

### INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

<b>CÓDIGO DEL PROYECTO</b>	18350020		
<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Análisis estratégico Sectorial del sector de los Centros comerciales en la ciudad de Bogotá		
<b>PROGRAMA/S ACADÉMICOS</b>	Administración de Empresas		
<b>GRUPO/S INVESTIGACIÓN</b>	<b>DE</b>	GAIA	
<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO</b>	Cultura de la Innovación		
<b>FECHA INICIO PROYECTO</b>	Febrero de 2018	<b>FECHA FINALIZACIÓN PROYECTO</b>	Noviembre de 2018

<b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVES</b>	<p>La investigación propone realizar un análisis sectorial estratégico del subsector de los centros comerciales de la ciudad de Bogotá, bajo una óptica prospectiva que incluye el análisis de elementos como nivel de hacinamiento cualitativo y cuantitativo, asimetrías financieras, erosión estratégica y de la productividad, crecimiento potencial sostenible entre otras variables con el objeto de concluir respecto a la tendencia estratégica sectorial futura y proponer algunas acciones que eviten la morbilidad del sector.</p> <p><b>Palabras Claves:</b> estrategia, productividad, competitividad, perdurabilidad</p>
<b>PROBLEMA</b>	<p>La tendencia a la imitación siempre ha estado presente en el comportamiento estratégico agregado de un sector y en términos generales es quizás el principal factor que reduce su competitividad. El fenómeno del isomorfismo que más adelante provoca convergencia e imitación, debe ser monitoreado de forma permanente por los estrategas de las compañías con el objeto de determinar las señales tempranas de alerta y evitar caer en una profunda crisis de innovación empresarial y sectorial que, debido al impacto en la pobre generación de rendimientos financieros lleva indefectiblemente a la muerte empresarial.</p> <p>Por esta razón, tiene un especial interés el análisis del sector de los centros comerciales, que en los últimos años ha venido creciendo con una oferta que parece variada pero que amerita un estudio estratégico detallado con el fin de determinar su grado de imitación y por tanto las acciones futuras posibles para evitar que este caiga en un ciclo de contracción.</p> <p>En este orden de ideas la pregunta de investigación que se plantea es:                  ¿Cuál es el comportamiento estratégico sectorial del sector de centros comerciales en la ciudad de Bogotá?</p>

**JUSTIFICACIÓN**

El análisis estratégico sectorial, es "condición necesaria, aunque insuficiente para emprender la batalla de la perdurabilidad con crecimiento rentable" (Puerta, 2008, págs. 27,28). El estratega por lo tanto tiene como una de sus principales responsabilidades la correcta lectura e interpretación de su entorno, el análisis prospectivo del futuro empresarial y las respectivas propuestas de crecimiento perdurable de la empresa que lidera.

La observación sistémica de toda esta compleja red de interacciones entre clientes, proveedores, productos y rivales a través del uso de herramientas no convencionales (esto es modelos no lineales) le permitirán encontrar al director empresarial un detalle importante sobre su empresa, el entorno en el que está envuelta y ante todo los posibles derroteros a seguir. Es por ello que con esta investigación aplicada en los Centros comerciales de la ciudad de Bogotá se pretende hacer un análisis de las diversas variables e interacciones que les influyen, con el fin de tener una mayor comprensión del entorno que les rodea y de esta manera identificar nuevas oportunidades para su mejoramiento.

Los sectores estratégicos, en este caso el integrado por de los Centros comerciales, son primero que todos sistemas dinámicos, vivos y complejos, que requieren de modelos mentales diferentes para ser analizados al igual que construcciones prospectivas que lejos de intentar reducir la incertidumbre busquen comprenderla en el marco de un sector económico específico. Finalmente el resultado del análisis deberá ser una comprensión medianamente profunda de la dinámica interna del sector estudiado como condición de obligatorio recorrido en la búsqueda de la perdurabilidad empresarial.

**OBJETIVO GENERAL**

Realizar el estudio sectorial estratégico del subsector de los centros comerciales en la ciudad de Bogotá.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar el grado de imitación y hacinamiento cualitativo en el sector.

