencias...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conectividad...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad y ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilida...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostenibilid...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras rá...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opciones pa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Pregunta 3 encuesta

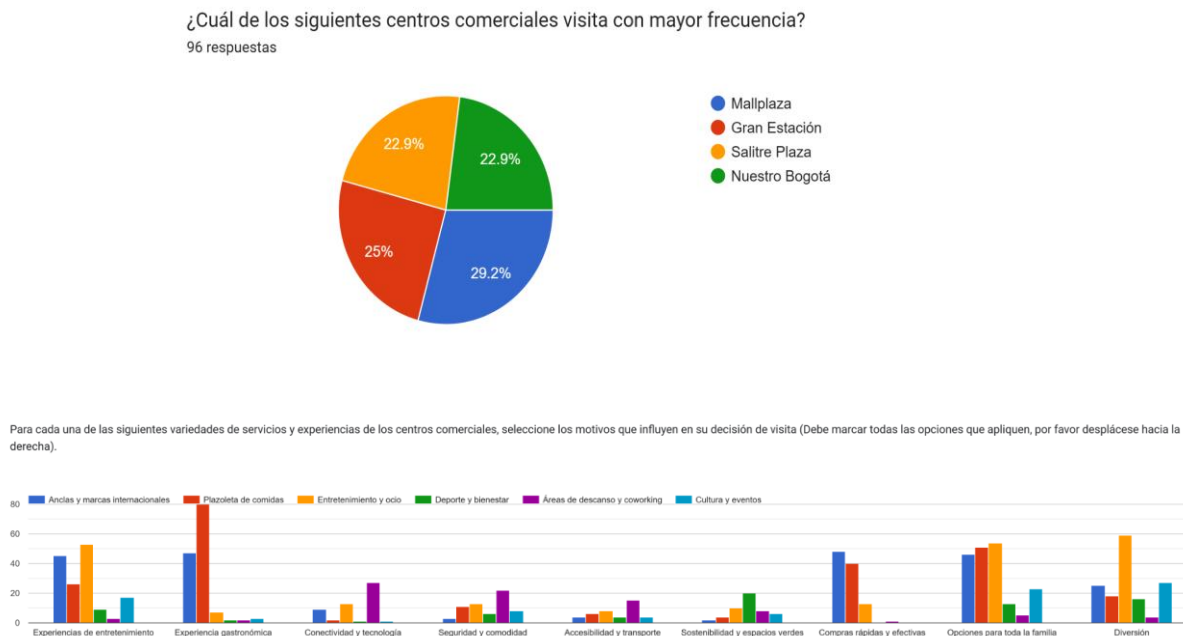
Seleccione los canales a través de los cuales accede a la información, servicios o experiencias de los centros comerciales (Debe marcar todas las opciones que apliquen).

	Visita pres...	Redes soc...	Página web	Marketpla...	Canales te...	Programa...	Email Mar...
Anclas y ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plazoleta ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entreteni...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deporte y ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura y e...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas de d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

11.3 Datos consolidados de las encuestas

Figura 9 Resultados encuesta



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Resultados encuesta

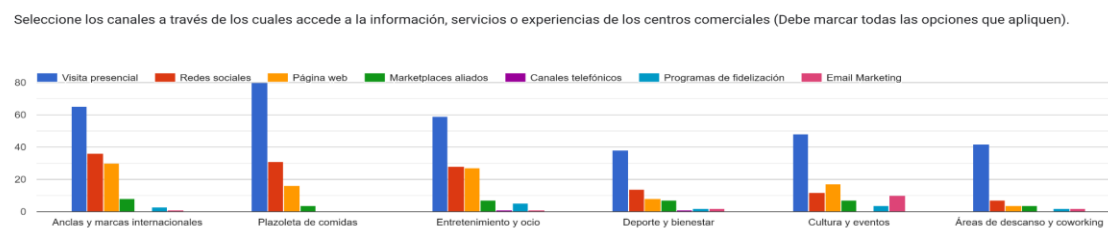


Tabla General		
Variedad	Participación	Porcentaje
Experiencias de entretenimiento	139	15%
Experiencia gastronómica	141	15%
Conectividad y tecnología	53	6%
Seguridad y comodidad	63	7%
Accesibilidad y transporte	41	4%
Sostenibilidad y espacios verdes	50	5%
Compras rápidas y efectivas	102	11%
Opciones para toda la familia	132	14%
Diversión	147	16%
Gran Total	928	

Tabla General		
Variedad	Participación	Porcentaje
Anclas y marcas internacionales	230	31%
Plazoleta de comidas	36	5%
Entretenimiento y ocio	229	31%
Deporte y bienestar	71	10%
Áreas de descanso y coworking	87	12%
Cultura y eventos	88	12%
GRAN TOTAL	741	

Tabla General		
Canal	Participación	Porcentaje
Visita presencial	332	54%
Redes sociales	128	21%
Página web	95	15%
Marketplaces aliados	34	5%
Canales telefónicos	1	0%
Programas de fidelización	15	2%
Email Marketing	15	2%
Gran Total	620	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 96 participantes permiten identificar los patrones de visita, las preferencias de consumo y los canales más utilizados por los usuarios en los principales centros comerciales de Bogotá. La información recolectada muestra una distribución relativamente equilibrada entre los cuatro centros evaluados: Mallplaza (29,2%), Gran Estación (25%), Salitre Plaza (22,9%) y Nuestro Bogotá (22,9%), lo que evidencia una competencia directa en la atracción de público y una oferta comercial diversa que capta distintos segmentos del mercado.

En cuanto a las variedades de servicios y experiencias, los resultados reflejan que los visitantes priorizan principalmente las anclas y marcas internacionales (31%) y las actividades de entretenimiento y ocio (31%), seguidas por los espacios de deporte y bienestar (10%) y cultura y eventos (12%). Estas cifras evidencian que los centros comerciales son percibidos no solo como lugares de compra, sino también como entornos de experiencia, recreación y socialización.

Respecto a las necesidades del consumidor, las más relevantes son las opciones para toda la familia (21%), la diversión (16%), la experiencia gastronómica (15%) y las experiencias de entretenimiento (15%). Esto sugiere que el público busca espacios que combinen ocio, integración familiar y oferta gastronómica variada, factores determinantes en la decisión de visita.

En relación con los canales de acceso e información, se evidencia una fuerte preferencia por la visita presencial (54%), lo que reafirma el valor de la experiencia física en la elección del centro comercial. Le siguen las redes sociales (21%) y las páginas web (15%), que destacan como medios digitales complementarios para mantenerse informados sobre promociones, eventos o marcas. En contraste, los marketplaces aliados (5%), programas de

fidelización (2%) y el email marketing (2%) presentan una participación baja, lo que indica oportunidades para fortalecer la estrategia digital y omnicanal.

En conjunto, los resultados de la encuesta permiten observar que el comportamiento del consumidor en los centros comerciales de Bogotá se orienta hacia la búsqueda de experiencias completas que integren entretenimiento, gastronomía y espacios para toda la familia. Al mismo tiempo, se resalta la necesidad de potenciar los canales digitales y fortalecer la comunicación en línea, con el fin de mejorar la conexión entre las marcas y los visitantes.

11.4 Reportes del uso del CUBE MARKET

Con el propósito de profundizar en la interpretación de los resultados y visualizar de manera gráfica la estructura competitiva del sector, se utilizó la herramienta **CUBE MARKET**, desarrollada por la Universidad del Rosario bajo la dirección del profesor **Hugo Rivera**. Este software se fundamenta en la metodología propuesta por Restrepo y Rivera en 2008 en su obra *Análisis estructural de sectores estratégicos: Una propuesta metodológica para la identificación de ventajas competitivas dinámicas*, la cual busca comprender la dinámica competitiva de los sectores a través de la interacción entre variedades, necesidades y canales.

El modelo planteado por Restrepo y Rivera en 2008 permite identificar los espacios estratégicos donde las empresas concentran su presencia, así como aquellos que permanecen desatendidos, denominados “**manchas blancas**”. En coherencia con esta metodología, el **CUBE MARKET** posibilita mapear tridimensionalmente estas relaciones y detectar tanto las áreas de saturación como los nichos de innovación, ofreciendo una representación integral del

entorno competitivo. En los anexos del documento se encuentran los resultados e informes arrojados por el programa.

El uso de esta herramienta complementa los hallazgos de la encuesta al brindar una lectura estructurada de la cobertura del mercado, facilitando la identificación de los espacios estratégicos con mayor concentración y de aquellos que presentan oportunidades de diferenciación. Así, el análisis derivado del CUBE MARKET no solo aporta una perspectiva cuantitativa, sino también una comprensión estratégica basada en la teoría de los **sectores estructurados dinámicamente**, donde la competitividad se explica por la capacidad de adaptación e innovación de los actores (Rivera & Restrepo, 2008)

Figura 11 Cubemarket 1



Fuente: Cubemarket

Los resultados del análisis de cobertura del mercado evidencian que los principales espacios competitivos del sector se concentran en torno a un reducido grupo de centros comerciales líderes: MallPlaza NQS, Gran Estación, Salitre Plaza y Nuestro Bogotá. Estos establecimientos dominan la mayoría de las combinaciones entre variedades, necesidades y canales, lo que muestra un alto nivel de saturación en las áreas tradicionales de oferta.

El espacio con mayor puntaje de atractivo (35.15) corresponde a la variedad de marcas internacionales asociada a la necesidad de opciones para todos y al canal de visita presencial, siendo este segmento completamente cubierto por los centros comerciales mencionados. Le siguen, con valores cercanos a 34.02 y 26.78, los espacios relacionados con entretenimiento y ocio, combinados con necesidades de diversión y opciones para todos, también dominados por las mismas empresas líderes. (Ver Anexos)

En general, los primeros diez espacios de mercado de mayor volumen corresponden a las categorías de marcas internacionales, entretenimiento y ocio, y gastronomía, con presencia predominante del canal visita presencial. Esto indica que la competencia se centra en la experiencia física del visitante, reforzando la importancia del entorno y la vivencia presencial en la decisión de compra.

Sin embargo, la información también sugiere una alta concentración del mercado, ya que las mismas empresas cubren la totalidad de los espacios más atractivos. Esta situación limita las oportunidades de nuevos competidores dentro de los segmentos tradicionales y evidencia la necesidad de explorar áreas emergentes —como sostenibilidad, experiencias digitales o bienestar familiar— que aún presentan baja saturación y alto potencial de diferenciación.

Tabla 14 Análisis de resultados Cubermarket

Combinación	Puntaje	Empresas que intervienen
Cultura y eventos, Compras rápidas y Visita presencial	7.128	
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Visita presencial	5.94	
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y Redes sociales	3.78	
Cultura y eventos, Compras rápidas y Redes sociales	2.772	
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y Página web	2.7	
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Redes sociales	2.31	
Cultura y eventos, Compras rápidas y Página web	1.98	
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Página web	1.65	
Cultura y eventos, Compras rápidas y Marketplaces aliados	0.66	
Marcas internacional, Opciones para todos y Canales telefónicos	0.651	

Fuente: Cubermarket

En cuanto a los espacios de mercado no cubiertos, los resultados muestran oportunidades claras de diferenciación para el sector de los centros comerciales. Los segmentos con mayor potencial se concentran principalmente en las categorías de cultura y eventos, deporte y bienestar, y áreas de descanso y coworking, combinadas con necesidades como compras rápidas y experiencias gastronómicas, y con canales digitales como visita web, redes sociales y página web.

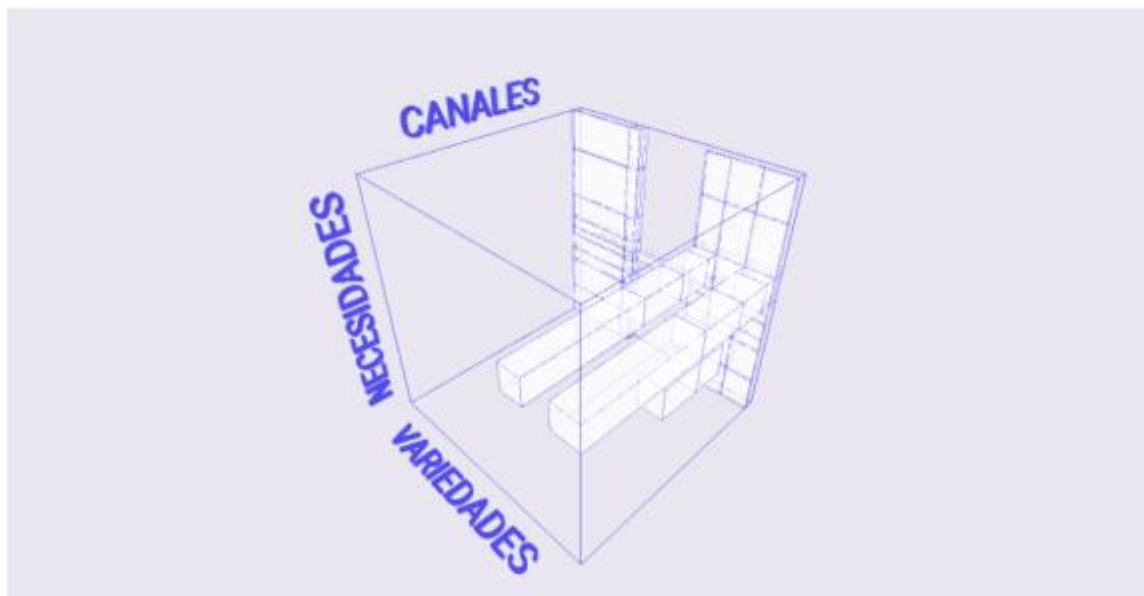
El espacio con mayor puntaje de atractivo (7.12) corresponde a la variedad de *cultura* y *eventos* junto con la necesidad de *compras rápidas* y el canal *visita presencial web*, lo que refleja la demanda por experiencias culturales accesibles y con facilidades de compra ágil. Le siguen el *deporte y bienestar* (5.94) y los *espacios de coworking* vinculados a experiencias gastronómicas, que también evidencian nuevas formas de uso del centro comercial como lugar de productividad, conexión y bienestar. (Ver Anexos)

Estos resultados permiten concluir que las principales manchas blancas del sector se ubican en los ámbitos cultural, deportivo y de bienestar, con énfasis en la integración de canales digitales y servicios híbridos que combinen lo presencial con lo virtual. La baja presencia empresarial en estos espacios sugiere un campo de expansión poco explorado,

donde los centros comerciales podrían innovar mediante propuestas que fortalezcan su rol como escenarios sociales, creativos y saludables, más allá del consumo tradicional.

Tabla 15 Gráfica de espacios

Concentración del 0%



Fuente: Cubemarket

La gráfica anterior evidencia la existencia de 85 espacios de mercado en los cuales ninguna de las empresas analizadas tiene presencia. Destacan especialmente las combinaciones de Marcas Internacionales con Opciones para toda la familia y Marcas Internacionales con Diversión, que registran un peso relativo de 0,65 % y 0,49 % dentro del panorama total, respectivamente. (Ver Anexos) Estos resultados revelan áreas con alto potencial de desarrollo, que representan oportunidades estratégicas tanto para los centros comerciales actuales como para nuevos actores interesados en ingresar al sector y diferenciarse mediante propuestas innovadoras que cubran estos segmentos desatendidos.

11.5 Análisis de resultados

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada y los reportes generados por el software CUBE MARKET permite observar un panorama competitivo que refleja la transformación estructural de los centros comerciales en Colombia. Los datos evidencian que el sector se encuentra en un proceso de reajuste donde la experiencia del visitante, la sostenibilidad y la digitalización emergen como los principales ejes de diferenciación.

De acuerdo con los resultados del grado de concentración, la mayoría de los centros comerciales presentan un nivel medio de competitividad. Esto indica que, si bien existe una amplia oferta de establecimientos con propuestas similares, aún hay margen para innovar y crear espacios más especializados. La concentración media sugiere un equilibrio entre competencia y oportunidad, donde la diferenciación dependerá de la capacidad de cada centro comercial para ofrecer experiencias únicas que integren bienestar, tecnología y cultura.

El análisis tridimensional (3D) permitió evidenciar la relación entre las variables de variedad, necesidad y canal. En este modelo, las categorías de gastronomía, entretenimiento y moda se posicionaron como los principales atractores del público, mostrando un fuerte vínculo con las necesidades de seguridad, comodidad y conectividad tecnológica. Esto demuestra que el visitante contemporáneo busca espacios seguros, bien comunicados y que ofrezcan experiencias de disfrute más allá de la compra tradicional. En este sentido, los centros comerciales que integren zonas verdes, actividades culturales y espacios de descanso tendrán una ventaja competitiva significativa frente a los demás.

Por su parte, el reporte de oportunidades de mercado identificó *manchas blancas* relevantes en el eje de sostenibilidad y bienestar familiar. Aún son pocos los centros comerciales que apuestan de manera decidida por estrategias ecológicas o experiencias que promuevan estilos de vida saludables. También se observó una baja representación de espacios destinados al *coworking*, a la cultura y a la participación comunitaria, lo cual constituye una oportunidad de expansión hacia modelos más inclusivos y contemporáneos.

La matriz T, que relaciona las tendencias de mercado con el desempeño del sector, reafirma esta orientación hacia la innovación y la integración tecnológica. Los resultados muestran que los consumidores valoran cada vez más los entornos digitales que complementan la experiencia física, como las aplicaciones móviles, los programas de fidelización y las plataformas de compra en línea. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer las estrategias omnicanal, combinando la conveniencia de los medios digitales con la experiencia sensorial y social que solo los espacios físicos pueden ofrecer.

En síntesis, el panorama competitivo obtenido revela un sector en evolución que se mueve desde la simple transacción hacia la vivencia integral del consumidor. Los centros comerciales ya no son únicamente puntos de compra, sino espacios de interacción, esparcimiento y construcción de comunidad. Las oportunidades más claras se encuentran en la sostenibilidad, la digitalización y la creación de experiencias híbridas que unan cultura, bienestar y tecnología. Aquellos establecimientos que logren alinear su propuesta con estas tendencias estarán mejor posicionados para enfrentar la competencia y responder a las expectativas del nuevo consumidor urbano.

12. Fuerzas del mercado

La prueba de fuerzas de mercado, inspirada en el enfoque de Porter y adaptada por el AESE, evalúa la dinámica estructural del sector mediante el análisis de 56 variables agrupadas en cinco fuerzas: rivalidad existente, poder de compradores, poder de proveedores, riesgo de ingreso y amenaza de sustitutos. Esta metodología permite cuantificar la atractividad del sector, identificar barreras de entrada y salida, y comprender el grado de presión competitiva que enfrenta cada empresa. Cada variable fue calificada en una escala de seis niveles (inexistente, bajo, medio-bajo, equilibrio, medio-alto y alto), con base en la información obtenida del análisis financiero, el estudio competitivo, las tendencias del mercado y los hallazgos cualitativos del sector. Posteriormente, se calcularon los promedios ponderados por fuerza y se interpretaron según las directrices del manual, lo que permitió determinar el grado de rivalidad y el nivel de riesgo competitivo, así como ubicar el sector dentro del plano de atractividad general. (Rivera & Restrepo, 2025).