Identificar y analizar los factores que intervienen en el mejoramiento y optimización de los servicios de los Centros comerciales de la ciudad de Bogotá.

Conocer y evaluar la situación actual de las variables que influyen en el desempeño de los centros comerciales de la ciudad de Bogotá a través de las fuerzas del mercado.

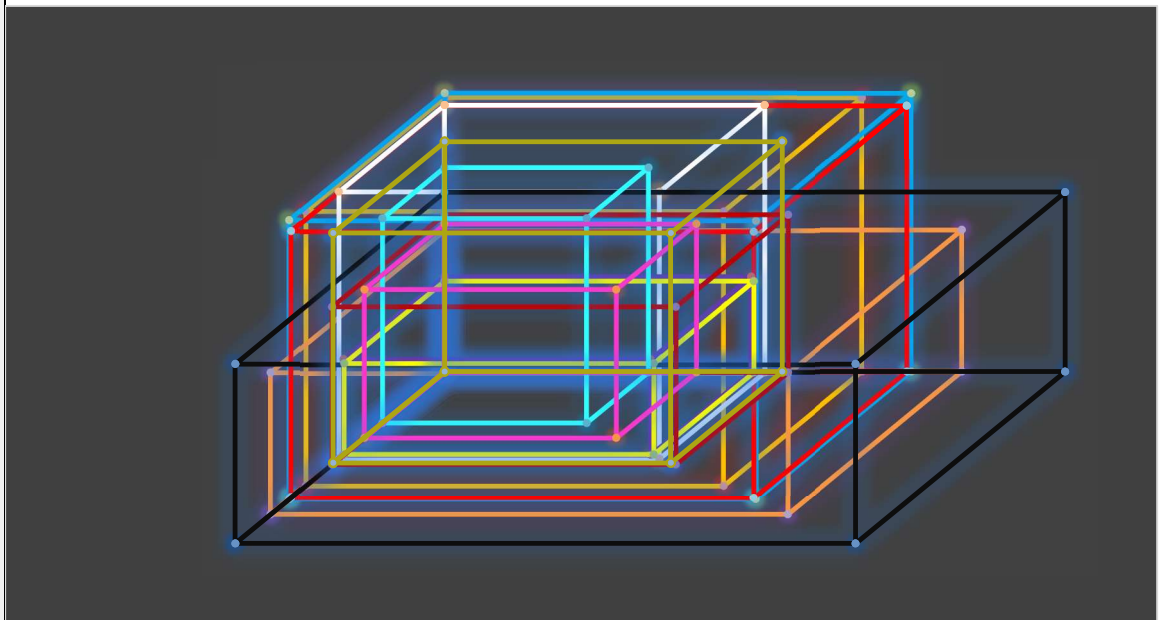
**METODOLOGÍA**

Esta investigación es de tipo cualitativo-descriptivo que comprende la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Se trata de describir elementos y componentes con el fin de descubrir y comprobar posibles interrelaciones entre las variables (Méndez, 2006) y de establecer comportamientos concretos. Luego del análisis de las fuentes secundarias que provean información sobre los Centros comerciales de la ciudad de Bogotá como objeto de análisis, se aplicaran encuestas y entrevistas con el fin de recopilar información más precisa para la investigación.

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los centros comerciales presentan volúmenes diferentes, pero algunos tienen características similares, esto permite de manera global determinar los más relevantes, prosiguiendo así, a entrar en estudio de los mismos.

*Paralelepípedo de los centros comerciales*



*Fuente: Producción propia*

Centro Comercial	Color
Santafé	Naranja
Centro Mayor	Azul
Unicentro	Verde
Plaza De Las	Rojo

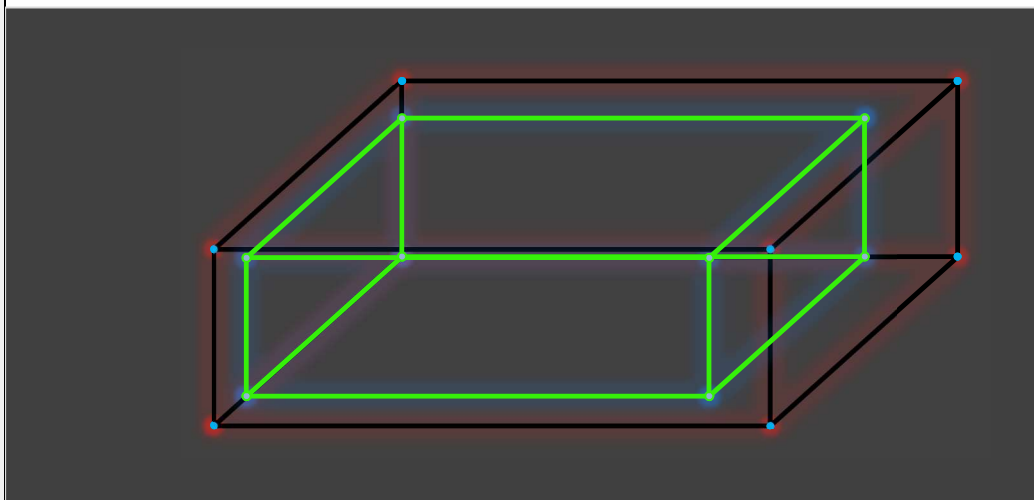
Américas	
Titan Plaza	Blanco
Gran Estación	Negro
Salitre Plaza	Lila
Portal 80	Amarillo
Hayuelos	Vino tinto
Multiplaza	Aguamarina
Fontanar	Rosado
Plaza Central	Mostaza

Por consiguiente, se realizará tres paralelepípedos por cada vector, el primero permitirá analizar los centros comerciales de mayor volumen, el segundo los dos de menor volumen, y el tercero el de mayor y menor volumen, de esta manera se podrá analizar las estrategias de los centros comerciales y poder observar el hacinamiento que se presenta en este sector.

Para los paralelepípedos de variedad y experiencia son iguales ya que los volúmenes mayores y menores de cada vector son los mismos centros comerciales, dando la oportunidad analizar el gráfico de manera más amplia.

Para el caso de los vectores de variedad-experiencia de mayor volumen se pueden identificar los C.C Gran Estación y Unicentro, siendo el de mayor tamaño Gran estación, representado por el color negro en el Grafico 13.

*Paralelepípedo del vector variedad de mayor volumen*

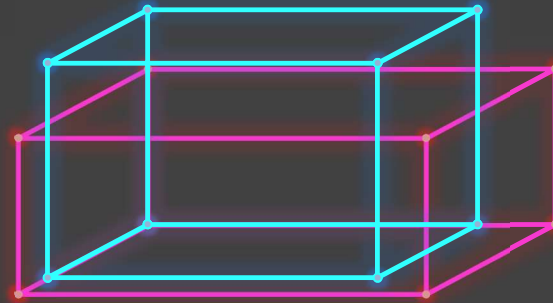


*Fuente: Producción propia*

A pesar de tener casi el mismo tamaño, como se puede ver gran estación supera a Unicentro en los tres vectores pero principalmente en experiencia, esto resalta la estrategia del C.C, que se enfoca en experiencia, aunque ofrezcan servicios similares y valor agregado de este centro comercial, es la experiencia, manteniendo y atrayendo mayor público.

Por otra parte, se ve reflejado el hacinamiento con este ejemplo, ya que la proporción de espacio es la misma para la variedad, en este sector lo que logra ser más competitivo un centro comercial, es la cantidad de servicios que puede lograr ofrecer, y para estos dos C.C la rivalidad se centra en eso, pero con valores agregados, como lo logra Gran Estación, permite hacer una gran diferencia en la cantidad de circulación de clientes que pueden tener en un día, afectando también a los ingresos de cada uno.