Seguido de la aplicación de esta metodología, se presentan a continuación los principales hallazgos y aspectos clave derivados del análisis, los cuales permitieron obtener una visión profunda sobre el comportamiento competitivo del sector de centros comerciales. Este estudio facilitó la comprensión integral de su dinámica interna y externa, identificando las principales barreras de entrada que limitan el ingreso de nuevos actores, las fortalezas estructurales que sostienen su estabilidad y los factores estratégicos que representan oportunidades de crecimiento e innovación para su desarrollo sostenible.

12.1 Competidores

El mercado de centros comerciales en Bogotá es altamente competitivo y está compuesto por grandes actores con formatos semejantes, como por ejemplo, malls de gran formato que

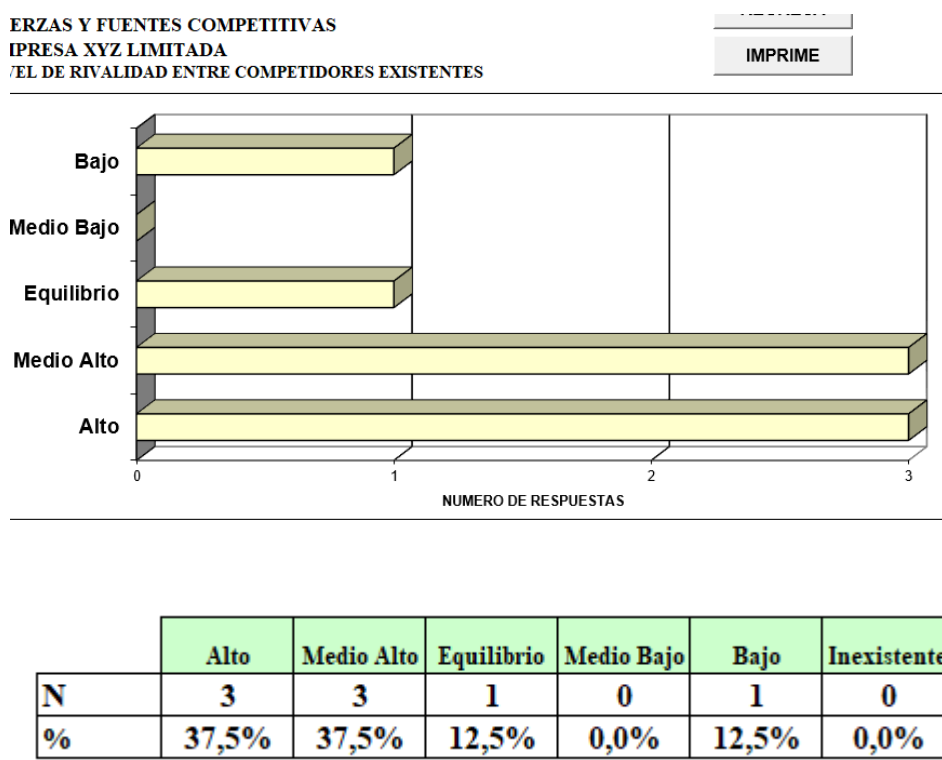
combinan retail, gastronomía y entretenimiento y además de un creciente número de formatos alternativos (centros de conveniencia, life centers, entre otros). Como dato de gran relevancia, Bogotá cerró 2024 con 55 centros comerciales >5.000 m², sumando 1,94 millones m² de GLA lo cual nos puede indicar que esta concentración representa cerca del 30 % del inventario nacional, lo que explica la elevada intensidad competitiva en la capital. (Mall & Retail, 2025).

Adicional a lo anteriormente mencionado y basandose en la metodología empleada, se logró evidenciar que la rivalidad entre los competidores existentes en el sector de centros comerciales en Bogotá se clasifica como medio-alta a alta, con un equilibrio del 37,5 % en cada categoría, lo que evidencia un entorno altamente competitivo y en constante presión por diferenciación.

Figura 12 Nivel de Rivalidad entre competidores existentes

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS		Regresar al Menú				
EMPRESA XYZ LIMITADA		Imprimir				
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Resistente
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		x				
a. Activos Especializados	x					
b. Costos Fijos de Salida	x					
c. Inter-relaciones Estratégicas			x			
d. Barreras Emocionales				x		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			x			
9						
10						

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Figura 13 Rivalidad entre competidores

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Este resultado se explica, en primer lugar, por un alto nivel de concentración, ya que la ciudad de Bogotá concentra cerca del 30 % del inventario nacional de superficie arrendable (Acecolombia, 2024), dominado por pocos actores líderes como por ejemplo, Gran Estación, Mallplaza, Salitre Plaza y Nuestro Bogotá, que compiten directamente por un mismo público urbano de estratos 3 a 5. A su vez, los altos costos fijos asociados a la operación, así como, mantenimiento, seguridad y administración, incrementan la necesidad de mantener altos niveles de ocupación y flujo de visitantes, intensificando la competencia por marcas ancla y eventos diferenciadores.

En cuanto a la velocidad de crecimiento del sector, si bien se mantiene positiva tras la recuperación pospandemia, el crecimiento ha sido moderado, lo que genera una mayor presión por conservar participación en un mercado saturado y con relación a ello, los costos

de cambio para los clientes son bajos, ya que los consumidores pueden desplazarse fácilmente entre centros comerciales cercanos con ofertas similares, lo que obliga a cada uno a implementar estrategias de fidelización y experiencias únicas para mantener su tráfico.

Asimismo, el grado de hacinamiento estratégico es alto, pues las políticas de precio, promoción, producto y servicio presentan un nivel de imitación considerable ya que todos los competidores replican fórmulas similares en entretenimiento, gastronomía y sostenibilidad, reduciendo la diferenciación real. El incremento de la capacidad también se considera medio-alto, dado que la mayoría de los centros comerciales pueden ampliar o remodelar sus instalaciones para fortalecer su propuesta de valor, aunque esto requiere inversiones significativas. En cuanto a la presencia extranjera, esta es relevante con la entrada de operadores internacionales como Mallplaza o Parque Arauco, que elevan los estándares de competitividad y modernización.

Finalmente, se plantea una variable estratégica en la determinación de la rivalidad en el sector, y son las barreras de salida, estas dieron como resultado altas amenazas debido al nivel de inversión en infraestructura, contratos de largo plazo y compromisos con marcas y arrendatarios, lo cual reduce la posibilidad de retirarse del sector sin asumir altos costos financieros y reputacionales.

A continuación se presentará una información clave obtenida a raíz de una investigación rigurosa para complementar y rusticar de manera adecuada los resultados arrojados por el análisis propuesto por el docente:

Dinámica competitiva:

En este sector, la rivalidad se manifiesta en la lucha por atraer marcas ancla, de grandes superficies, por captar tráfico de visitantes y por retener arrendatarios (canales de arrendamiento y políticas promocionales), así como también por la búsqueda de experiencias

innovadoras que generen lazos y fuertes conexiones con cada una de las partes que componen esta industria (Mall & Retail, 2025).

Hay una tendencia a la homogeneización de la oferta (food courts, cines, tiendas de cadena), lo que empuja a los operadores a competir por experiencias, localizaciones estratégicas y alianzas comerciales/tecnológicas.

Dicho esto, en la práctica, la competencia ocurre tanto entre centros comerciales vecinos como entre unidades dentro del mismo corredor comercial (spillover y canibalización), implicando una alta rivalidad que genera un entorno presionado sobre márgenes y la constante necesidad de diferenciación experiencial, digital y sostenible. (Mall & Retail, 2025)

12.2 Clientes

Los clientes incluyen familias, jóvenes, oficinistas y turistas, en donde sus principales motivaciones de visita han venido evolucionando constantemente. Hoy priorizan experiencia, conveniencia y gastronomía tanto como la compra misma, Y teniendo esto presente, en Bogotá, los centros comerciales recibieron 266 millones de visitas en 2024, lo que revela un flujo de personas significativo y recurrente que condiciona la oferta y el mix comercial (Mall & Retail, 2025).

Teniendo presente la información previa, el poder de negociación de los compradores en el sector de centros comerciales de Bogotá se clasifica como alto con tendencia al equilibrio, reflejando un entorno donde tanto los consumidores finales como los arrendatarios (marcas y comercios) ejercen una influencia significativa sobre las decisiones del sector. Este alto poder se origina, en primer lugar, en un grado de concentración moderado, aunque existen miles de consumidores distribuidos en diferentes zonas de la ciudad, estos se agrupan en segmentos similares como, familias, jóvenes y trabajadores urbanos, con patrones de consumo compartidos, lo que fortalece su capacidad colectiva para influir en las estrategias comerciales y de experiencia. A su vez, los arrendatarios tienen una alta importancia para los

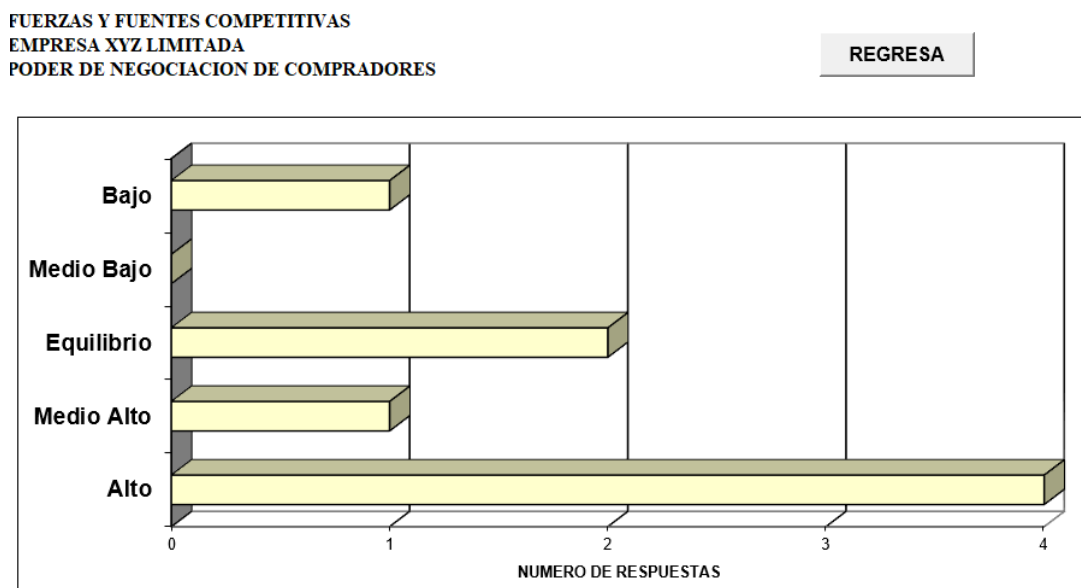
operadores, dado que son quienes sostienen los ingresos mediante el pago de arriendos, cuotas de administración y participación en ventas, lo que obliga a los centros comerciales a ofrecer condiciones favorables y servicios adicionales (publicidad, mantenimiento, promociones conjuntas) para retenerlos.

Figura 14 Respuestas poder de negociación de compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alt	Equilibrio	Medio Baj	Bajo	neexistente
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						

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Figura 15 Poder de negociación de compradores



EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES EMPRESA XYZ LIMITADA						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	4	1	2	0	1	0
%	50,0%	12,5%	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%

[Ver Gráfico](#)

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

El grado de hacinamiento entre compradores también es elevado, ya que los visitantes encuentran experiencias similares en los distintos malls, lo que les permite cambiar con facilidad entre ellos sin enfrentar grandes diferencias en precios, marcas o servicios. Este fenómeno se refuerza por los bajos costos de cambio, pues la movilidad urbana, las redes sociales y la cercanía geográfica facilitan la sustitución de un centro comercial por otro, especialmente en zonas como Salitre o Fontibón, donde los principales competidores se ubican a pocos minutos de distancia. Además, los clientes cuentan hoy con mayor acceso a información sobre los operadores tales como, promociones, eventos, marcas disponibles y servicios; gracias a medios digitales y plataformas de reseñas, lo que incrementa su poder al comparar y seleccionar opciones basadas en conveniencia y valor percibido.

Por otro lado, aunque la facilidad de integración hacia atrás es limitada, algunos arrendatarios de gran tamaño (como Éxito, Falabella o H&M) pueden negociar directamente con los administradores del centro comercial o incluso desarrollar sus propios formatos de retail, lo que amplía su margen de maniobra. Asimismo, los compradores y arrendatarios con márgenes reducidos tienden a presionar por condiciones contractuales más flexibles o menores cánones de arrendamiento, especialmente en contextos de desaceleración económica o baja afluencia, lo que refuerza su influencia.

En conjunto, este análisis demuestra que el sector opera bajo un equilibrio dinámico, en el que los compradores poseen un poder considerable debido a la amplia oferta disponible, la facilidad de sustitución y la información transparente del mercado. No obstante, la dependencia mutua entre arrendadores y arrendatarios mantiene un nivel de cooperación que

evita desequilibrios extremos, consolidando así un entorno de negociación estable pero exigente, donde la fidelización, la innovación y la gestión de la experiencia del cliente se vuelven factores determinantes para la competitividad.

Al obtener los hallazgos previos decidimos complementar la información con los siguientes datos de fuentes externas:

Poder de los clientes:

- El cliente actual es omnicanal y tiene acceso a múltiples alternativas (otros centros comerciales, high-street, e-commerce). Esta accesibilidad incrementa su poder de negociación y decisión constante en donde puede cambiar de destino con relativa facilidad si percibe mejor oferta o experiencia. (Mall & Retail, 2025)
- La importancia creciente de la experiencia (ocio + gastronomía) reduce la sensibilización exclusiva al precio, pero eleva la exigencia en servicios complementarios (seguridad, limpieza, conectividad). (Kotler, P., & Keller, K., 2025)

12.3 Proveedores

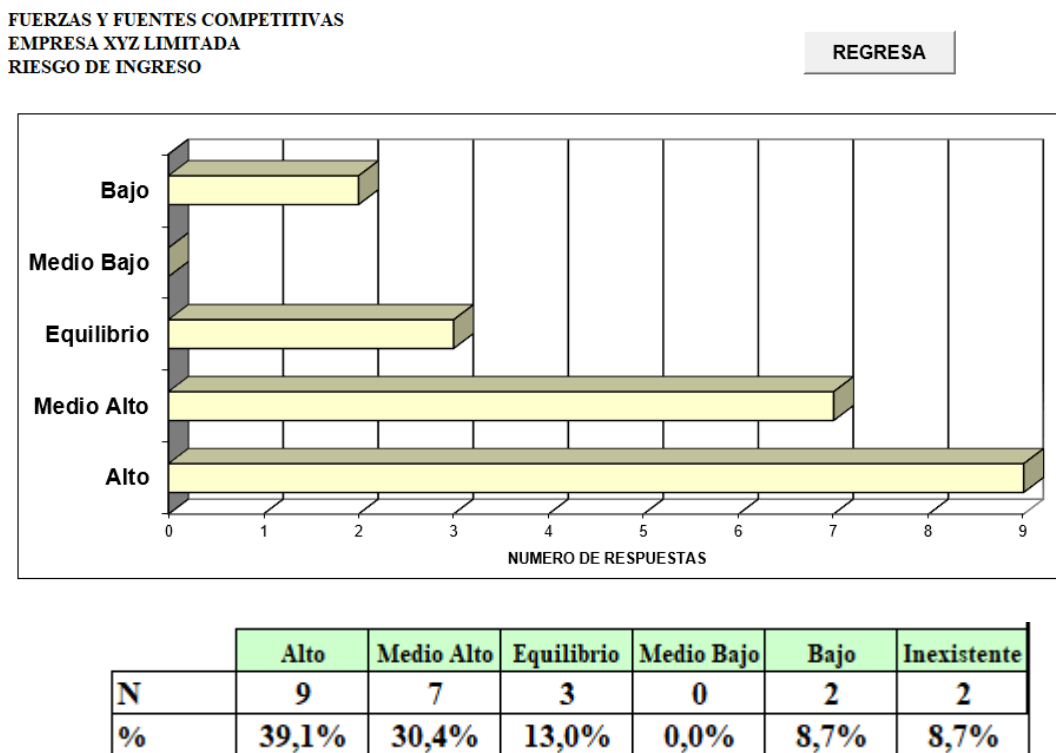
El análisis del riesgo de ingreso de nuevos competidores en el sector de centros comerciales de Bogotá evidenció un resultado predominantemente alto (39,1 %), seguido de un nivel medio-alto (30,4 %) y una proporción menor en equilibrio (13 %), lo que refleja un entorno donde las barreras de entrada son significativamente elevadas. Esto indica que, aunque el ingreso de nuevos actores no es imposible, sí se enfrenta a condiciones estructurales complejas que limitan la facilidad de penetración en el mercado.

Figura 16 Fuerzas y fuentes competitivas

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS		Regresar al Menú
EMPRESA XYZ LIMITADA		Imprimir
		Alto Medio Alto Equilibrio Medio Bajo Bajo Inexistente
Barreras de Entrada Ocultar detalle		
1 Niveles de economías de escala		x
2 Operaciones Compartidas Mostrar		x
3 Acceso privilegiado materias primas		
4 Procesos productivos especiales		x
5 Curva de aprendizaje		x
6 Curva de experiencia		x
7 Costos Compartidos		x
8 Tecnología		
9 Costos de Cambio		
10 Tiempos de Respuesta		
11 Posición de Marca		x
12 Posición de Diseño		x
13 Posición de Servicio		x
14 Posición de Precio		x
15 Patentes		
16 Niveles de Inversión		x
17 Acceso a Canales		x
Políticas Gubernamentales		
18 Niveles de Aranceles		
19 Niveles de Subsidio		
20 Regulaciones y marco legal		
21 Grados de Impuestos		
Respuesta de Rival		
22 Nivel de liquidez		x
23 Capacidad de endeudamiento		x

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Figura 17 Riesgo de Ingreso



Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Entre los factores que explican esta alta dificultad de ingreso se encuentra, en primer lugar, la economía de escala, la cual constituye una de las principales restricciones del sector. Operar un centro comercial de gran formato requiere de inversiones iniciales millonarias, altos volúmenes de ocupación y una estructura de costos sostenida para alcanzar rentabilidades competitivas. Esta condición contribuye a que los operadores actuales, con respaldo financiero consolidado, mantengan una ventaja frente a potenciales entrantes. Así, el peso de esta variable se alinea con el 39,1 % de nivel alto, demostrando que el tamaño y la eficiencia operativa son determinantes críticos para competir.

Del mismo modo, la curva de aprendizaje y de experiencia refuerza la posición de los competidores establecidos. Empresas como Ospinas, Amarilo y Pactia poseen una trayectoria extensa que les ha permitido optimizar procesos de gestión, negociación y marketing, generando una ventaja competitiva acumulada que actúa como barrera para nuevos proyectos. Este factor, clasificado en nivel medio-alto (30,4 %), evidencia que la madurez del conocimiento operativo y las redes empresariales constituyen un filtro natural frente a posibles nuevos desarrollos.

Adicionalmente, el acceso privilegiado a terrenos estratégicos representa otra barrera relevante. En Bogotá, la disponibilidad de suelo urbano para construcciones de gran escala es limitada, especialmente en zonas de alta afluencia comercial o con conexiones viales óptimas. Esto, sumado a los altos niveles de inversión en diseño, licenciamiento y promoción, restringe significativamente el ingreso de nuevos competidores. Las variables relacionadas con posición de marca, diseño, servicio y precio también mostraron calificaciones elevadas, reflejando que los centros ya establecidos como Salitre Plaza, Gran Estación, Mall Plaza y Nuestro Bogotá, gozan de un reconocimiento consolidado, lo que reduce la capacidad de los nuevos actores para atraer visitantes y arrendatarios de alto valor.

Otro elemento clave identificado fue la tecnología y los tiempos de respuesta, ya que los operadores actuales han implementado estrategias digitales, herramientas de analítica de visitantes y automatización de procesos, generando eficiencia y diferenciación frente a eventuales competidores. Esto se complementa con los canales de acceso y distribución, en los que las alianzas con marcas ancla y retailers reconocidos otorgan exclusividad y estabilidad en los flujos de ingreso.

Por su parte, las políticas gubernamentales y regulatorias como licencias urbanísticas, normativas ambientales y niveles impositivos, también influyen de manera directa en el riesgo de ingreso. Los procesos administrativos prolongados y la carga tributaria tienden a favorecer la permanencia de actores consolidados, limitando el dinamismo de nuevos proyectos.

De esta fuerza de mercado podemos concluir que el promedio ponderado de la fuerza revela un riesgo de ingreso global de carácter medio-alto a alto, sustentado en la fuerte concentración de capital, la experiencia operativa y las ventajas acumuladas de los actuales centros comerciales. Sin embargo, el 13 % de equilibrio indica que, si bien las barreras son considerables, aún existen espacios de oportunidad para nuevos modelos de negocio, especialmente aquellos enfocados en formatos especializados, innovación experiencial, sostenibilidad o integración digital, que permitan diferenciarse frente a las propuestas tradicionales del sector.https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-563-noticia-1?utm_source=chatgpt.com

Poder de negociación:

- Moderado a alto en el caso de grandes cadenas (anclas) ya que estas marcas condicionan términos comerciales, promociones y, en ocasiones, ubicación dentro del mall.
- Moderado-bajo para proveedores operativos (limpieza, seguridad) donde la oferta es más competitiva y fácilmente sustituible.
- La relación entre operador y arrendatario es mutuamente dependiente: los malls necesitan anclas para atraer tráfico; las marcas necesitan ubicación y flujo.

12.4 Nuevos ingresantes

El análisis del poder de negociación de los proveedores en el sector de centros comerciales de Bogotá arrojó un resultado predominantemente medio-alto (50 %), complementado por un nivel de equilibrio (25 %), lo cual refleja una posición relativamente fuerte por parte de los proveedores, aunque equilibrada por la capacidad de negociación y diversificación de los centros comerciales más consolidados. Este comportamiento responde a la estructura del mercado, donde los insumos y servicios requeridos como construcción, mantenimiento, tecnología, seguridad, servicios logísticos y concesiones comerciales, dependen de una red de proveedores especializados que poseen un nivel moderado de concentración y cierto grado de poder frente a los operadores.

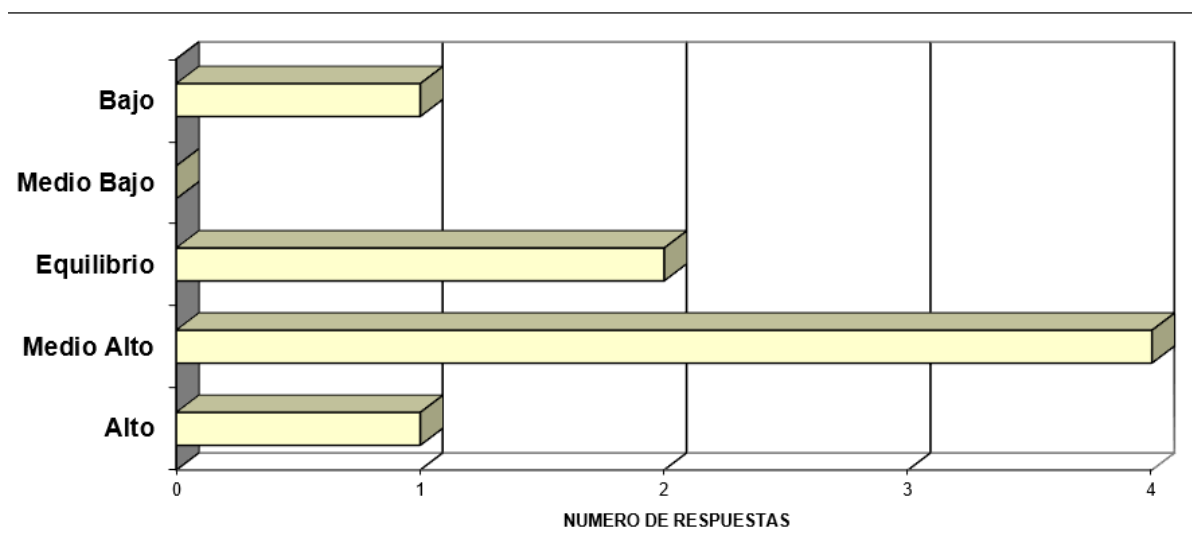
Figura 18 Respuestas del poder de negociación de proveedores

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						

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Figura 19 Poder de negociación de proveedores

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS
 EMPRESA XYZ LIMITADA
 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

[REGRESA](#)


	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%

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

En primer lugar, el grado de concentración de los proveedores resulta medio-alto, dado que en la ciudad existen relativamente pocas empresas con la infraestructura, experiencia técnica y respaldo financiero necesarios para atender proyectos de gran escala. Empresas constructoras como Amarilo, Ospinas, Pactia o Aldea Proyectos dominan buena parte del mercado, estableciendo relaciones contractuales a largo plazo con los principales centros comerciales.

Muchos de los insumos estratégicos tales como materiales de construcción sostenibles, tecnología de automatización o mobiliario comercial especializado, son provistos por empresas específicas con altos estándares de calidad, certificaciones ambientales y soporte técnico exclusivo.

En cuanto al nivel de ventaja de los proveedores, se evidencia que las empresas que suministran servicios críticos, como energía, telecomunicaciones o mantenimiento tecnológico, tienen una posición dominante. Este dominio se ve reflejado en contratos de exclusividad o dependencia técnica, especialmente en sistemas de climatización, iluminación LED, cámaras de seguridad o software de monitoreo de tráfico de visitantes. Tales condiciones consolidan su ventaja estructural dentro de la cadena de valor, ubicando esta variable en el rango medio-alto, en coherencia con el resultado global.

Respecto al nivel de importancia del insumo dentro de los procesos, los proveedores tienen una relevancia directa en la operatividad del negocio. La calidad de los insumos y servicios contratados influye directamente en la experiencia del consumidor final, en la eficiencia de los costos operativos y en la percepción de marca del centro comercial. Por ejemplo, un proveedor deficiente en limpieza, mantenimiento o infraestructura puede afectar la reputación general del complejo, lo que refuerza la dependencia y poder de estos actores.

Por otro lado, los costos de cambio para los centros comerciales se consideran elevados, especialmente en contratos de construcción o servicios tecnológicos. La sustitución

de un proveedor implica renegociar términos contractuales, asumir costos de transición y posibles interrupciones en la operación. En cuanto a la amenaza de integración hacia adelante, si bien no es predominante, algunas empresas proveedoras poseen la capacidad de expandirse verticalmente, ofreciendo directamente servicios al consumidor final, como el caso de concesionarios, operadores logísticos o plataformas tecnológicas. Esto podría traducirse en una presión adicional hacia los centros comerciales, aunque en la práctica sigue siendo un fenómeno limitado.

El nivel de información del proveedor sobre el comprador también desempeña un papel relevante. Dado que los centros comerciales suelen divulgar públicamente su ocupación, cifras de tráfico y desempeño comercial, los proveedores cuentan con información suficiente para estimar su poder de negociación y ajustar precios o condiciones según la estabilidad del cliente. Este flujo de información bidireccional genera un equilibrio parcial, lo que explica el 25 % de puntuación en nivel medio o de equilibrio.

En conjunto, el análisis evidencia que los proveedores del sector de centros comerciales en Bogotá ejercen un poder medio-alto, sustentado en la concentración del mercado, la especialización técnica, los altos costos de cambio y la relevancia estratégica de los insumos y servicios ofrecidos. No obstante, el 25 % de equilibrio indica que los operadores más grandes logran compensar parcialmente este poder mediante la diversificación de proveedores, la competencia por contratos y la consolidación de relaciones de largo plazo, lo cual mantiene una relación relativamente balanceada dentro de la cadena de valor.

12.5 Sustitutos

El análisis del riesgo de productos sustitutos en el sector de centros comerciales de Bogotá evidenció una fuerza predominantemente medio-alta (50 %), complementada por un

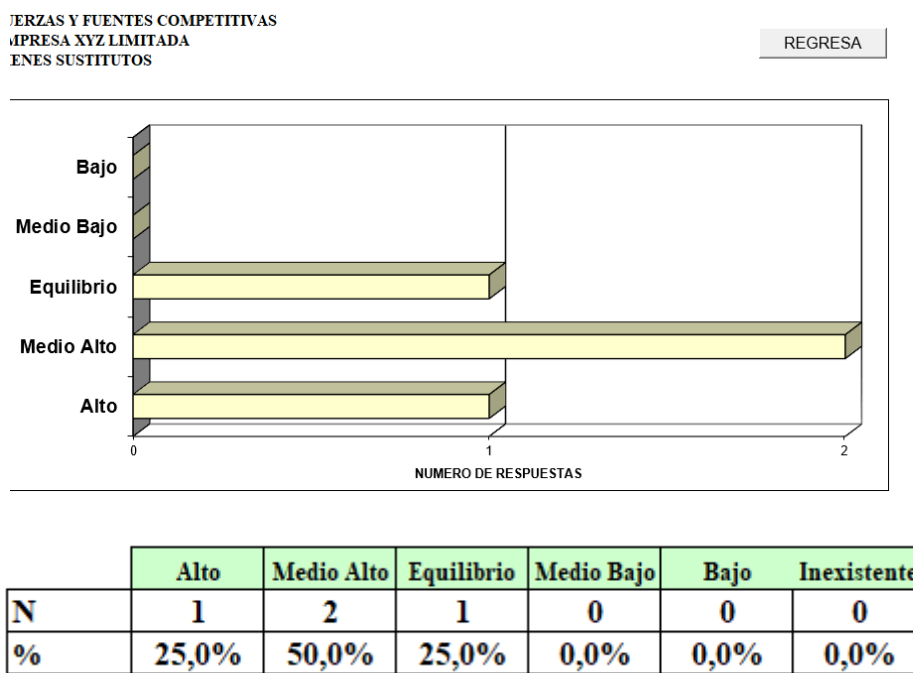
25 % alto y un 25 % en equilibrio, lo que refleja una amenaza creciente pero aún controlada frente a alternativas que compiten por el tiempo, la atención y el gasto de los consumidores. Esta tendencia se asocia con la evolución de nuevos formatos de consumo y entretenimiento que, si bien no reemplazan totalmente la experiencia presencial de los centros comerciales, sí ofrecen alternativas atractivas en términos de conveniencia, precio y acceso.

Figura 20 Respuestas 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				

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Figura 21 Bienes sustitutos



Fuente: Archivo fuerzas de mercado

En cuanto a la tendencia a mejorar costos, el comercio electrónico y las plataformas digitales de delivery y marketplace (como Rappi, Mercado Libre o Linio) han permitido a los consumidores adquirir productos sin incurrir en costos de desplazamiento ni tiempo, reduciendo la dependencia de las tiendas físicas. Esto ubica esta variable en un nivel medio-alto, pues, aunque los costos asociados a la compra presencial son mayores, los centros comerciales contrarrestan esta amenaza ofreciendo experiencias integradas que combinan compra, ocio y gastronomía, lo cual sigue atrayendo al público.

Respecto a la tendencia a mejorar precios, los sustitutos digitales presentan una ventaja competitiva gracias a los menores costos operativos y amplias promociones en línea, lo que presiona a los retailers presenciales a ajustar sus estrategias de precios y fidelización. Sin embargo, la percepción de calidad, seguridad en la compra y posibilidad de probar los productos mantienen el atractivo del canal físico, equilibrando parcialmente el poder de sustitución.

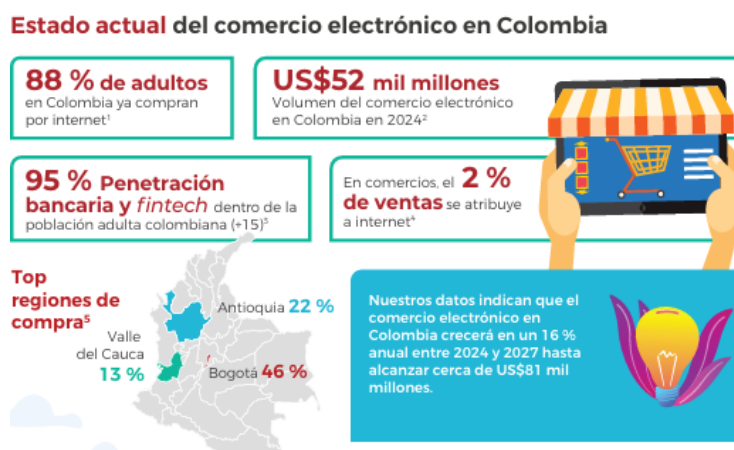
La tendencia a mejorar el desempeño se evidencia en la capacidad de los sustitutos para ofrecer mayor comodidad y eficiencia. Plataformas de streaming, gimnasios virtuales y experiencias digitales personalizadas han sustituido parcialmente actividades tradicionales que antes se realizaban en los centros comerciales, como ver películas o asistir a eventos presenciales. No obstante, la oferta de espacios experienciales, zonas verdes, coworking y actividades culturales ha permitido a los centros comerciales diferenciarse mediante un valor agregado que combina tecnología y conexión social.

Finalmente, la tendencia a altos rendimientos se manifiesta en el incremento del retorno para los consumidores que optan por canales digitales o espacios alternativos. Los sustitutos digitales generan ahorro y conveniencia, mientras que otros formatos de entretenimiento, como ferias locales, tiendas boutique o espacios culturales urbanos, ofrecen

experiencias únicas a menor costo. Aun así, la creciente adopción de estrategias de retail experiencial y omnicanalidad por parte de los centros comerciales, como la integración de tiendas digitales, puntos de retiro y experiencias inmersivas, ha mitigado parcialmente el impacto de estos sustitutos, manteniendo un equilibrio entre lo físico y lo virtual.

Corroborando la información anteriormente explicada, decimos integrar a este análisis una fuente de información que comprueba que los sustitutos más relevantes son el comercio electrónico (e-commerce), el comercio informal y las zonas a cielo abierto (high-street). En el caso del e-commerce, este representa una presión creciente ya que según estimaciones sectoriales y estudios de mercado, el comercio digital sigue mostrando crecimiento y está cambiando la forma en que se captura la demanda. (Payments & E-commerce, 2025)

Figura 22 Estado actual del comercio electrónico en Colombia



(Payments & E-commerce, 2025)

12.6 Grado de atraktividad del sector

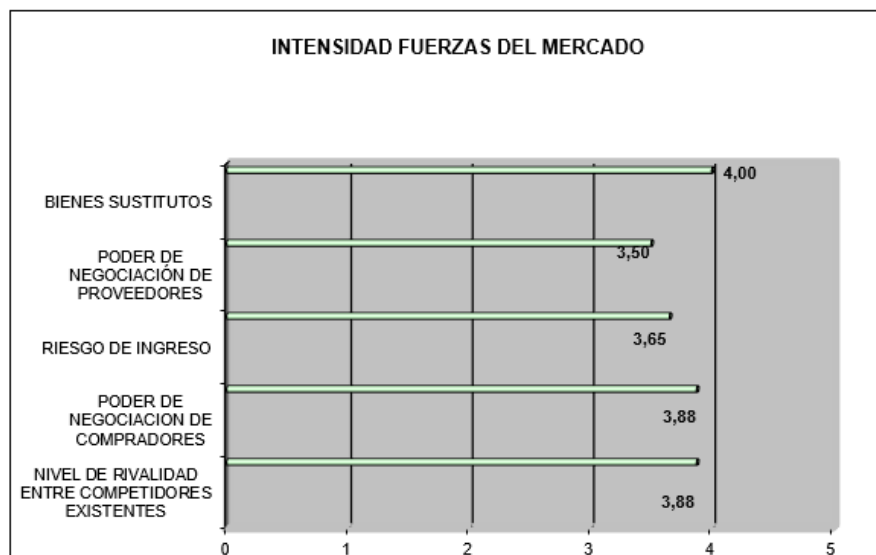
Tras la ponderación de las variables correspondientes a las cinco fuerzas del mercado, el sector de centros comerciales en Bogotá presenta una calificación promedio general de 3,78, lo que ubica al sector dentro de un nivel de riesgo medio-alto según la escala establecida por

el modelo (1 = Bajo, 5 = Alto). Las valoraciones individuales por fuerza fueron las siguientes:

- Rivalidad entre competidores existentes: 3,88
- Poder de negociación de los compradores: 3,88
- Poder de negociación de los proveedores: 3,50
- Amenaza de nuevos entrantes: 3,65
- Amenaza de productos sustitutos: 4,00

Figura 23 Intensidad de fuerzas del mercado

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3,88
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	3,88
RIESGO DE INGRESO	3,65
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3,50
BIENES SUSTITUTOS	4,00



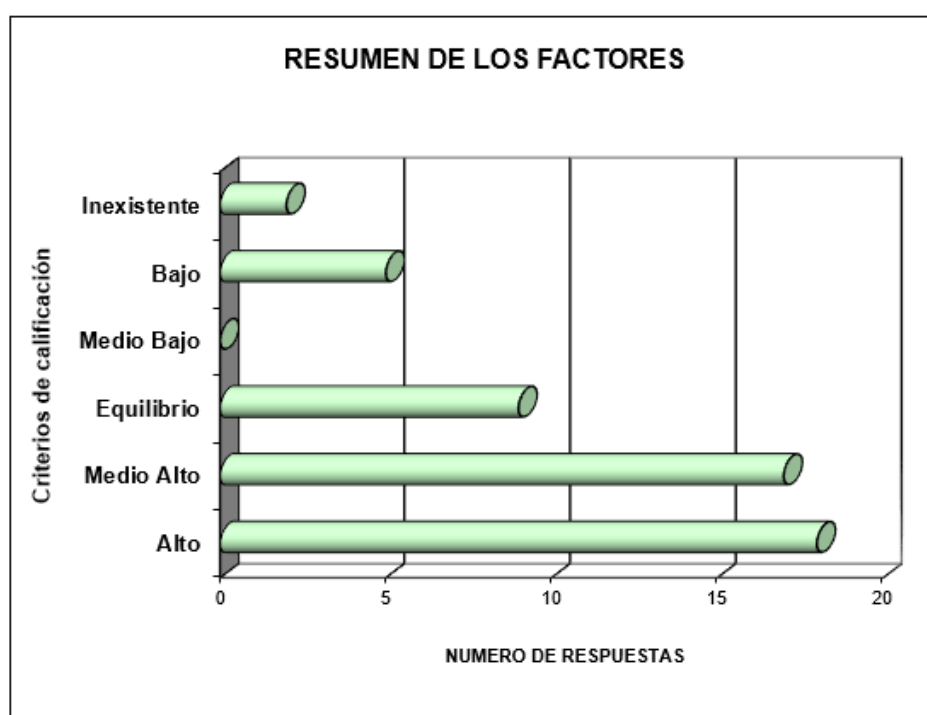
Fuente: Archivo fuerzas de mercado

De acuerdo con la metodología del Manual para la Realización del Análisis de las Fuerzas de Mercado (2017), la interpretación de estos valores se basa en la distribución de categorías evaluadas. En este caso, se obtuvieron los siguientes resultados globales:

- Inexistente: 3 variables

- Bajo: 5 variables
- Medio bajo: 0 variables
- En equilibrio: 9 variables
- Medio alto: 17 variables
- Alto: 18 variables

Figura 24 Resumen de los factores

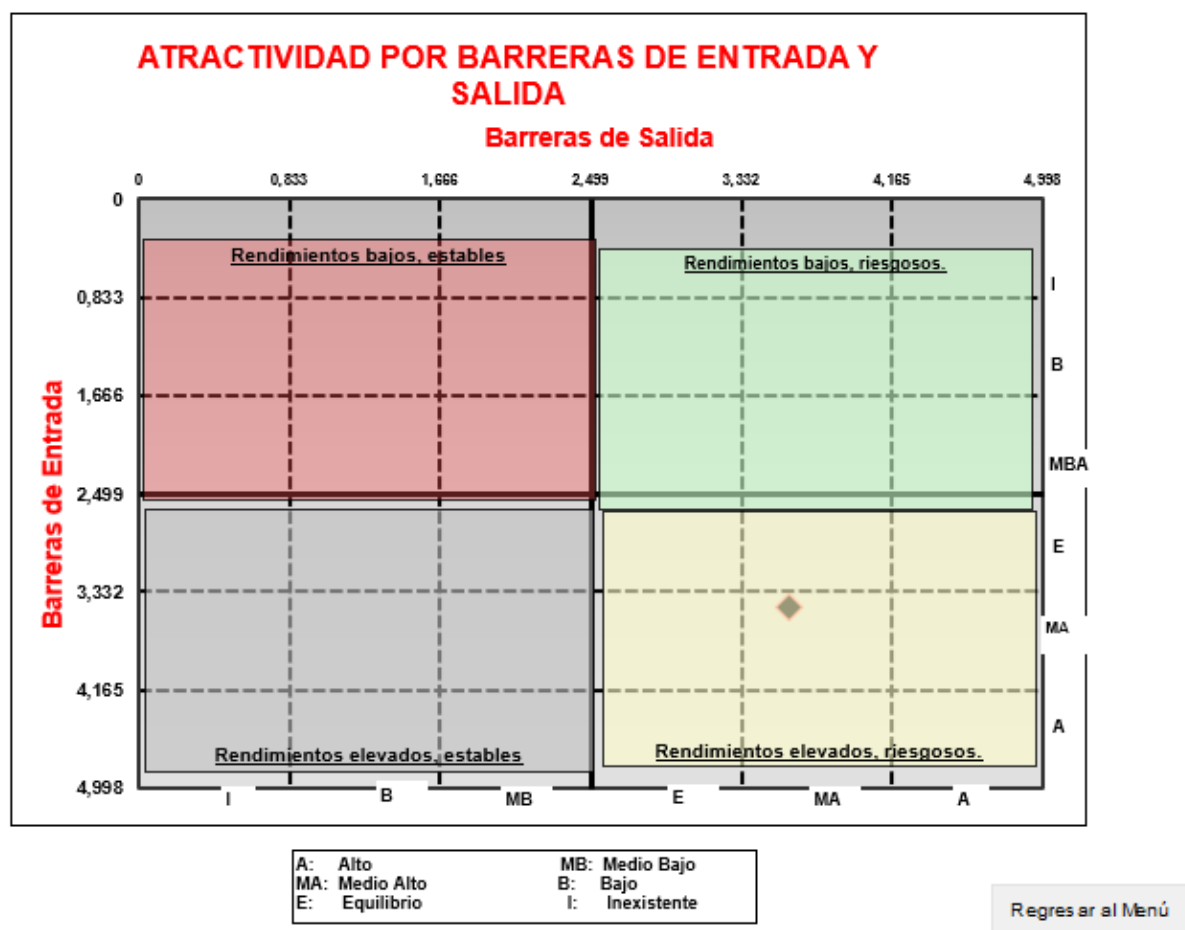


	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	18	17	9	0	5	2
%	35,3%	33,3%	17,6%	0,0%	9,8%	3,9%

Fuente: Archivo fuerzas de mercado

Esto evidencia una tendencia marcada hacia la categoría medio-alta y alta, reflejando un entorno altamente competitivo y dinámico, donde las empresas deben mantener una estrategia de diferenciación constante para sostener su rentabilidad.

Figura 25 Atractividad por barreras de entrada y salida



Fuente: Archivo fuerzas de mercado

El gráfico de atractividad (que cruza las barreras de entrada y salida) ubica al sector en el cuadrante inferior derecho, correspondiente a “rendimientos elevados pero riesgosos”. Esto significa que el sector ofrece oportunidades significativas de crecimiento e ingresos, pero también enfrenta altos niveles de rivalidad y exigencia estratégica.

Las principales causas de esta atractividad media-alta son:

- Barreras de entrada moderadas: aunque ingresar al mercado requiere inversiones altas en infraestructura, licencias y posicionamiento de marca, el crecimiento de

nuevos formatos (como strip malls o proyectos mixtos con vivienda y oficinas) ha reducido parcialmente las barreras tradicionales.

- Barreras de salida elevadas: los centros comerciales implican activos fijos de gran valor (terrenos, edificaciones, contratos de arriendo) que dificultan la desinversión rápida, lo cual incrementa el riesgo financiero ante caídas del consumo.
- Rivalidad intensa: la concentración de oferta en zonas como el occidente y norte de Bogotá (Gran Estación, Nuestro Bogotá, Salitre Plaza, Multiplaza, Mallplaza NQS) ha incrementado la competencia por visitantes y marcas ancla.
- Presión de sustitutos digitales: el comercio electrónico y los canales omnicanal están captando parte de la demanda, forzando a los malls a transformarse hacia experiencias híbridas y sostenibles.
- Rentabilidad aún atractiva: pese al entorno desafiante, el sector mantiene niveles de ocupación superiores al 90% y un flujo de visitantes constante (más de 266 millones en 2024, según Fenalco), lo que sustenta su atractivo económico y potencial de retorno.

El sector de centros comerciales en Bogotá mantiene un nivel de atraktividad moderado–alto, sustentado en su peso económico, su capacidad de adaptación a nuevas tendencias de consumo y su papel como eje de desarrollo urbano y social. No obstante, enfrenta presiones significativas por la saturación de la oferta, el crecimiento del comercio electrónico y la necesidad de incorporar tecnologías y modelos sostenibles de manera más decidida.

Desde una perspectiva cuantitativa, el sector muestra una base sólida de demanda: en 2024 los centros comerciales de Bogotá recibieron más de 266 millones de visitas, lo que equivale a que cada ciudadano acudió en promedio 29 veces al año, generando ventas totales de \$18,76 billones COP y una rentabilidad promedio de \$802.631 por metro cuadrado

(Acecolombia, 2025; Mall & Reatil, 2024). Estas cifras demuestran que los centros comerciales continúan siendo puntos neurálgicos del consumo y el esparcimiento, con un papel determinante en la economía urbana, el empleo y la formalización del comercio.(Acecolombia, 2025)

Entre los factores que aumentan la atraktividad destacan:

- **Innovación en experiencias:** los centros comerciales han pasado de ser espacios de compra a convertirse en ecosistemas de entretenimiento, cultura y socialización. Ejemplos como Titán Plaza o Nuestro Bogotá integran zonas interactivas, terrazas verdes, eventos artísticos y experiencias sensoriales que responden a un consumidor que busca “vivir” el espacio. (Fenalco, 2024)
- **Oferta gastronómica y de servicios diversificada:** la gastronomía se consolida como motor de tráfico y permanencia, representando entre el 18 % y 22 % de los locales arrendados, según Acecolombia (2024). Las plazas de comida gourmet y restaurantes temáticos son ahora componentes estratégicos para atraer diferentes públicos y extender el tiempo de visita. (Acecolombia, 2025)
- **Conectividad, accesibilidad y tecnología:** los centros modernos integran servicios de Wi-Fi gratuito, apps móviles, directorios digitales y opciones de pago electrónico, fortaleciendo su competitividad frente al e-commerce. Además, su ubicación estratégica (especialmente en zonas como Salitre o la Avenida Boyacá) permite fácil acceso por TransMilenio, vías arteriales y ciclorutas, ampliando su cobertura geográfica (e Ambiente, 2024).

- Sostenibilidad y responsabilidad social: la adopción de certificaciones ambientales (LEED), puntos de reciclaje y sistemas de eficiencia energética se ha convertido en un diferenciador positivo. Centros como Nuestro Bogotá incorporan energía solar, gestión de aguas lluvias y zonas verdes integradas, lo que mejora su reputación y atractivo para consumidores conscientes. (Barona, 2022).

Sin embargo, existen factores que reducen parcialmente la atraktividad:

- Alta rivalidad competitiva: Bogotá concentra cerca del 30 % del total nacional de área arrendable, lo que genera sobreoferta en algunos corredores y competencia por los mismos arrendatarios (Mall & Reatil, 2024).
- Homogeneidad del mix comercial: muchos centros repiten formatos, anclas y servicios similares, lo que limita la diferenciación.
- Transformación digital insuficiente: aunque se han implementado herramientas tecnológicas, la mayoría de los centros aún no alcanzan una verdadera integración omnicanal que conecte la experiencia física con la digital. (DANE, 2024).
- Cambios en el comportamiento del consumidor: la expansión del e-commerce (que creció un 14 % interanual en 2024) y las compras híbridas (click & collect) obligan a los operadores a rediseñar sus estrategias (DANE, 2024).

12.7 Conclusiones (sobre las fuerzas de mercado)

El análisis integral de las cinco fuerzas del mercado permitió comprender el comportamiento competitivo del sector de centros comerciales en Bogotá, evidenciando un entorno dinámico, con alto potencial de crecimiento, pero también con una rivalidad significativa entre los actores que lo componen.

En primer lugar, se concluye que el nivel de rivalidad entre competidores existentes es alto, impulsado por la creciente concentración de oferta en zonas estratégicas de la ciudad. Bogotá cuenta con estos centros comerciales activos y en expansión, lo que intensifica la competencia por visitantes, marcas ancla y posicionamiento de experiencias. Esta situación exige estrategias continuas de diferenciación basadas en innovación, eventos, sostenibilidad y experiencias personalizadas.

En segundo lugar, el poder de negociación de los compradores también se clasifica como medio-alto, reflejando un consumidor más informado, exigente y con múltiples alternativas de compra. Las preferencias actuales se inclinan hacia la conveniencia, el entretenimiento y el componente experiencial, factores que obligan a los centros comerciales a transformar su propuesta de valor hacia espacios más interactivos y tecnológicos.

Por su parte, el poder de negociación de los proveedores se mantiene en un nivel medio-alto, dado que la oferta de marcas reconocidas, operadores de alimentos y servicios especializados es clave para la atracción de visitantes. Sin embargo, la dependencia de arrendatarios ancla y de marcas internacionales genera presiones sobre la rentabilidad y la gestión del mix comercial.

En cuanto a la amenaza de nuevos ingresantes, se evidencia una barrera de entrada moderada, ya que, aunque las inversiones en infraestructura, licencias y posicionamiento son elevadas, la aparición de nuevos formatos como strip malls, open malls o proyectos mixtos (vivienda, oficinas y comercio) ha facilitado el ingreso de nuevos competidores en nichos específicos.

Respecto a los productos sustitutos, el análisis revela un nivel de amenaza alto, principalmente por el auge del comercio electrónico y la omnicanalidad, que han modificado los hábitos de consumo. Los centros comerciales han debido evolucionar de simples espacios de compra a ecosistemas de experiencia y socialización, buscando complementar, y no competir directamente, con el canal digital.

En términos globales, el sector presenta una atractividad media-alta, ubicándose en el cuadrante de rendimientos elevados pero riesgosos según la matriz de barreras de entrada y salida. Esto implica que, si bien las oportunidades de rentabilidad y crecimiento son significativas, las empresas deben enfrentar una alta presión competitiva, cambios acelerados en la demanda y la necesidad de adaptarse constantemente al entorno.

Finalmente, el éxito en este sector dependerá de la capacidad de los centros comerciales para reinventarse, es decir, apostando por la sostenibilidad, la digitalización, la conectividad, el bienestar y la creación de experiencias memorables. Aquellos proyectos que logren integrar estas tendencias emergentes con una gestión eficiente del mix comercial y un conocimiento profundo del consumidor, serán los que consoliden su posición competitiva en los próximos años.

13. Propuesta estratégica

El análisis del sector evidenció un estancamiento en los modelos tradicionales de los centros comerciales, caracterizados por la homogeneidad en la oferta y la falta de diferenciación real entre competidores. En este contexto, la propuesta estratégica se orienta hacia la transformación experiencial e integración de nuevas marcas emergentes, tomando como referente innovador el caso del Centro Comercial Santa Fe en Bogotá.

Santa Fe ha incorporado zonas como MET y Santa Fe Underground, espacios diseñados con un enfoque cultural, estético y recreativo que rompen el paradigma del centro comercial como simple espacio de compras. Estas áreas promueven la interacción, el arte, el entretenimiento y la socialización en entornos creativos que fortalecen la conexión emocional entre el visitante y el lugar. La combinación de diseño disruptivo, tecnología y experiencias compartidas se convierte así en un diferenciador estratégico que eleva la permanencia y fidelización de los usuarios.

Inspirado en este modelo, se propone que centros comerciales como Gran Estación, Mallplaza, Nuestro Bogotá y Salitre Plaza, adopten una estrategia basada en tres pilares:

Experiencias inmersivas y multifuncionales:

Desarrollar espacios temáticos que integren arte, entretenimiento y bienestar, con propuestas sensoriales y actividades que promuevan el esparcimiento más allá del consumo. Esto incluye la implementación de zonas de experiencias interactivas, eventos culturales, espacios verdes y puntos de socialización para diferentes públicos (familias, jóvenes y profesionales).

Atracción de marcas emergentes con potencial digital:

Establecer alianzas con emprendimientos que nacieron en el entorno digital y buscan expandirse a espacios físicos, como Monastery, Undergold o Who. Los centros comerciales pueden convertirse en incubadoras de marcas al ofrecer condiciones flexibles de arriendo y espacios colaborativos tipo pop-up stores que les permitan posicionarse y atraer nuevos segmentos.

Integración omnicanal y sostenibilidad activa:

Fortalecer el vínculo entre la experiencia física y digital mediante plataformas interactivas, aplicaciones móviles y estrategias de fidelización basadas en datos. A su vez, incorporar prácticas sostenibles visibles (como puntos de reciclaje, energía solar y techos verdes) que fortalezcan la imagen del centro comercial como un agente responsable con el entorno.

Esta estrategia busca redefinir el rol del centro comercial en la ciudad, pasando de ser un espacio de tránsito comercial a un ecosistema de experiencias, comunidad y creatividad. La clave está en innovar sin perder la esencia funcional, atrayendo tanto al consumidor actual como al nuevo público que valora la autenticidad, el diseño y las experiencias memorables.

14. Conclusiones generales

El análisis integral del sector de los centros comerciales de Bogotá del centro-occidente, permitió caracterizar de manera precisa su estructura competitiva, su nivel de concentración y su grado de atractividad. A través de las distintas pruebas desarrolladas tales como, el hacinamiento financiero y cualitativo, el panorama competitivo y el análisis de fuerzas de mercado; se logró construir una visión completa del entorno en el que operan los principales actores del sector, identificando sus fortalezas, oportunidades y desafíos estratégicos.

En primer lugar, la prueba de hacinamiento financiero permitió identificar el grado de asimetría y concentración económica del sector, evidenciando que, aunque existen diferencias en el desempeño financiero de los centros comerciales analizados (Gran Estación, Salitre Plaza, Mall Plaza y Nuestro Bogotá), el mercado tiende hacia una moderada estabilidad en márgenes de rentabilidad, con variaciones derivadas de la madurez del activo, su mix comercial y la ubicación geográfica. Este diagnóstico financiero permitió determinar la posición relativa de cada centro frente a la rentabilidad del sector y valorar su capacidad de adaptación ante cambios en la demanda, información clave para definir si el sector resulta atractivo o riesgoso desde una perspectiva de inversión.

En segundo lugar, el hacinamiento cualitativo permitió comprender el grado de convergencia estratégica entre las empresas, es decir, el nivel en que los centros comerciales replican o diferencian sus estrategias en factores clave de éxito como infraestructura, sostenibilidad, accesibilidad, tecnología y experiencia del cliente. Los resultados reflejaron un alto nivel de similitud en las prácticas del sector, lo que confirma la existencia de un patrón de imitación que limita la innovación y refuerza los supuestos tradicionales del negocio. Este hallazgo es fundamental, ya que evidencia la necesidad de una reorientación

hacia la diferenciación y la innovación experiencial como vía para incrementar la competitividad.

Por su parte, el panorama competitivo, desarrollado con el apoyo del software de análisis sectorial, permitió identificar y cuantificar oportunidades de mercado, así como definir el posicionamiento relativo de cada competidor dentro del entorno local. Este análisis reveló que los centros comerciales con mayor dinamismo son aquellos que han sabido integrar estrategias de omnipresencia, entretenimiento y sostenibilidad, mientras que los que mantienen un enfoque tradicional presentan menor proyección. En conjunto, el panorama competitivo permitió levantar un “business landscape” claro, donde se evidencian las principales tendencias, brechas y nichos de oportunidad para el crecimiento sostenible.

Finalmente, el análisis de fuerzas de mercado, basado en el Manual para la Realización del Análisis de las Fuerzas de Mercado (Universidad del Rosario, 2017), complementó la caracterización del sector al medir su atractividad estructural. Los resultados situaron al sector en un nivel de riesgo medio-alto, con rendimientos elevados, destacando especialmente la alta rivalidad entre competidores existentes (3.88), el poder significativo de los compradores (3.88) y las barreras de ingreso relativamente fuertes (3.65), que limitan la entrada de nuevos actores. Si bien los sustitutos y proveedores presentan niveles de amenaza moderados, la dinámica del mercado muestra una presión constante hacia la innovación, la digitalización y la mejora de la experiencia de usuario como respuesta a un entorno cada vez más competitivo y tecnológicamente integrado.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que el sector de centros comerciales en Bogotá es competitivo, atractivo y con potencial de crecimiento, aunque enfrenta desafíos estructurales relacionados con la imitación estratégica, la alta rivalidad y la transformación digital del consumo. La evidencia obtenida respalda la necesidad de fortalecer la diferenciación experiencial, la sostenibilidad y la integración omnicanal como ejes

estratégicos para mantener la relevancia del formato físico frente al avance del comercio electrónico y la diversificación del ocio urbano. Este proceso metodológico no solo permitió evaluar el desempeño sectorial desde una perspectiva racional y cuantitativa, sino también desarrollar habilidades analíticas, estratégicas y de interpretación que facilitan la toma de decisiones en contextos complejos de negocio.