#### **Paralelepípedo del vector variedad de menor volumen**

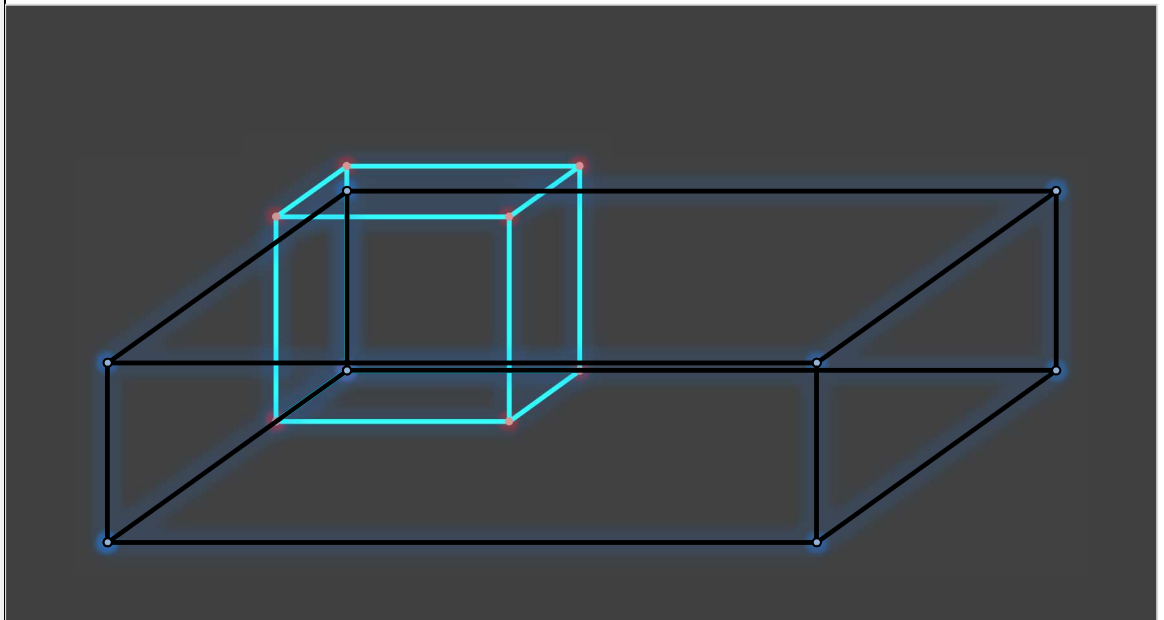


*Fuente: Producción propia*

Como se ve en el Grafico 14. Los dos C.C de menor volumen son Fontanar y Multiplaza, representados con el color rosado y aguamarina respectivamente. Como se puede observar en la gráfica, Multiplaza tiene mayor infraestructura pero presenta menor variedad y experiencia, reflejado principalmente en experiencia. Fontanar, por otro lado, logra suplir lo

que le falta en infraestructura en experiencias. La proporción de diferencia entre infraestructura y experiencia es muy similar. Esto nos lleva a la conclusión, que el tamaño de un C.C no es el factor determinante para prestar mejores servicios, ya que para el cliente lo más relevante es la variedad que ofrecen esos espacios, y las experiencias que se logran tener ahí.

*Paralelepípedo del vector variedad de mayor y menor volumen*



*Fuente: Producción propia*

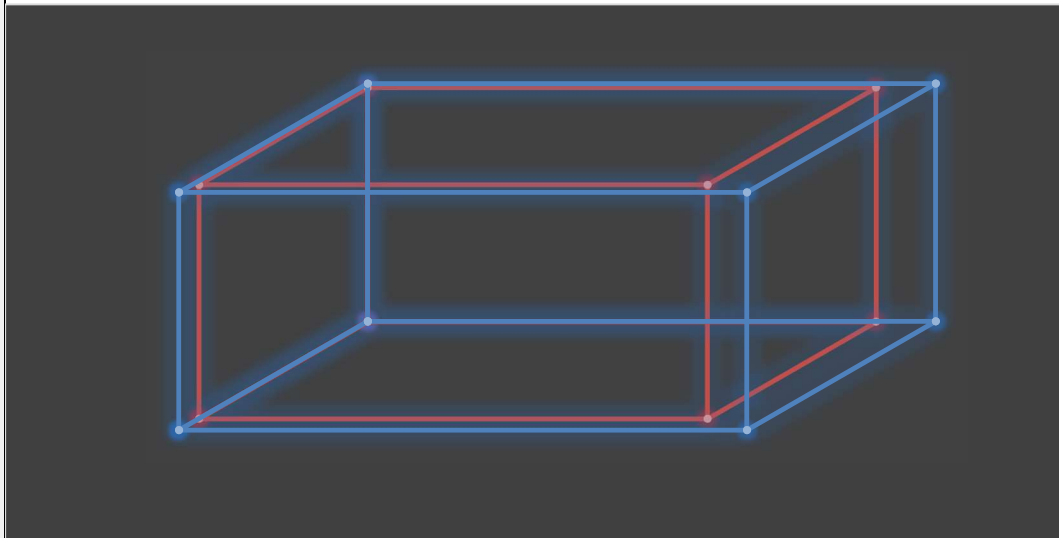
En consecuencia de los dos anteriores paralelepípedos, se cogen el de mayor y menor volumen que son Gran Estación y Multiplaza. Esto nos permite ver de manera más clara y concisa, las estrategias de cada centro comercial. Al igual que el anterior gráfico, se puede ver que Multiplaza tiene mayor infraestructura, pero presenta mucho menos variedad y experiencia en comparación de Gran Estación, tiene un poco menos de infraestructura, pero el aprovechamiento para ofrecer variedad y experiencia es mucho mayor.