15. Referencias

- Acecolombia. (2025). *Informe Anual Acecolombia 2024—Acecolombia*.
<https://acecolombia.org/informes-gestion/informe-anual-acecolombia-2024/>
- Alvino, C. (2025). Tendencias en comercio electrónico para 2025. *Branch Agencia*.
<https://branch.com.co/marketing-digital/tendencias-en-comercio-electronico/>
- Alzate, J. L. (2025). *Los dos centros comerciales más visitados de Bogotá no son los que la mayoría piensa: Plaza de las Américas está en el tercer lugar y Unicentro en el quinto*. infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/04/15/los-dos-centros-comerciales-mas-visitados-de-bogota-no-son-los-que-la-mayoria-piensa-plaza-de-las-americas-esta-en-el-tercer-lugar-y-unicentro-en-el-quinto/>
- andi MAS PAÍS. (2025). *La incertidumbre obstaculiza el desarrollo del sector empresarial y la atracción de inversión arrancando el 2025*.
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17826-la-incertidumbre-obstaculiza-el-desarro?utm>
- Barona, G. (2022). *Contamos con una inversión inicial aproximada de \$650.000 millones para proyecto*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/contamos-con-una-inversion-inicial-aproximada-de-650-000-millones-3381135>
- Barreto, L. (2017). *Estrategia de seguridad para centros comerciales fue lanzada por las a / Bogotá.gov.co*. Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-publica/estrategia-de-seguridad-para-centros-comerciales-fue-lanzada-por-las>
- Becerra Elejalde, L. L. (2022). *El impacto de la reforma tributaria en las empresas del país*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria/reforma-tributaria-impactos-de-la-propuesta-en-las-empresas-de-colombia-569419>
- Bernal, D. (2021). *Monitoreo de CO2 en 3 centros comerciales de Bogotá para conocer su buena o mala ventilación: Bulevar Niza, Metrópolis y Titán. #CovidCO2 – Aire*

- Ciudadano*. <https://aireciudadano.com/2021/07/29/monitoreo-de-co2-en-3-centros-comerciales-de-bogota-para-conocer-su-buena-o-mala-ventilacion-bulevar-niza-metropolis-y-titan-covidco2/>
- Boom, R. E. (2025). El surgimiento de los centros comerciales en Bogotá y sus templos. *El Boom*. <https://elboom.com.co/el-surgimiento-de-los-centros-comerciales-en-bogota-y-sus-templos/>
- Camara de Comercio Bogotá. (2007). *Perfil Económico y Empresarial*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/6a59cce4-ffa8-4226-8fe7-30d87ea4c5db/content>
- Castiblanco Herrera, C. (2023). *PIB de Bogotá en 1er trimestre de 2023 creció más de 3 por ciento* / *Bogota.gov.co*. Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/pib-de-bogota-en-1er-trimestre-de-2023-crecio-mas-de-3-por-ciento>
- CLICC. (2025). Visitas a centros comerciales en Colombia: Un crecimiento constante en 2024. – CLICC. *Cámara Latinoamericana de la Industria de Centros Comerciales*. <https://clicclatam.org/blog/visitas-a-centros-comerciales-en-colombia-un-crecimiento-constante-en-2024/>
- Colombia-Brasil. (2025). Los centros comerciales con mayor afluencia en Bogotá. *AmericaMalls & Retail*. <https://america-retail.com/malls/colombia-malls/los-centros-comerciales-con-mayor-afluencia-en-bogota/>
- Correa, M. A. (2025). *Los centros comerciales cerraron con broche de oro el primer semestre de 2025*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/consumo/los-centros-comerciales-cerraron-con-broche-de-oro-el-primer-semester-de-2025-4194112>

- Cortés, J. (2015). *En Bogotá, nuevos centros comerciales no podrán generar impactos urban* / *Bogota.gov.co*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/planeacion/en-bogota-nuevos-centros-comerciales-no-podran-generar-impactos-urban>
- DANE. (2020). *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>
- DANE. (2024). *Encuesta Mensual de Comercio (EMC) Julio 2024*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMC/bol-EMC-jul2024.pdf>
- DANE. (2025a). *DANE - Encuesta mensual de comercio (EMC)*. Encuesta Mensual de Comercio (EMC). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>
- DANE. (2025b). *Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2025 preliminar*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IItrim2025.pdf>
- e Ambiente. (2024). *Distrito presenta ambicioso Plan de Acción Climática—PAC para reducir emisiones y alcanzar carbono-neutralidad en 2050—Todas las investigaciones*. Secretaría Distrital de Ambiente. <https://www.ambientebogota.gov.co/todas-las-investigaciones>
- Febres Forero, D. (2021). *Distrito presenta plan PAC para reducir emisiones y ser carbono-neutral en 2050* / *Bogota.gov.co*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/distrito-presenta-plan-para-reducir-emisiones-y-ser-carbono-neutral>

- Fenalco. (2024). *Informe de Gestión 2024 Fenalco*. Fenalco. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fenalcobogota.com.co/wp-content/uploads/2025/05/Informe-de-Gestion-2024-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Fidelizer. (2024). *Fidelización en Centros Comerciales: Clave para el éxito y el crecimiento—Fidelizer*. https://fidelizer.co/fidelizacion-en-centros-comerciales-clave-para-el-exito-y-el-crecimiento/
- Gari Fonseca, J. (2024). *DOCUMENTO TÉCNICO DE SOPORTE (DTS) Proyecto de inversión 8164: Fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá D.C.* Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2024/11/DTS_PI-8164_V1_DDEE_Negocios.pdf
- Gil Niebles, M. C. (2023). *El e-commerce es fundamental, pero más importante es la digitalización y omnicanalidad*. Diario La República. https://www.larepublica.co/empresas/el-e-commerce-es-fundamental-pero-mas-importante-es-la-digitalizacion-y-omnicanalidad-3576271
- Gómez Guasca, C. (2025). *El centro comercial Nuestro Bogotá apunta al millón de visitantes al mes*. Portafolio.co. https://www.portafolio.co/negocios/empresas/centros-comerciales-nuestro-bogota-le-apunta-al-millon-de-visitantes-al-mes-629369
- Gonzalez, J., & Pulzo.com. (2025). *Centros comerciales en Colombia alistan movida este 2025; cambios los harán irreconocibles*. pulzo.com. https://www.pulzo.com/economia/centros-comerciales-colombia-tendran-importantes-cambios-PP4240165A
- Grandas Medina, S. (2024). *Economía de Bogotá: Recreación y entretenimiento crecieron 6,2 % | Bogota.gov.co*. https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/economia-de-bogota-recreacion-y-entretenimiento-crecieron-62

- Grandas Medina, S. (2025). *Bogotá es el tercer destino de inversión extranjera en América Latina* / *Bogota.gov.co*. <https://bogota.gov.co/internacional/bogota-es-el-tercer-destino-de-inversion-extranjera-en-america-latina>
- Grupo Roble. (2025). *Multiplaza | Sobre Nosotros*. Multiplaza. <https://multiplaza.com/bogota/acerca-de>
- Imascono, I. (2025). Tecnología en centros comerciales: Tendencias actuales. *Imascono | Desarrollo de productos interactivos para empresas*. <https://imascono.com/tendencias-tecnologicas-centros-comerciales/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2025). *Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. - References—Scientific Research Publishing*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681&utm_source=chatgpt.com
- Lorduy, J. (2024). *¿Qué tan ecoamigables son los consumidores colombianos?* / *Sostenibilidad | Portafolio*. https://www.portafolio.co/sostenibilidad/que-tan-ecoamigables-son-los-consumidores-colombianos-614690?utm_source=chatgpt.com
- Mall & Reatil. (2024). *Implementar estrategias de sostenibilidad, impacta positivamente la imagen de los Centros Comerciales*. https://www.mallyretail.com/index.php?id&id_news=203
- Mall & Retail. (2025). *¿Cuáles son los centros comerciales más visitados?* Mall & Retail. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-563-noticia-1>
- Mazo Gonzalez, D. (2024). *Cayeron las ventas del comercio minorista en Colombia: A qué se debe y qué implica para la economía nacional—Infobae*. <https://www.infobae.com/colombia/2024/06/14/cayeron-las-ventas-del-comercio-minorista-en-colombia-a-que-se-debe-y-que-implica-para-la-economia-nacional/>

- MercAdmon. (2024). *Centros comerciales regresan a vacancia de un dígito al cierre de 2023—Acecolombia*. <https://acecolombia.org/noticias/centros-comerciales-llegan-a-niveles-de-ocupacion-prepandemia-al-cierre-de-2023/>
- Ministerio de ambiente. (2025). *Consumo Sostenible – Economía Circular*. <https://economiacircular.minambiente.gov.co/index.php/transicion-a-la-economia-circular/consumo-sostenible/?utm>
- Miranda Zabaleta, A. (2024). Bogotá impulsó la economía del país en 2024: Crecimiento del PIB, mejoras en el mercado laboral y un auge en exportaciones. *Secretaría Distrital de Desarrollo Económico*. <https://desarrolloeconomico.gov.co/bogota-impulso-la-economia-del-pais-en-2024-crecimiento-del-pib-mejoras-en-el-mercado-laboral-y-un-auge-en-exportaciones/>
- Miranda Zabaleta, A. (2025a). Bogotá lanza paquete de incentivos tributarios para atraer inversión y generar más de 200.000 empleos. *Secretaría Distrital de Desarrollo Económico*. <https://desarrolloeconomico.gov.co/bogota-lanza-paquete-de-incentivos-tributarios-para-atraer-inversion-y-generar-mas-de-200-000-empleos/>
- Miranda Zabaleta, A. (2025b). El desempleo juvenil y femenino baja en Bogotá, pero se reduce su participación en el mercado laboral. *Secretaría Distrital de Desarrollo Económico*. <https://desarrolloeconomico.gov.co/el-desempleo-juvenil-y-femenino-baja-en-bogota-pero-se-reduce-su-participacion-en-el-mercado-laboral/>
- Mora Aguilar, K. V. (2025). *Más de 14 millones de turistas visitaron Bogotá según el Observatorio de Turismo*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/mas-de-14-millones-de-turistas-visitaron-bogota-segun-el-observatorio-de-turismo-4083749>

- Olguín, A. (2025). *¿Cuántos centros comerciales hay en Bogotá?* Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/tendencias/sociales/cuantos-centros-comerciales-hay-en-bogota-629074>
- Paxzu Colombia. (2025). *Https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-563-noticia-1*. Mall & Retail. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-563-noticia-1>
- Payments & E-commerce, M. I. (2025). *Radiografía del comercio electrónico en Colombia*.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://paymentscmi.com/e-commerce-infographics/2025_PCMI_Colombia-Radiografia-Comercio-Electronico_ES.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Portafolio. (2023). *Radiografía de los centros comerciales en Bogotá*. Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/centros-comerciales-en-bogota-panorama-del-sector-578009>
- Propiedad Intelectual | Colombia Aprende*. (2025). Colombia Aprende.
<https://www.colombiaaprende.edu.co/recurso-coleccion/propiedad-intelectual>
- Quiceno, J. C. (2025). *Más de 50% de los colombianos cree importante que los productos sean ecoamigables*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/consumo/mas-de-50-de-los-colombianos-cree-importante-que-los-productos-sean-ecoamigables-4064241>
- Ramos Beltrán, J. (2018). *La seguridad en los centros comerciales de Bogotá: Factores que deben tener en cuenta para la protección de las personas e instalaciones*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/b5ecaf16-ee5d-4855-9edc-68fb50d2f2c5/content>

- Ríos, J. D. L. (2025). *Bogotá es el tercer destino de inversión extranjera en Latinoamérica*. Caracol Radio. <https://caracol.com.co/2025/04/03/bogota-es-el-tercer-destino-de-inversion-extranjera-en-latinoamerica/>
- Rivera, H. A., & Restrepo, L. F. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A., & Restrepo, L. F. (2025). Análisis estructural de sectores estratégicos. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/27627208_Analisis_estructural_de_sectores_estrategicos
- Rivera Rodriguez, H. A. (2017). *ESTUDIO DE COMPETIDORES*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/320330878_ESTUDIO_DE_COMPETIDORES
- Rodríguez Pérez, D., Sierra Olarte, I. T., & Nieves, C. (2024). *Informe de inversión extranjera directa nueva y de expansión en Bogotá- Región*. Invest in Bogotá.
chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2024/12/Informe_IED_espanol.pdf
- Sánchez, C. (2025). *Colombia modera el ritmo de crecimiento hasta el 2,4% semestral*. El País América Colombia. <https://elpais.com/america-colombia/2025-08-15/colombia-modera-el-ritmo-de-crecimiento-hasta-el-24-semestral.html>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2023). *Cultura, recreación y deporte, un sector del que la ciudadanía bogotana se siente satisfecha*. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. <https://culturarecreacionydeporte.gov.co/es/noticias/cultura-recreacion-y-deporte-un-sector-del-que-la-ciudadania-bogotana-se-siente-satisfecha>

- Semana. (2019). *Centro Comercial Multiplaza ofrece nuevas experiencias*. Semana.com.
<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/los-centros-comerciales-evolucionan/articulo/centro-comercial-multiplaza-ofrece-nuevas-experiencias/639925/>
- Staff, F. (2025). *Colombia es el quinto país más complejo del mundo para hacer negocios, según estudio*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2025/05/28/actualidad/colombia-es-el-quinto-pais-mas-complejo-del-mundo-para-hacer-negocios-segun-estudio/>
- Tiempo, R. E. (2015). *Fijan reglas a nuevos centros comerciales en Bogotá*. El Tiempo.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15635515>
- Vaca, D. (2025). *El centro comercial Nuestro Bogotá apunta al millón de visitantes al mes*. Revista Factor de Éxito. <https://new-york.revistafactordeexito.com/posts/55823/el-centro-comercial-nuestro-bogota-apunta-al-millon-de-visitantes-al-mes>
- Valbuena Torres, S. P. (2025). *Compilado Información Engativa | PDF | Economías*. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/555186786/Compilado-Informacion-Engativa>
- Vanegas, V., Dávila Barragán, J., & Barreto Nieto, C. A. (2024). *Pobreza digital, una nueva perspectiva para fortalecer la inclusión social en Colombia*.
<https://www.dnp.gov.co:443/publicaciones/Planeacion/Paginas/pobreza-digital-una-nueva-perspectiva-para-fortalecer-la-inclusion-social-en-colombia.aspx>
- Wikipedia. (2022). Salitre Plaza. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*.
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Salitre_Plaza&oldid=141550264
- Wikipedia. (2025). Gran Estación. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*.
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gran_Estaci%C3%B3n&oldid=168078640

Anexos

3 OPORTUNIDADES DE MERCADO

El panorama competitivo del sector servicios Empresariales indica que para noviembre del 2025 existen 85 espacios no cubiertos por las empresas estudiadas, lo que representa el 22% del total de alternativas. La siguiente gráfica permite visualizarlos.

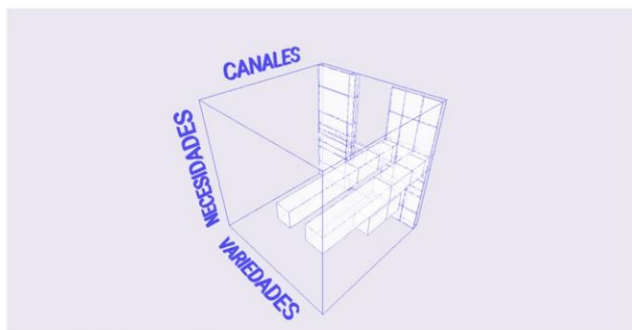


Figura 52. Oportunidades de mercado

La tabla siguiente detalla todos los espacios disponibles y establece su nivel de importancia, en ella se observa.