Multipiazza se inauguró en el año 2017 un megaproyecto, ubicado en el barrio La Felicidad, en la Avenida Boyacá con Calle 13, con una vitrina comercial para más de 200 marcas nacionales e internacionales, que reúnen una gran variedad, pero lo que más los diferencia

es la curva de aprendizaje, ya que Gran Estación lleva en el mercado 13 años, considerándose el quinto centro comercial más grande de Bogotá sumando sus dos costados unidos mediante un sofisticado puente elevado. Estando ubicado en una posición geográfica estratégica, ubicado a 15 minutos del Aeropuerto Internacional El Dorado. Con entrada de dos vías principales de Bogotá.

Cada centro comercial tiene una perspectiva diferente sobre el negocio, para Multiplaza el factor determinante, son los espacios de esparcimiento, donde el consumidor se sienta cómodo, pero no se ve reflejado de manera considerable las experiencias que puede lograr, pero tiene los recursos para hacerlo, aquí refleja una mancha blanca, que puede utilizarse a favor, generando una estrategia de mejora, aprovechando de manera efectiva sus recursos, ofreciendo mayor variedad y experiencias, poniendo la debilidad como fortaleza permitiendo ser más competitivo frente a los demás.

*Paralelepípedo del vector infraestructura de mayor volumen*

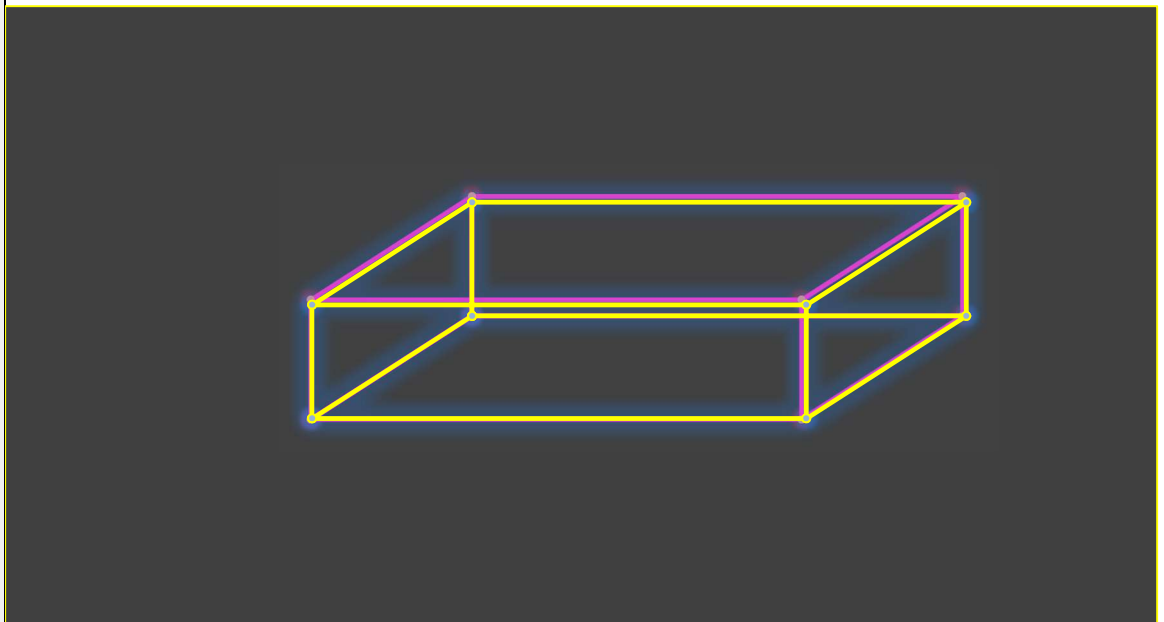


*Fuente: Producción propia*

En el vector de infraestructura de mayores volúmenes se encuentran Santa fé y Centro Mayor, representados con el color naranja y azul respectivamente, que se diferencian por 4.000 m<sup>2</sup>, siendo esta una diferencia mínima, pero que puede verse afectado en la

experiencia y variedad. En el caso de Centro Mayor, que tiene mayor infraestructura, sabe aprovechar los espacios y con ello permite ofrecer mayor servicios y aumenta de la misma manera la experiencia que puede ofrecerle a los clientes. Por otro lado. Santa fé a pesar de que tiene casi la misma infraestructura no logra superarlo, y como ya se demostró antes, lo que logra ofrecer el centro comercial no depende de eso, dejando al centro comercial con una brecha enorme, y de la misma manera tiene una oportunidad de mejora igual de grande, ya que puede emplear estrategias enfocadas en mejoramiento de experiencias de la mano de la variedad que logre ofrecer.

*Paralelepípedo del vector infraestructura de menor volumen*

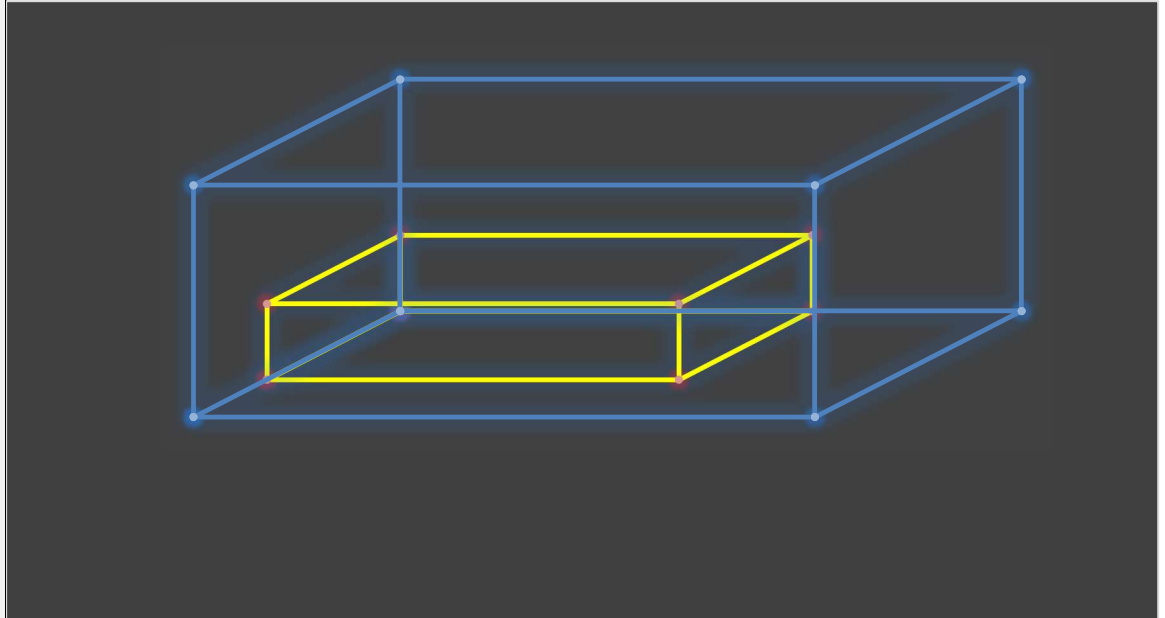


*Fuente: Producción propia*

Al igual que los de mayor volumen, los de menor volumen se llevan una diferencia de 4.000 m<sup>2</sup>, siendo el Portal 80 y Salitre plaza, representados por el color amarillo y lila respectivamente, pero el Isomorfismo puede verse muy claro, generando convergencia estratégica ya que presentan de manera similar la cantidad de variedad y experiencias que ofrece, ya depende del valor agregado puedan ofrecer como nueva estrategia de negocio, aprovechando la curva de aprendizaje de cada uno y del mercado, pudiendo así, salir de la