Espacio	% de importancia
Cultura y eventos, Compras rápidas y Visita presencial	7.128%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Visita presencial	5.94%
Áreas de des y cowork, Exp gastronómica y Redes sociales	3.78%
Cultura y eventos, Compras rápidas y Redes sociales	2.772%
Áreas de des y cowork, Exp gastronómica y Página web	2.7%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Redes sociales	2.31%
Cultura y eventos, Compras rápidas y Página web	1.98%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Página web	1.65%
Cultura y eventos, Compras rápidas y Marketplaces aliados	0.66%
Marcas internacional, Opciones para todos y Canales telefónicos	0.651%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Marketplaces aliados	0.55%
Marcas internacional, Diversión y Canales telefónicos	0.496%
Marcas internacional, Exp de entretenimien y Canales telefónicos	0.465%
Marcas internacional, Exp gastronómica y Canales telefónicos	0.465%
Áreas de des y cowork, Exp gastronómica y Programas de fideliz	0.36%
Áreas de des y cowork, Exp gastronómica y Email Marketing	0.36%
Marcas internacional, Compras rápidas y Canales telefónicos	0.341%
Marcas internacional, Soste y espa verdes y Programas de fideliz	0.31%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y Programas de fideliz	0.3%
Áreas de des y cowork, Compras rápidas y Programas de fideliz	0.264%

Áreas de des y cowork, Compras rápidas y Email Marketing	0.264%	Plazoleta de comidas, Exp de entretenimien y Email Marketing	0.15%
Cultura y eventos, Compras rápidas y Programas de fideliz	0.264%	Plazoleta de comidas, Exp gastronómica y Programas de fideliz	0.15%
Cultura y eventos, Compras rápidas y Email Marketing	0.264%	Plazoleta de comidas, Exp gastronómica y Email Marketing	0.15%
Áreas de des y cowork, Opciones para todos y Canales telefónicos	0.252%	Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y Canales telefónicos	0.15%
Cultura y eventos, Opciones para todos y Canales telefónicos	0.252%	Deporte y bienestar, Exp gastronómica y Canales telefónicos	0.15%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y Email Marketing	0.24%	Áreas de des y cowork, Compras rápidas y Canales telefónicos	0.132%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Programas de fideliz	0.222%	Cultura y eventos, Compras rápidas y Canales telefónicos	0.132%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y Email Marketing	0.222%	Marcas internacional, Accesibilidad y tran y Canales telefónicos	0.124%
Marcas internacional, Seguridad y comodidad y Canales telefónicos	0.217%	Deporte y bienestar, Conect y tecnología y Programas de fideliz	0.12%
Plazoleta de comidas, Opciones para todos y Programas de fideliz	0.21%	Plazoleta de comidas, Compras rápidas y Programas de fideliz	0.11%
Plazoleta de comidas, Opciones para todos y Email Marketing	0.21%	Plazoleta de comidas, Compras rápidas y Email Marketing	0.11%
Deporte y bienestar, Opciones para todos y Canales telefónicos	0.21%	Deporte y bienestar, Compras rápidas y Canales telefónicos	0.11%
Áreas de des y cowork, Diversión y Canales telefónicos	0.192%	Plazoleta de comidas, Opciones para todos y Canales telefónicos	0.105%
Cultura y eventos, Diversión y Canales telefónicos	0.192%	Áreas de des y cowork, Seguridad y comodidad y Canales telefónicos	0.084%
Marcas internacional, Conect y tecnología y Canales telefónicos	0.186%	Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y Canales telefónicos	0.084%
Áreas de des y cowork, Exp de entretenimien y Canales telefónicos	0.18%	Plazoleta de comidas, Diversión y Canales telefónicos	0.08%
Áreas de des y cowork, Exp gastronómica y Canales telefónicos	0.18%	Plazoleta de comidas, Exp de entretenimien y Canales telefónicos	0.075%
Cultura y eventos, Exp de entretenimien y Canales telefónicos	0.18%	Plazoleta de comidas, Exp gastronómica y Canales telefónicos	0.075%
Cultura y eventos, Exp gastronómica y Canales telefónicos	0.18%	Áreas de des y cowork, Conect y tecnología y Canales telefónicos	0.072%
Plazoleta de comidas, Diversión y Programas de fideliz	0.16%	Cultura y eventos, Conect y tecnología y Canales telefónicos	0.072%
Plazoleta de comidas, Diversión y Email Marketing	0.16%	Plazoleta de comidas, Seguridad y comodidad y Programas de fideliz	0.07%
Deporte y bienestar, Diversión y Canales telefónicos	0.16%	Plazoleta de comidas, Seguridad y comodidad y Email Marketing	0.07%
Marcas internacional, Soste y espa verdes y Canales telefónicos	0.155%	Deporte y bienestar, Seguridad y comodidad y Canales telefónicos	0.07%
Plazoleta de comidas, Exp de entretenimien y Programas de fideliz	0.15%	Plazoleta de comidas, Conect y tecnología y Programas de fideliz	0.06%

Piazoleta de comidas, Conect y tecnología y Email Marketing	0.06%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y Canales telefónicos	0.06%
Áreas de des y cowkg, Soste y espa verdes y Canales telefónicos	0.06%
Cultura y eventos, Soste y espa verdes y Canales telefónicos	0.06%
Piazoleta de comidas, Compras rápidas y Canales telefónicos	0.055%
Piazoleta de comidas, Soste y espa verdes y Programas de fideliz	0.05%
Piazoleta de comidas, Soste y espa verdes y Email Marketing	0.05%
Deporte y bienestar, Soste y espa verdes y Canales telefónicos	0.05%
Áreas de des y cowkg, Accesibilidad y tran y Canales telefónicos	0.048%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y Canales telefónicos	0.048%
Piazoleta de comidas, Accesibilidad y tran y Programas de fideliz	0.04%
Piazoleta de comidas, Accesibilidad y tran y Email Marketing	0.04%
Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y Canales telefónicos	0.04%
Piazoleta de comidas, Seguridad y comodida y Canales telefónicos	0.038%
Piazoleta de comidas, Conect y tecnología y Canales telefónicos	0.03%
Piazoleta de comidas, Soste y espa verdes y Canales telefónicos	0.025%
Piazoleta de comidas, Accesibilidad y tran y Canales telefónicos	0.02%

Tabla 23. Tabla de oportunidades de mercado

Teniendo en cuenta lo anterior, para el sector **servicios Empresariales** las 10 oportunidades de innovación para el mercado son:

1) Ofrecer **Cultura y eventos** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Visita presencial** con un 7.128% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Cultura y eventos** es de 12.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Visita presencial** 54.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Cultura y eventos**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Visita presencial** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

2) Ofrecer **Deporte y bienestar** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Visita presencial** con un 5.94% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Deporte y bienestar** es de 10.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Visita presencial** 54.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Deporte y bienestar**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá, Salitre Plaza**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Visita presencial** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

3) Ofrecer **Áreas de des y cowkg** para satisfacer la necesidad de **Exp gastronómica** y a venderse en **Redes sociales** con un 3.78% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Áreas de des y cowkg** es de 10.00%, para la necesidad de **Exp gastronómica** 15.00% y para el canal de distribución **Redes sociales** 21.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Áreas de des y cowkg**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Salitre Plaza, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Exp gastronómica** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Redes sociales** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

4) Ofrecer **Cultura y eventos** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Redes sociales** con un 2.772% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Cultura y eventos** es de 12.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Redes sociales** 21.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Cultura y eventos**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Redes sociales** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

5) Ofrecer **Áreas de des y cowkg** para satisfacer la necesidad de **Exp gastronómica** y a venderse en **Página web** con un 2.7% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Áreas de des y cowkg** es de 12.00%, para la necesidad de **Exp gastronómica** 15.00% y para el canal de distribución **Página web** 15.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Áreas de des y cowkg**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Salitre Plaza, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Exp gastronómica** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Página web** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

6) Ofrecer **Deporte y bienestar** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Redes sociales** con un 2.31% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Deporte y bienestar** es de 10.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Redes sociales** 21.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Deporte y bienestar**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá, Salitre Plaza**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Redes sociales** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

7) Ofrecer **Cultura y eventos** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Página web** con un 1.98% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Cultura y eventos** es de 12.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Página web** 15.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Cultura y eventos**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá, Salitre Plaza**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Página web** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

8) Ofrecer **Deporte y bienestar** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Página web** con un 1.65% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Deporte y bienestar** es de 10.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Página web** 15.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Deporte y bienestar**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá, Salitre Plaza**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Página web** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

9) Ofrecer **Cultura y eventos** para satisfacer la necesidad de **Compras rápidas** y a venderse en **Marketplaces aliados** con un 0.66% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Cultura y eventos** es de 12.00%, para la necesidad de **Compras rápidas** 11.00% y para el canal de distribución **Marketplaces aliados** 5.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Cultura y eventos**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Compras rápidas** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Marketplaces aliados** son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**.

10) Ofrecer **Marcas Internacional** para satisfacer la necesidad de **Opciones para todos** y a venderse en **Canales telefónicos** con un 0.651% de potencial. Actualmente el % de importancia en el sector para la variedad de **Marcas Internacional** es de 31.00%, para la necesidad de **Opciones para todos** 21.00% y para el canal de distribución **Canales telefónicos** 1.00.

Al hacer una revisión de la variedad **Marcas Internacional**, se encuentra que las empresas que ofrecen esta variedad en su portafolio son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá**; aquellas que satisfacen la necesidad de **Opciones para todos** en al menos uno de sus productos son **MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá** y quienes ofrecen sus variedades en **Canales telefónicos** son **Gran Estacion 1**.

INFORME PANORAMA COMPETITIVO

Matriz T



CubeMarket
Descubrimos oportunidades de mercado



Universidad del Rosario
CubeMarket
versión 1.0

www.cubemarketonline.com

1 INFORMACIÓN GENERAL

Actividad Económica: Centros Comerciales

Macrosector: servicios Empresariales

Informe creado por: Grupo CC 3

Correo: grupocc3@urosario.edu.co

Fecha: 24/10/2025

Empresas estudiadas: MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá

2 PRESENTACIÓN DE VARIABLES

La estructura del panorama competitivo en dos dimensiones teniendo en cuenta la información suministrada es la siguiente:

En primer lugar, fueron identificadas como **variedades para el análisis:** Marcas internacional, Piazoleta de comidas, Entre y ocio, Deporte y bienestar, Áreas de des y cowkg, Cultura y eventos. Los motivos de compra por parte del cliente son: Exp de entretenimiento, Exp gastronómica, Conect y tecnología, Seguridad y comodidad, Accesibilidad y tran, Soste y espa verdes, Compras rápidas, Opciones para todos, Diversión. En cuanto a los canales disponibles para adquirir los productos, se tienen: Visita presencial, Redes sociales, Página web, Marketplaces aliados, Canales telefónicos, Programas de fideliz, Email Marketing

La estructura del panorama competitivo teniendo en cuenta la información suministrada es la siguiente.

Variedades					
	Marcas internacional	Plazoleta de comidas	Entre y ocio	Deporte y bienestar	Áreas de des y cowkg
Necesidades					
Exp de entretenimien	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS
Exp gastronomica	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	Nuestro Bogota	Salltre Plaza
Conect y tecnologia	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Seguridad y comodida	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Accesibilidad y tran	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Soste y espa verdes	Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Compras rapidas	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota		Gran Estacion 1
Opciones para todos	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Diversión	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Canales					
Visita presencial	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Redes sociales	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Página web	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Marketplaces aliados	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Canales telefonicos			Gran Estacion 1		
Programas de fideliz	MallPizzo NGS		MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Small Marketing	Gran Estacion 1		MallPizzo NGS	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota

Tabla 1 Panorama competitivo en dos dimensiones

Variedades	
	Cultura y eventos
Necesidades	
Exp de entretenimien	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Exp gastronomica	Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Conect y tecnologia	Nuestro Bogota
Seguridad y comodida	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota
Accesibilidad y tran	MallPizzo NGS, Nuestro Bogota
Soste y espa verdes	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota
Compras rapidas	
Opciones para todos	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Diversión	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota
Canales	
Visita presencial	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Redes sociales	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Página web	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Marketplaces aliados	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Salltre Plaza, Nuestro Bogota
Canales telefonicos	
Programas de fideliz	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota
Email Marketing	MallPizzo NGS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogota

Tabla 3 Panorama competitivo en dos dimensiones

Con esta forma de presentación en forma de matriz "T" se encuentra(n) **6 variedades de productos o servicios, 9 necesidades y 7 canales de distribución**, lo que nos indica que, en la parte superior de la matriz, al hacer relación entre variedades versus necesidades encontramos 54 espacios, o formas a través de las cuales se pueden ofertar las variedades. Se evidencian 52 espacios **cubiertos** y 2 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 **96%**

En la parte inferior, al relacionar variedades versus canales, se encuentran 42, que son las formas como los clientes pueden adquirir las variedades. Hay 35 espacios **cubiertos** y 7 espacios **libres**, lo que indica un **83% de cobertura**.

Los espacios de mercado no cubiertos son los siguientes.

- 1.- Compras rápidas , Deporte y bienestar
- 2.- Compras rápidas , Marcas internacional
- 3.- Canales telefónicos, Marcas internacional
- 4.- Canales telefónicos, Plazoleta de comidas
- 5.- Canales telefónicos, Deporte y bienestar
- 6.- Canales telefónicos, Áreas de des y cowkg
- 7.- Programas de fideliz, Plazoleta de comidas
- 8.- Email Marketing, Plazoleta de comidas
- 9.- Canales telefónicos, Marcas internacional

Tabla 5. Espacios de mercado disponible en el panorama en dos dimensiones.

Aunque esta forma de visualización permite observar estas oportunidades de mercado, el análisis en tres dimensiones permite tener un análisis más detallado del sector. Por lo tanto, y para desarrollarlo, a continuación, se incluye información detallada cada una de las variables con su descripción y porcentaje de importancia.

Variedades (productos o servicios)

Variedad	Descripción	% de importancia
Marcas internacional	Las anclas y marcas internacionales constituyen uno de los principales motores de atracción dentro de los espacios comerciales modernos	31.00 %
Plazoleta de comidas	Restaurantes, cafés y propuestas culinarias diversas invitan al público a permanecer más tiempo, convirtiendo la visita en una experiencia integral.	5.00 %
Entre y ocio	Cines, zonas interactivas, espectáculos y actividades temáticas generan espacios de conexión emocional y familiar.	30.00 %
Deporte y bienestar	La inclusión de gimnasios, estudios de yoga, spas o zonas de actividad física en los centros comerciales amplía la oferta de servicios	10.00 %
Áreas de des y cowkg	Espacios diseñados para el trabajo remoto, con tomas de corriente, internet y una ubicación tranquila	12.00 %
Cultura y eventos	A través de exposiciones, ferias, conciertos y actividades artísticas, se promueve la interacción entre la comunidad y el entorno	12.00 %

Tabla 6. Información detallada de las variedades.

Necesidades del cliente

Necesidad	Descripción	% de importancia
Exp de entretenimien	Los visitantes buscan espacios que ofrezcan diversión, recreación y experiencias memorables.	15.00%
Exp gastronómica	Existe una alta demanda por opciones culinarias diversas que incluyan tanto comida rápida como propuestas gourmet, saludables o internacionales.	15.00%
Conect y tecnología	Los usuarios esperan entornos tecnológicamente actualizados, con Wi-Fi gratuito, señalización digital, apps interactivas y zonas de carga.	6.00%
Seguridad y comodidad	Vigilancia constante, iluminación adecuada, señalización clara y entornos limpios y confortables que generen confianza en los visitantes.	7.00%
Accesibilidad y tran	Los consumidores valoran la facilidad para llegar, ya sea mediante transporte público o vehículo propio.	4.00%
Soste y espa verdes	Espacios con áreas naturales, programas de reciclaje, eficiencia energética y arquitectura sostenible refuerzan la conexión con un estilo de vida cons	5.00%
Compras rápidas	Ferias, exposiciones, presentaciones musicales y talleres contribuyen a dinamizar el entorno y atraer públicos diversos.	11.00%
Opciones para todos	Planes para cualquier edad dentro de la familia	21.00%
Diversión	Un poco ambiguo pero lo que el cliente le haga ir para poder pasar el tiempo de la mejor manera	16.00%

Tabla 7. Información detallada de las necesidades.

Canales de distribución

Canal	Descripción	% de importancia
Visita presencial	Los puntos físicos representan el canal de contacto directo y más tradicional con el consumidor.	54.00%
Redes sociales	Las plataformas digitales propias, como redes sociales o aplicaciones móviles, son hoy herramientas imprescindibles para la comunicación y promoción.	21.00%
Página web	Punto central de referencia donde los visitantes pueden acceder a información actualizada sobre tiendas, horarios, eventos, servicios y promociones.	15.00%
Marketplaces aliados	Presencia digital de las marcas al permitir que sus productos se ofrezcan en plataformas de alta visibilidad, como Amazon, Mercado Libre o Rappi	5.00%
Canales telefónicos	A través de líneas de servicio o call centers, las marcas pueden resolver inquietudes, gestionar pedidos y ofrecer acompañamiento personalizado.	1.00%
Programas de fideliz	Mediante la acumulación de puntos, descuentos o beneficios exclusivos, se incentiva la recompra y se premia la lealtad.	2.00%
Email Marketing	Uso del correo para dar a conocer las novedades dentro del CC	2.00%

Tabla 8. Información detallada de los canales.

INFORME PANORAMA COMPETITIVO

Grado de concentración



www.cubemarketonline.com

1 INFORMACIÓN GENERAL

Actividad Económica: Centros Comerciales
Macrosector: servicios Empresariales
Informe creado por: Grupo CC 3
Correo: grupocc3@urosario.edu.co
Fecha: 24/10/2025
Empresas estudiadas: MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Sallitre Plaza, Nuestro Bogotá

2 PRESENTACIÓN DE VARIABLES

La estructura del panorama competitivo en dos dimensiones teniendo en cuenta la información suministrada es la siguiente:

En primer lugar, fueron identificadas como variedades para el análisis: Marcas internacional, Plazoleta de comidas, Entre y ocio, Deporte y bienestar, Áreas de des y cowkg, Cultura y eventos. Los motivos de compra por parte del cliente son: Exp de entretenimien, Exp gastronómica, Conect y tecnología, Seguridad y comodidad, Accesibilidad y tran, Soste y espa verdes, Compras rápidas, Opciones para todos, Diversión. En cuanto a los canales disponibles para adquirir los productos, se tienen: Visita presencial, Redes sociales, Página web, Marketplaces aliados, Canales telefónicos, Programas de fideliz, Email Marketing

1 MODELO DE NEGOCIO

El sector de elaboración de servicios Empresariales, conformado para este estudio por las empresas MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Sallitre Plaza, Nuestro Bogotá para noviembre del 2025 se caracteriza por enfocarse en la venta de Variedades, que son adquiridos por los clientes para satisfacer principalmente las necesidades de Necesidades, y a los que acceden en Canales.

Modelo de negocios por empresa MallPlaza NQS

La empresa MallPlaza NQS cubre el 100% de las variedades identificadas, pero se enfoca principalmente en ofrecer Marcas internacional, Entre y ocio, Plazoleta de comidas. En cuanto a necesidades, cubre un 100% de las opciones identificadas, siendo las razones de compra más relevantes para el cliente Exp de entretenimien, Seguridad y comodidad, Opciones para todos de los productos, y en cuanto a los canales de distribución, utiliza el 86% de las alternativas existentes, pero con preferencia por los clientes para comprar sus productos en los Visita presencial, Redes sociales, Página web. Al hacer un análisis más detallado se encuentra que para los clientes de MallPlaza NQS, lo más relevante es comprar Marcas internacional, Exp de entretenimien, Visita presencial.

Gran Estacion 1

La empresa Gran Estacion 1 cubre el 100% de las variedades identificadas, pero se enfoca principalmente en ofrecer Marcas internacional, Entre y ocio, Plazoleta de comidas. En cuanto a necesidades, cubre un 100% de las opciones identificadas, siendo las razones de compra más relevantes para el cliente Opciones para todos, Exp gastronómica, Exp de entretenimien de los productos, y en cuanto a los canales de distribución, utiliza el 71% de las alternativas existentes, pero con preferencia por los clientes para comprar sus productos en los Visita presencial, Redes sociales, Página web. Al hacer un análisis más detallado se encuentra que para los clientes de Gran Estacion 1, lo más relevante es comprar Marcas internacional, Seguridad y comodidad, Visita presencial.

Sallitre Plaza

La empresa Sallitre Plaza cubre el 100% de las variedades identificadas, pero se enfoca principalmente en ofrecer Plazoleta de comidas, Áreas de des y cowkg, Marcas internacional. En cuanto a necesidades, cubre un 100% de las opciones identificadas, siendo las razones de compra más relevantes para el cliente Opciones para todos, Exp gastronómica, Exp de entretenimien de los productos, y en cuanto a los canales de distribución, utiliza el 100% de las alternativas existentes, pero con preferencia por los clientes para comprar sus productos en los Visita presencial, Redes sociales, Página web. Al hacer un análisis más detallado se encuentra que para los clientes de Sallitre Plaza, lo más relevante es comprar Plazoleta de comidas, Opciones para todos, Visita presencial.

Nuestro Bogotá

La empresa Nuestro Bogotá cubre el 100% de las variedades identificadas, pero se enfoca principalmente en ofrecer **Marcas internacional, Entre y ocio, Pazoleta de comidas**. En cuanto a necesidades, cubre un 100% de las opciones identificadas, siendo las razones de compra más relevantes para el cliente **Conect y tecnología, Seguridad y comodidad, Accesibilidad y tran** de los productos, y en cuanto a los canales de distribución, utiliza el 86% de las alternativas existentes, pero con preferencia por los clientes para comprar sus productos en los **Visita presencial, Redes sociales, Página web**. Al hacer un análisis más detallado se encuentra que para los clientes de **Nuestro Bogotá**, lo más relevante es comprar **Marcas internacional, Conect y tecnología, Visita presencial**.

2 GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

El panorama competitivo del sector servicios Empresariales nos muestra la existente de 378 espacios de mercado posibles, resultado de la combinación de variedades, necesidades y canales de distribución. A la fecha de realización, se encuentra cubrimiento de 293 espacios, donde al menos hace presencia una empresa, lo que representa el 78% de cobertura, y 85 espacios sin cubrir, representando un 22%. Se constituyen, por lo tanto, en espacios potenciales.

Al analizar de manera más detallada el panorama, encontramos niveles de concentración que van del 0 al 100%. Las gráficas siguientes nos muestran dichos niveles.

Concentración del 0%

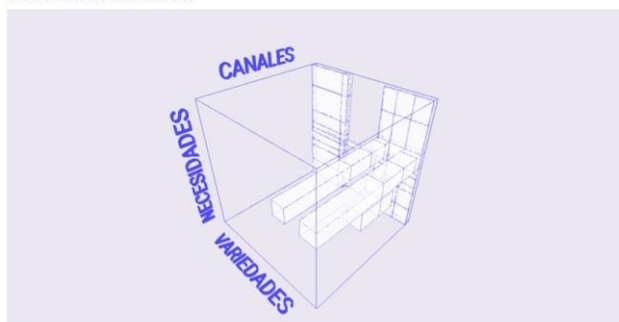


Figura 26. Concentración del 0%

La gráfica anterior con el 0% nos está mostrando 85 espacios en los cuales las 0 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 0% se observa como las empresas 0 empresas se ubican en los siguientes espacios específicos.

Combinaciones	% de importancia en el panorama
Marcas internacional, Exp de entretenimien y canal	0.465%
Marcas internacional, Exp gastronómica y canal	0.465%
Marcas internacional, Conect y tecnología y canal	0.186%
Marcas internacional, Seguridad y comodidad y canal	0.217%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	0.124%

Marcas internacional, Soste y espa verdes y canal	0.155%
Marcas internacional, Soste y espa verdes y canal	0.31%
Marcas internacional, Compras rápidas y canal	0.341%
Marcas internacional, Opciones para todos y canal	0.651%
Marcas internacional, Diversión y canal	0.496%
Pazoleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	0.075%
Pazoleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	0.15%
Pazoleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	0.15%
Pazoleta de comidas, Exp gastronómica y canal	0.075%
Pazoleta de comidas, Exp gastronómica y canal	0.15%
Pazoleta de comidas, Exp gastronómica y canal	0.15%
Pazoleta de comidas, Conect y tecnología y canal	0.03%
Pazoleta de comidas, Conect y tecnología y canal	0.06%
Pazoleta de comidas, Conect y tecnología y canal	0.06%
Pazoleta de comidas, Seguridad y comodidad y canal	0.035%
Pazoleta de comidas, Seguridad y comodidad y canal	0.07%
Pazoleta de comidas, Seguridad y comodidad y canal	0.07%
Pazoleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	0.02%
Pazoleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	0.04%
Pazoleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	0.04%

Pazoleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	0.025%
Pazoleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	0.05%
Pazoleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	0.05%
Pazoleta de comidas, Compras rápidas y canal	0.055%
Pazoleta de comidas, Compras rápidas y canal	0.11%
Pazoleta de comidas, Compras rápidas y canal	0.11%
Pazoleta de comidas, Opciones para todos y canal	0.105%
Pazoleta de comidas, Opciones para todos y canal	0.21%
Pazoleta de comidas, Opciones para todos y canal	0.21%
Pazoleta de comidas, Diversión y canal	0.08%
Pazoleta de comidas, Diversión y canal	0.16%
Pazoleta de comidas, Diversión y canal	0.16%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	0.24%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	0.15%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	0.15%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	0.3%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	0.06%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	0.12%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodidad y canal	0.07%
Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	0.04%

Deporte y bienestar, Soste y espa verdes y canal	0.05%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	5.94%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	2.31%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	1.65%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	0.55%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	0.11%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	0.22%
Deporte y bienestar, Compras rápidas y canal	0.22%
Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	0.21%
Deporte y bienestar, Diversión y canal	0.16%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	0.18%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y canal	3.78%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y canal	2.7%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y canal	0.18%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y canal	0.36%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y canal	0.36%
Áreas de des y cowkg, Conect y tecnología y canal	0.072%
Áreas de des y cowkg, Seguridad y comodidad y canal	0.084%
Áreas de des y cowkg, Accesibilidad y tran y canal	0.048%
Áreas de des y cowkg, Soste y espa verdes y canal	0.06%

Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	0.132%
Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	0.264%
Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	0.264%
Áreas de des y cowkg, Opciones para todos y canal	0.252%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	0.192%
Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	0.18%
Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	0.18%
Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	0.072%
Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	0.084%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	0.048%
Cultura y eventos, Soste y espa verdes y canal	0.06%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	7.128%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	2.772%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	1.98%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	0.66%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	0.132%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	0.264%
Cultura y eventos, Compras rápidas y canal	0.264%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	0.252%
Cultura y eventos, Diversión y canal	0.192%

Tabla 17. Concentración del 0%

Concentración del 1% al 20%

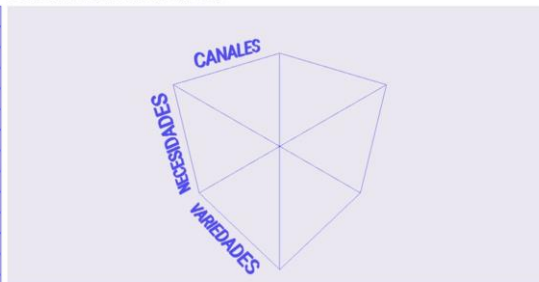


Figura 29. Concentración del 1% al 20%

La gráfica anterior con el 1% al 20%, nos está mostrando 0 espacios en los cuales las 0 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 1% al 20% se observa como las empresas 0 empresas se ubican en los siguientes espacios específicos.

Combinaciones	% de importancia en el panorama
No hay datos	0%

Tabla 18. Concentración del 1% al 20%

Concentración del 21% al 40%

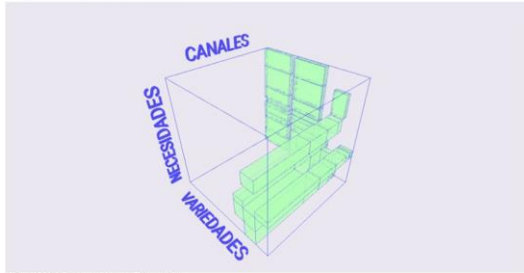


Figura 33. Concentración del 21% al 40%

La gráfica anterior con el 21% al 40% nos está mostrando 67 espacios en los cuales las 1 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 21% al 40% se observa como las empresas 1 empresas se ubican en los siguientes espacios específicos.

Combinaciones	% de importancia en el panorama
Marcas internacional, Exp de entretenimien y canal	0.93%
Marcas internacional, Exp de entretenimien y canal	0.93%
Marcas internacional, Exp gastronómica y canal	0.93%
Marcas internacional, Exp gastronómica y canal	0.93%
Marcas internacional, Conect y tecnología y canal	0.372%

Marcas internacional, Conect y tecnología y canal	0.372%
Marcas internacional, Seguridad y comida y canal	0.434%
Marcas internacional, Seguridad y comida y canal	0.434%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	0.248%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	0.248%
Marcas internacional, Soste y espo verdes y canal	0.31%
Marcas internacional, Compras rápidas y canal	0.682%
Marcas internacional, Compras rápidas y canal	0.682%
Marcas internacional, Opciones para todos y canal	1.302%
Marcas internacional, Opciones para todos y canal	1.302%
Marcas internacional, Diversión y canal	0.992%
Marcas internacional, Diversión y canal	0.992%
Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	0.45%
Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	0.9%
Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	0.45%
Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	0.9%
Entre y ocio, Conect y tecnología y canal	0.18%
Entre y ocio, Conect y tecnología y canal	0.36%
Entre y ocio, Seguridad y comida y canal	0.21%
Entre y ocio, Seguridad y comida y canal	0.42%

Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	0.12%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	0.24%
Entre y ocio, Soste y espo verdes y canal	0.15%
Entre y ocio, Soste y espo verdes y canal	0.3%
Entre y ocio, Compras rápidas y canal	0.33%
Entre y ocio, Compras rápidas y canal	0.66%
Entre y ocio, Opciones para todos y canal	0.63%
Entre y ocio, Opciones para todos y canal	1.26%
Entre y ocio, Diversión y canal	0.48%
Entre y ocio, Diversión y canal	0.96%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	8.1%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	3.15%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	2.25%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	0.75%
Deporte y bienestar, Exp gastronómica y canal	0.3%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	3.24%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	1.26%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	0.9%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	0.3%
Deporte y bienestar, Conect y tecnología y canal	0.12%

Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	0.08%
Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	0.08%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	9.72%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	3.78%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	2.7%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	0.9%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	0.36%
Áreas de des y cowkg, Exp de entretenimien y canal	0.36%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómico y canal	9.72%
Áreas de des y cowkg, Exp gastronómica y canal	0.9%
Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	7.128%
Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	2.772%
Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	1.98%
Áreas de des y cowkg, Compras rápidas y canal	0.66%
Áreas de des y cowkg, Opciones para todos y canal	0.504%
Áreas de des y cowkg, Opciones para todos y canal	0.504%
Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	3.888%
Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	1.512%
Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	1.08%
Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	0.36%

Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	0.144%
Cultura y eventos, Conect y tecnología y canal	0.144%

Tabla 19. Concentración del 21% al 40%

Concentración del 41% al 60%

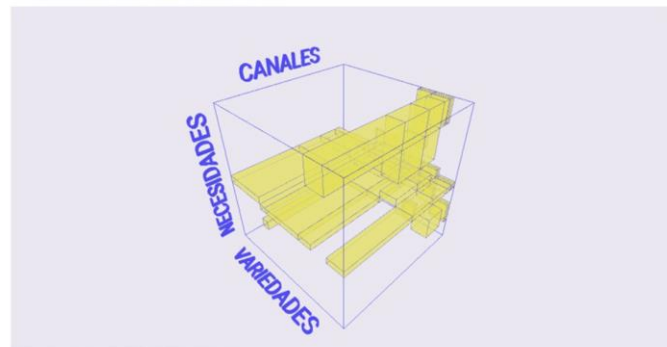


Figura 38. Concentración del 41% al 60%

La gráfica anterior con el 41% al 60% nos está mostrando 62 espacios en los cuales las 2 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 41% al 60% se observa como las empresas 2 empresas se ubican en los siguientes espacios específicos.

Combinaciones	% de importancia en el panorama
Marcas internacional, Soste y espo verdes y canal	8.37%
Marcas internacional, Soste y espo verdes y canal	3.255%
Marcas internacional, Soste y espo verdes y canal	2.325%
Marcas internacional, Soste y espo verdes y canal	0.775%
Piazoleta de comidas, Conect y tecnología y canal	1.62%

Piaseleta de comidas, Conect y tecnologia y canal	0.63%	Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	2.16%
Piaseleta de comidas, Conect y tecnologia y canal	0.45%	Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	0.84%
Piaseleta de comidas, Conect y tecnologia y canal	0.15%	Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	0.6%
Piaseleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	1.08%	Deporte y bienestar, Accesibilidad y tran y canal	0.2%
Piaseleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	0.42%	Deporte y bienestar, Soste y espa verdes y canal	0.1%
Piaseleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	0.3%	Deporte y bienestar, Soste y espa verdes y canal	0.1%
Piaseleta de comidas, Accesibilidad y tran y canal	0.1%	Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	0.42%
Piaseleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	0.125%	Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	0.42%
Entre y ocio, Conect y tecnologia y canal	0.36%	Deporte y bienestar, Diversión y canal	0.32%
Entre y ocio, Seguridad y comodida y canal	0.42%	Deporte y bienestar, Diversión y canal	0.32%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	6.48%	Áreas de des y cowkg, Conect y tecnologia y canal	0.144%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	2.52%	Áreas de des y cowkg, Conect y tecnologia y canal	0.144%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	1.8%	Áreas de des y cowkg, Seguridad y comodida y canal	0.168%
Entre y ocio, Accesibilidad y tran y canal	0.6%	Áreas de des y cowkg, Seguridad y comodida y canal	0.168%
Entre y ocio, Soste y espa verdes y canal	0.3%	Áreas de des y cowkg, Accesibilidad y tran y canal	0.096%
Entre y ocio, Compras rápidas y canal	0.66%	Áreas de des y cowkg, Accesibilidad y tran y canal	0.096%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	0.3%	Áreas de des y cowkg, Soste y espa verdes y canal	1.26%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	0.3%	Áreas de des y cowkg, Soste y espa verdes y canal	0.9%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodida y canal	0.14%	Áreas de des y cowkg, Soste y espa verdes y canal	0.12%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodida y canal	0.14%	Áreas de des y cowkg, Soste y espa verdes y canal	0.12%

Áreas de des y cowkg, Opciones para todos y canal	5.292%
Áreas de des y cowkg, Opciones para todos y canal	3.78%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	10.368%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	4.032%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	2.88%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	0.96%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	0.384%
Áreas de des y cowkg, Diversión y canal	0.384%
Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	2.7%
Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	0.36%
Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	0.36%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	2.592%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	1.008%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	0.72%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	0.24%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	0.096%
Cultura y eventos, Accesibilidad y tran y canal	0.096%

Concentración del 61% al 80%

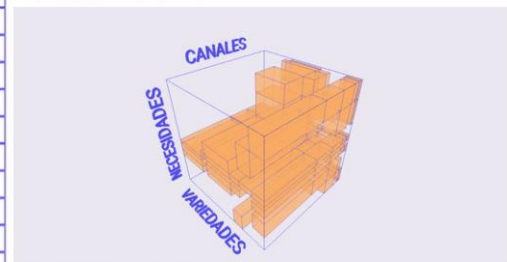


Figura 44. Concentración del 61% al 80%. La gráfica anterior con el 61% al 80% nos está mostrando 102 espacios en los cuales las 3 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 61% al 80% se observa como las empresas 3 empresas se ubican en los siguientes espacios específicos.

Combinaciones	% de importancia en el panorama
Marcas internacional, Conect y tecnologia y canal	10.044%
Marcas internacional, Conect y tecnologia y canal	3.906%
Marcas internacional, Conect y tecnologia y canal	2.79%
Marcas internacional, Conect y tecnologia y canal	0.93%
Marcas internacional, Seguridad y comodida y canal	11.78%

Tabla 20. Concentración del 41% al 60%

Marcas internacional, Seguridad y comodida y canal	4.557%	Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	2.25%
Marcas internacional, Seguridad y comodida y canal	3.255%	Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	0.9%
Marcas internacional, Seguridad y comodida y canal	1.085%	Entre y ocio, Conect y tecnologia y canal	9.72%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	6.696%	Entre y ocio, Conect y tecnologia y canal	3.78%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	2.604%	Entre y ocio, Conect y tecnologia y canal	2.7%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	1.86%	Entre y ocio, Conect y tecnologia y canal	0.9%
Marcas internacional, Accesibilidad y tran y canal	0.62%	Entre y ocio, Seguridad y comodida y canal	11.34%
Piaseleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	0.375%	Entre y ocio, Seguridad y comodida y canal	4.41%
Piaseleta de comidas, Exp gastronómica y canal	0.375%	Entre y ocio, Seguridad y comodida y canal	3.15%
Piaseleta de comidas, Seguridad y comodida y canal	0.175%	Entre y ocio, Seguridad y comodida y canal	1.05%
Piaseleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	1.35%	Entre y ocio, Soste y espa verdes y canal	8.1%
Piaseleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	0.525%	Entre y ocio, Soste y espa verdes y canal	3.15%
Piaseleta de comidas, Soste y espa verdes y canal	0.375%	Entre y ocio, Soste y espa verdes y canal	2.25%
Piaseleta de comidas, Compras rápidas y canal	0.275%	Entre y ocio, Soste y espa verdes y canal	0.75%
Piaseleta de comidas, Opciones para todos y canal	0.525%	Entre y ocio, Compras rápidas y canal	17.82%
Piaseleta de comidas, Diversión y canal	0.4%	Entre y ocio, Compras rápidas y canal	6.93%
Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	9.45%	Entre y ocio, Compras rápidas y canal	4.95%
Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	2.25%	Entre y ocio, Compras rápidas y canal	1.65%
Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	0.9%	Entre y ocio, Opciones para todos y canal	13.23%
Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	9.45%	Entre y ocio, Opciones para todos y canal	3.15%

Entre y ocio, Opciones para todos y canal	1.26%	Áreas de des y cowlg, Conect y tecnología y canal	1.512%
Entre y ocio, Diversión y canal	10.08%	Áreas de des y cowlg, Conect y tecnología y canal	1.08%
Entre y ocio, Diversión y canal	2.4%	Áreas de des y cowlg, Seguridad y comodidad y canal	1.764%
Entre y ocio, Diversión y canal	0.96%	Áreas de des y cowlg, Seguridad y comodidad y canal	1.26%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	8.1%	Áreas de des y cowlg, Accesibilidad y tran y canal	1.008%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	3.15%	Áreas de des y cowlg, Accesibilidad y tran y canal	0.72%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	2.25%	Áreas de des y cowlg, Soste y espas verdes y canal	3.24%
Deporte y bienestar, Exp de entretenimien y canal	0.75%	Áreas de des y cowlg, Soste y espas verdes y canal	0.3%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodidad y canal	3.78%	Áreas de des y cowlg, Opciones para todos y canal	13.608%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodidad y canal	1.47%	Áreas de des y cowlg, Opciones para todos y canal	1.26%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodidad y canal	1.05%	Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	2.7%
Deporte y bienestar, Seguridad y comodidad y canal	0.35%	Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	0.36%
Deporte y bienestar, Soste y espas verdes y canal	2.7%	Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	0.36%
Deporte y bienestar, Soste y espas verdes y canal	1.05%	Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	9.72%
Deporte y bienestar, Soste y espas verdes y canal	0.75%	Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	3.78%
Deporte y bienestar, Soste y espas verdes y canal	0.25%	Cultura y eventos, Exp gastronómica y canal	0.9%
Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	3.15%	Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	4.536%
Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	1.05%	Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	1.764%
Deporte y bienestar, Diversión y canal	2.4%	Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	1.26%
Deporte y bienestar, Diversión y canal	0.8%	Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	0.42%

Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	0.168%
Cultura y eventos, Seguridad y comodidad y canal	0.168%
Cultura y eventos, Soste y espas verdes y canal	3.24%
Cultura y eventos, Soste y espas verdes y canal	1.26%
Cultura y eventos, Soste y espas verdes y canal	0.9%
Cultura y eventos, Soste y espas verdes y canal	0.3%
Cultura y eventos, Soste y espas verdes y canal	0.12%
Cultura y eventos, Soste y espas verdes y canal	0.12%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	3.78%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	0.504%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	0.504%
Cultura y eventos, Diversión y canal	10.368%
Cultura y eventos, Diversión y canal	4.032%
Cultura y eventos, Diversión y canal	2.88%
Cultura y eventos, Diversión y canal	0.96%
Cultura y eventos, Diversión y canal	0.384%
Cultura y eventos, Diversión y canal	0.384%