monotonía y del hacinamiento que presentan los dos, saliendo de lo convencional, siendo innovadores, permitiendo aumentar la circulación de clientes en el centro comercial.

*Paralelepípedo del vector infraestructura de mayor y menor volumen*



*Fuente: Producción propia*

Para el vector de infraestructura el paralelepípedo de mayor y menor volumen son el Portal 80 y Centro Mayor, representados por el amarillo y azul respectivamente. Basado en los datos, Centro Mayor tiene 166.309 m<sup>2</sup> más que Portal 80, siendo casi el tripe de tamaño de este, pero la diferencia de variedad no se ve tan marcada, que permite reiterar el hecho de que el tamaño no es una variable significativa, depende más el aprovechamiento del espacio, y se puede ver de manera clara que aquí no se presenta la convergencia estratégica por parte de Centro Mayor, ya que a pesar de no diferenciarse a gran escala la variedad, si lo logra con la experiencia, que puede ser causa del valor agregado que ofrece dentro de sus lugares de esparcimiento, no solo enfocándose en la parte comercial, si no también en otros servicios como lo puede ser la cultura, la educación o la salud.

Pero para entenderlo de una manera más profunda, no solo se analizará cómo funciona cada centro comercial si no también, como funcionan dentro de su entorno, para ello se analizara

cada fuerza de Porter y de esta manera entender de mejor manera como funciona este sector.

**INCONVENIENTES PRESENTADOS DURANTE LA EJECUCIÓN**

Esa investigación fue liderada por el entonces profesor Germán Rodríguez (como investigador principal) y el profesor Hector Renan Soto y mi persona (estos dos últimos como co-investigadores). Los co-investigadores se adhieren a la investigación luego que la docente Loyda Lili Gomez Santos, autora junto con el profesor Germán, ambos autores del proyecto y ponentes del anteproyecto, se retirara de la institución.

Durante los primeros meses se realizaron todos los encuentros pertinentes con el profesor Germán en referencia a la hoja de ruta y lo que se iba a hacer. Producto de esto se involucró a dos estudiantes de la Maestría en Administración, Carlos Arturo Ortíz Chica y Hernán Torres Hernández para que en función de auxiliares de investigación desarrollaran su trabajo de grado.

Por otra parte, se vinculó a la estudiante Geraldine Sofia Martínez del programa de pregrado en administración para que también, como auxiliar de investigación, realizará su trabajo en la investigación que adelantamos.

Para el primer semestre, atendiendo las instrucciones del Líder de la Investigación, se realizó el acompañamiento a los estudiantes de MBA y de pregrado en su proceso y además se realizaron una serie de reuniones y entregables sobre dicha investigación.

Pero el líder de la investigación no volvió a aparecer, incluso dejó de asistir a sus clases de pregrado y no respondió llamado alguno. Esto ocurrió para los meses entre abril y junio.

Por otro lado, el docente Hector Ivan Soto, co-investigador, el cual nunca asistió a las reuniones con estudiantes o con nosotros, renunció en el mes de junio.

Bajo el anterior panorama, yo, quien fui el último integrante en adherirse sobre la marcha, quedé con ese problema. De allí que busque a la entonces decanatura que alguien se uniera a la investigación y fue imposible pues las horas FODEIN ya habían sido asignadas desde enero.

De las anteriores circunstancias, trabajé de la mano de Geraldine (estudiante de pregrado) a quien debo reconocer toda su ayuda, para retomar lo que se venía haciendo, que por cierto no fue mucho, ya que no hubo una entrega formal de la investigación para su continuación y como mencione anteriormente el docente Germán, líder de la investigación, no volvió a responder llamadas, casi atreviéndome a decir que nos tocó empezar de cero y con mucho tiempo perdido.