Tabla 21. Concentración del 61% al 80%

Concentración del 81% al 100%

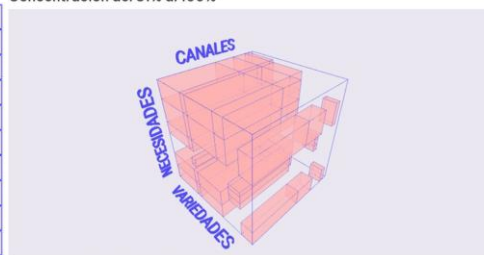


Figura 81. Concentración del 81% al 100%

La gráfica anterior con el 81% al 100% nos está mostrando 62 espacios en los cuales las 4 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 81% al 100% se observa como las empresas 4 se ubican en los siguientes espacios específicos:

Combinaciones	% de importancia en el panorama
Marcas internacionales, Exp de entretenimien y canal	25.1%
Marcas internacionales, Exp de entretenimien y canal	9.765%
Marcas internacionales, Exp de entretenimien y canal	6.970%
Marcas internacionales, Exp de entretenimien y canal	2.325%
Marcas internacionales, Exp gastronómica y canal	25.1%

Marcas internacionales, Exp gastronómica y canal	9.765%	PiZZoleta de comidas, Exp gastronómica y canal	1.125%
Marcas internacionales, Exp gastronómica y canal	6.970%	PiZZoleta de comidas, Seguridad y comodidad y canal	1.89%
Marcas internacionales, Exp gastronómica y canal	2.325%	PiZZoleta de comidas, Seguridad y comodidad y canal	0.735%
Marcas internacionales, Compras rápidas y canal	18.414%	PiZZoleta de comidas, Seguridad y comodidad y canal	0.525%
Marcas internacionales, Compras rápidas y canal	7.161%	PiZZoleta de comidas, Compras rápidas y canal	2.97%
Marcas internacionales, Compras rápidas y canal	5.115%	PiZZoleta de comidas, Compras rápidas y canal	1.155%
Marcas internacionales, Compras rápidas y canal	1.705%	PiZZoleta de comidas, Compras rápidas y canal	0.825%
Marcas internacionales, Opciones para todos y canal	35.154%	PiZZoleta de comidas, Opciones para todos y canal	5.67%
Marcas internacionales, Opciones para todos y canal	13.671%	PiZZoleta de comidas, Opciones para todos y canal	2.205%
Marcas internacionales, Opciones para todos y canal	9.765%	PiZZoleta de comidas, Opciones para todos y canal	1.575%
Marcas internacionales, Opciones para todos y canal	3.255%	PiZZoleta de comidas, Diversión y canal	4.32%
Marcas internacionales, Diversión y canal	26.784%	PiZZoleta de comidas, Diversión y canal	1.68%
Marcas internacionales, Diversión y canal	10.416%	PiZZoleta de comidas, Diversión y canal	1.2%
Marcas internacionales, Diversión y canal	7.44%	Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	24.3%
Marcas internacionales, Diversión y canal	2.48%	Entre y ocio, Exp de entretenimien y canal	6.75%
PiZZoleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	4.05%	Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	24.3%
PiZZoleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	1.575%	Entre y ocio, Exp gastronómica y canal	6.75%
PiZZoleta de comidas, Exp de entretenimien y canal	1.125%	Entre y ocio, Opciones para todos y canal	34.02%
PiZZoleta de comidas, Exp gastronómica y canal	4.05%	Entre y ocio, Opciones para todos y canal	9.45%
PiZZoleta de comidas, Exp gastronómica y canal	1.575%	Entre y ocio, Diversión y canal	25.92%

Entre y ocio, Diversión y canal	7.2%
Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	11.34%
Deporte y bienestar, Opciones para todos y canal	4.41%
Deporte y bienestar, Diversión y canal	8.64%
Deporte y bienestar, Diversión y canal	3.36%
Áreas de des y cowkg, Conect y tecnología y canal	3.888%
Áreas de des y cowkg, Conect y tecnología y canal	0.36%
Áreas de des y cowkg, Seguridad y comodidad y canal	4.536%
Áreas de des y cowkg, Seguridad y comodidad y canal	0.42%
Áreas de des y cowkg, Accesibilidad y tran y canal	2.592%
Áreas de des y cowkg, Accesibilidad y tran y canal	0.24%
Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	9.72%
Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	3.78%
Cultura y eventos, Exp de entretenimien y canal	0.9%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	13.608%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	5.292%
Cultura y eventos, Opciones para todos y canal	1.26%

Tabla 22. Concentración del 81% al 100%

Resultado de la información anterior, puede concluirse que el panorama del sector servicios Empresariales nos muestra un grado de concentración medio alta

INFORME PANORAMA COMPETITIVO

Analisis 3D



Rosario
Clasificación
versión 1.0

www.cubemarketonline.com

1 INFORMACIÓN GENERAL

Actividad Económica: Centros Comerciales
Macrosector: servicios Empresariales
Informe creado por: Grupo CC 3
Correo: grupocc3@urosario.edu.co
Fecha: 24/10/2025
Empresas estudiadas: MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá

2 PRESENTACIÓN DE VARIABLES

La estructura del panorama competitivo en dos dimensiones teniendo en cuenta la información suministrada es la siguiente:

En primer lugar, fueron identificadas como variedades para el análisis: Marcas internacional, Plazoleta de comidas, Entre y ocio, Deporte y bienestar, Áreas de des y cowkg, Cultura y eventos. Los motivos de compra por parte del cliente son: Exp de entretenimien, Exp gastronómica, Conect y tecnología, Seguridad y comodidad, Accesibilidad y tran, Soste y espa verdes, Compras rápidas, Opciones para todos, Diversión. En cuanto a los canales disponibles para adquirir los productos, se tienen: Visita presencial, Redes sociales, Página web, Marketplaces aliados, Canales telefónicos, Programas de fideliz, Email Marketing

4 CUBRIMIENTO DEL PANORAMA Y NIVEL DE IMPORTANCIA

Este panorama competitivo en tres dimensiones está conformado por 378 paralelepípedos, de los cuales 293 están siendo cubiertos, que representan el 78 % y 85 son libres, que corresponden a un 22 %. En cuanto al nivel de importancia que se encuentra en los espacios del panorama, la tabla 6 nos relaciona los 10 espacios cubiertos con mayor nivel de calificación.

En cuanto al nivel de importancia de los espacios, la tabla siguiente nos relaciona los 10 espacios con mayor calificación, teniendo en cuenta el porcentaje de importancia asignado a las variables.

Combinación	Puntaje	Empresas que intervienen
Marcas internacional, Opciones para todos y Visita presencial	35.154	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Entre y ocio, Opciones para todos y Visita presencial	34.02	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Marcas internacional, Diversión y Visita presencial	26.784	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Entre y ocio, Diversión y Visita presencial	25.92	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Marcas internacional, Exp de entretenimien y Visita presencial	25.11	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Marcas internacional, Exp gastronómica y Visita presencial	25.11	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Entre y ocio, Exp de entretenimien y Visita presencial	24.3	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Entre y ocio, Exp gastronómica y Visita presencial	24.3	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Marcas internacional, Compras rápidas y Visita presencial	18.414	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá
Entre y ocio, Compras rápidas y Visita presencial	17.82	MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá

Tabla 9. Espacios cubiertos con mayor nivel de calificación.

3 VISUALIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR EN TRES DIMENSIONES

Las figuras siguientes nos presenta un paneo general del panorama competitivo en 3D del sector de Centros Comerciales 3 con fecha "Fecha elaboración", donde se están comparando las empresas MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá pertenecientes al macrosector de Manufactura en el cual podemos identificar 6 variedades, 9 necesidades y 7 canales.

Se tomarán 3 capturas del panorama en 3D:

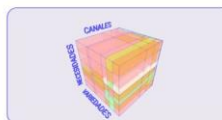


Figura 1. Vista donde permita observar los 3 dimensiones.

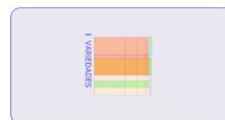


Figura 2. Vista donde se aprecie el cruce entre canales y variedades.

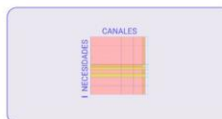


Figura 3. Vista donde se aprecie el cruce entre necesidades y canales.

En el caso de los espacios de mercado ya cubiertos, para este panorama competitivo sector servicios Empresariales, el mayor puntaje de atractividad es de 35.154 en la variedad de Marcas internacional con la necesidad de Opciones para todos y el canal Visita presencial, y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El segundo espacio con mayor puntaje relaciona la variedad de Entre y ocio con la necesidad de Opciones para todos y el canal Visita presencial, el puntaje es de 34.02 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El tercer espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Marcas internacional, en la necesidad Diversión y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 26.784 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El cuarto espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Entre y ocio, en la necesidad Diversión y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 25.92 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El quinto espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Marcas internacional, en la necesidad Exp de entretenimien y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 25.11 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El sexto espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Marcas internacional, en la necesidad Exp gastronómica y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 25.11 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El séptimo espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Entre y ocio, en la necesidad Exp de entretenimien y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 24.3 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El octavo espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Entre y ocio, en la necesidad Exp gastronómica y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 24.3 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El noveno espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Marcas internacional, en la necesidad Compras rápidas y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 18.414 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Salitre Plaza, Nuestro Bogotá.

El décimo espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Entre y ocio, en la necesidad Compras rápidas y en el canal Visita presencial, el valor obtenido es de 17.82 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) MallPlaza NQS, Gran Estacion 1, Nuestro Bogotá.

5 ANÁLISIS DE VARIABLES

Análisis de variedades de productos o servicios

En el sector servicios Empresariales se están analizando 6 variedades (Marcas Internacional, Plazoleta de comidas, Entre y ocio, Deporte y bienestar, Áreas de des y cowkg, Cultura y eventos). La tabla siguiente presenta la información detallada de estas variedades.

Variedad	Definición	Porcentaje de importancia en el sector
Marcas Internacional	Los anclas y marcas internacionales constituyen uno de los principales motores de atracción dentro de los espacios comerciales modernos	31,00 %
Plazoleta de comidas	Restaurantes, cafés y propuestas culinarias diversas invitan al público a permanecer más tiempo, convirtiendo la visita en una experiencia integral.	5,00 %
Entre y ocio	Cines, zonas interactivas, espectáculos y actividades temáticas generan espacios de conexión emocional y familiar.	30,00 %
Deporte y bienestar	La inclusión de gimnasios, estudios de yoga, spa o zonas de actividad física en los centros comerciales amplía la oferta de servicios	10,00 %
Áreas de des y cowkg	Espacios diseñados para el trabajo remoto, con tomas de corriente, internet y una ubicación tranquila	12,00 %
Cultura y eventos	A través de exposiciones, ferias, conciertos y actividades artísticas, se promueve la interacción entre la comunidad y el entorno	12,00 %

Tabla 11. Información detallada de las variedades.

Visualización de las variedades

Las gráficas siguientes nos permite visualizar el comportamiento de todas las variedades objeto de análisis. Para cada una de las imágenes, entre mayor color rojo se evidencia, significa que hay un mayor nivel de concentración en la variedad.

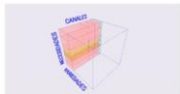


Figura 4. Marcas internacional

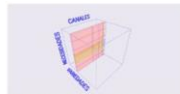


Figura 5. Plazoleta de comidas

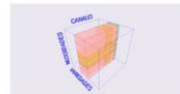


Figura 6. Entre y ocio

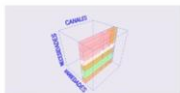


Figura 7. Deporte y bienestar

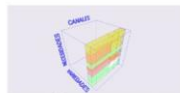


Figura 8. Áreas de des y cowkg

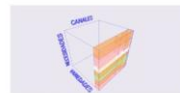


Figura 9. Cultura y eventos

Cobertura de las variedades

Las variedades más cubiertas en su orden son Entre y ocio, Marcas Internacional y Áreas de des y cowkg. Entre y ocio es cubierto por el 100% de las empresas, Marcas Internacional por el 94% y Áreas de des y cowkg con el 94%. Las variedades con menor cobertura son Cultura y eventos y Plazoleta de comidas con el 88% y 81%. La tabla siguiente permite observar la información de todas las variedades por nivel de cobertura.

Variedades	%
Entre y ocio	100 %
Marcas internacional	94 %
Áreas de des y cowkg	94 %
Deporte y bienestar	88 %
Cultura y eventos	88 %
Plazoleta de comidas	81 %

En cuanto a la intervención de las empresas en la totalidad del portafolio propuesto para el análisis, la tabla siguiente permite identificar la participación de cada una de ellas.

Empresa	% de participación
MallPlaza NGS	100 %
Gran Estacion 1	100 %
Salitre Plaza	100 %
Nuestro Bogotá	100 %

Tabla 12. Porcentaje de participación de las empresas en las variedades.

Análisis de las necesidades

En el sector servicios Empresariales se están analizando 9 necesidades Exp de entretenimien, Exp gastronómica, Conect y tecnología, Seguridad y comodidad, Accesibilidad y tran, Soste y espa verdes, Compras rápidas, Opciones para todos, Diversión. La tabla siguiente presenta la información detallada de estas necesidades.

Necesidad	Definición	%
Exp de entretenimien	Los visitantes buscan espacios que ofrezcan diversión, recreación y experiencias memorables.	15,00 %
Exp gastronómica	Existe una alta demanda por opciones culinarias diversas que incluyan tanto comida rápida como propuestas gourmet, saludables e internacionales.	15,00 %
Conect y tecnología	Los usuarios esperan entornos tecnológicamente actualizados, con Wi-Fi gratuito, señalización digital, apps interactivas y zonas de carga.	6,00 %
Seguridad y comodidad	Vigilancia constante, iluminación adecuada, señalización clara y entornos limpios y confortables que generen confianza en los visitantes.	7,00 %
Accesibilidad y tran	Los consumidores valoran la facilidad para llegar, ya sea mediante transporte público o vehículo propio.	4,00 %
Soste y espa verdes	Espacios con áreas naturales, programas de reciclaje, eficiencia energética y arquitectura sostenible refuerzan la conexión con un estilo de vida core.	5,00 %
Compras rápidas	Ferias, exposiciones, presentaciones musicales y talleres contribuyen a dinamizar el entorno y atraer públicos diversos.	11,00 %
Opciones para todos	Planes para cualquier edad dentro de la familia	21,00 %
Diversión	Un poco ambiguo pero lo que el cliente le haga ir para poder pasar el tiempo de la mejor manera	16,00 %

Tabla 13. Información detallada de las Necesidades

Visualización de las necesidades

Las gráficas siguientes nos permite visualizar el comportamiento de todas las necesidades.

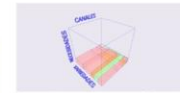


Figura 10. Exp de entretenimien

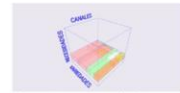


Figura 11. Exp gastronómica

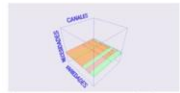


Figura 12. Conect y tecnología

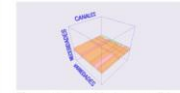


Figura 13. Seguridad y comodidad

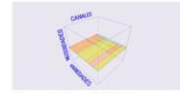


Figura 14. Accesibilidad y tran

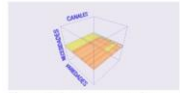


Figura 15. Soste y espa verdes

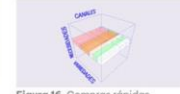


Figura 16. Compras rápidas

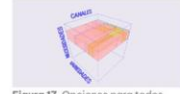


Figura 17. Opciones para todos

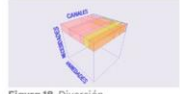


Figura 18. Diversión

Cobertura de las necesidades

Las necesidades con mayor cobertura son Exp de entretenimien, Exp gastronómica y Conect y tecnología. Exp de entretenimien es cubierta por el 100% de las empresas, Exp gastronómica el 100% y Conect y tecnología el 100%. Las necesidades con menor cobertura son Diversión y Compras rápidas con el 100% y 67%. La tabla siguiente permite observar la información de todas las variedades por nivel de cobertura.

Canal	%
Exp de entretenimien	100 %
Exp gastronómica	100 %
Conect y tecnología	100 %
Seguridad y comodidad	100 %
Accesibilidad y tran	100 %
Soste y espa verdes	100 %
Opciones para todos	100 %
Diversión	100 %
Compras rápidas	67 %

En cuanto a las necesidades que identifican los clientes como cubiertas en las empresas, la tabla siguiente permite identificar la participación de cada una de ellas.

Empresa	% de participación
MallPlaza NGS	100 %
Gran Estacion 1	100 %
Salitre Plaza	100 %
Nuestro Bogotá	100 %

Tabla 14. Porcentaje de participación de las empresas en las necesidades.

Análisis de los canales de distribución

En el sector servicios Empresariales se están analizando 6 canales (grandes superficies, tiendas propias, página web, cooperativas, Intermediarios y domicilios). La tabla siguiente presenta la información detallada de estos canales.

Necesidad	Definición	%
Visita presencial	Los puntos físicos representan el canal de contacto directo y más tradicional con el consumidor.	54.00 %
Redes sociales	Las plataformas digitales propias, como redes sociales o aplicaciones móviles, son hoy herramientas imprescindibles para la comunicación y promoción.	21.00 %
Página web	Punto central de referencia donde los visitantes pueden acceder a información actualizada sobre tiendas, horarios, eventos, servicios y promociones.	15.00 %
Marketplaces aliados	Presencia digital de las marcas al permitir que sus productos se ofrezcan en plataformas de alta visibilidad, como Amazon, Mercado Libre o Rappi	5.00 %
Canales telefónicos	A través de líneas de servicio o call centers, las marcas pueden resolver inquietudes, gestionar pedidos y ofrecer acompañamiento personalizado.	1.00 %
Programas de fideliz	Mediante la acumulación de puntos, descuentos o beneficios exclusivos, se incentiva la recompra y se premia la lealtad.	2.00 %
Email Marketing	Uso del correo para dar a conocer las novedades dentro del CC	2.00 %

Tabla 15. Información detallada de los canales.

Visualización de los canales de distribución

Las gráficas siguientes nos permite visualizar el comportamiento de todos los canales de distribución identificados en el sector.



Cobertura de los canales

Los canales con mayor cobertura son **Visita presencial** con un **100%**, seguido de **Redes sociales** con **100%** y **Página web** con **100%**. Los de menor presencia son **Email Marketing** con el **83%** e **Canales telefónicos** con **17%**. La tabla siguiente permite observar la información de todos los canales de distribución por nivel de cobertura

Canal	%
Visita presencial	100 %
Redes sociales	100 %
Página web	100 %
Marketplaces aliados	100 %
Programas de fideliz	83 %
Email Marketing	83 %
Canales telefónicos	17 %

En cuanto a la totalidad de canales disponibles para la compra de las variedades, la tabla siguiente permite identificar la participación de cada una de las empresas

Empresa	% de participación
Gran Estacion 1	100 %
MallPlaza NQS	86 %
Nuestro Bogotá	86 %
Salitre Plaza	71 %

Tabla 16. Porcentaje de participación de los canales.