En los meses restantes, entre Geraldine Sofia Martínez y Alirio Céspedes, construimos de cero el trabajo de investigación. Se diseñó y aplicó el instrumento de medición en por lo menos 20 centros comerciales, con recursos de nuestros bolsillos y producto de ello realizamos la ponencia al "I Congreso Internacional de Gestión Empresarial e Investigación" desarrollada en la ciudad de Trujillo-Perú y luego en la Conferencia ASCOLFA "Retos y Desafíos para el Management en la era de la Transformación Digital 4.0" en la ciudad de Bogotá, esta última con un costo de participación de \$500.000,00 el cual también fue asumido por mi persona.

También nos presentamos al X Congreso Internacional de Investigación Areandino que se desarrolló en la ciudad de Valledupar, obteniendo un excelente resultado y la nominación entre las mejores 10 ponencias. Lastimosamente por temas presupuestales no pude pagar este viaje.

De todo lo anterior quiero destacar los siguiente:

Se realiza ponencia Nacional en evento ASCOLFA

Se realiza ponencia internacional en la Universidad César Vallejo de Trujillo - Perú

Se realiza trabajo de opción de grado (pregrado) de la estudiante Geraldine Sofia Martínez que se encuentra en el CRAI USTA



Se realiza trabajo de opción de grado de los estudiantes Carlos Arturo Ortiz Chica y Hernán Torres Hernández (Maestría en Administración)

También doy cuenta que el trabajo de MBA fue solo se le atribuye como Director al profesor Germán, pero realmente es producto del trabajo de todos los docentes investigadores del proyecto.

Publicación de los resultados del proyecto en una revista indexada.

**CONCLUSIONES**

La tendencia al isomorfismo en el subsector de los centros comerciales, se presenta de manera significativa, siendo este el principal factor que reduce la competitividad, para poder evitar el asentamiento y la convergencia estratégica, los centros comerciales deben implementar estrategias de innovación empresarial y sectorial, ya que el isomorfismo provoca convergencia e imitación.

Con el nuevo dinamismo del mercado, este subsector, debe estar en constante cambio, presentando mayor ventaja los centros comerciales que han permanecido más tiempo en el mercado, aprovechando sus recursos, como los son, la curva de aprendizaje, el trato con los proveedores, y los consumidores, entre otros. Por otro lado, los que están ingresando en este mercado deben inyectar una gran cantidad de capital, incluyendo también la innovación y debe estar de la mano con las nuevas tendencias hacia los consumidores.

La entrada al mercado de nuevos competidores, lleva a los antiguos a centrar sus fuerzas estratégicas y de mercado en el sector, pero siempre manteniendo el foco en toda la población, esto con el fin de no perder la circulación de los consumidores en los centros comerciales. La rivalidad entre empresas. La rivalidad entre las empresas, se debe al posicionamiento del mercado, entre mejor se encuentre sobre sus pares, mayor va a ser la porción que tenga sobre este, utilizando diferentes tácticas como la disminución de precios, mejora o creación de productos, adquisiciones, etc.; situación que marca al interior de la empresa las necesidades de innovación para hacer frente a las estrategias de los competidores.

Para los consumidores la mayor prioridad y preferencias que tiene es la variedad que logre tener cada empresa, por eso a la hora de escoger un centro comercial, ese va a ser su mayor punto de referencia, y este debe ir ligado a las experiencias, la mayoría de los centros comerciales estudiados en la investigación se centran principalmente en la infraestructura y variedad, pero como ya se mencionó antes el tamaño no es lo que importa si no las experiencias que se logren tener.

Por consiguiente, para que los centros comerciales logren atraer y mantener mayor público, no solo debe centrarse en zonas comerciales, sino también en zonas de esparcimiento, ofreciendo otro tipo de servicios, como puedes ser zonas tematizadas, lugares de salud, eventos. Etc.

Un impulsor para cerrar las brechas del mercado y aprovechar las manchas blancas que tienen los competidores o ellos mismos, como se ve en la matriz T, es el estudio y el análisis de la imitación, ya que esta fomenta la aceleración para el desarrollo de nuevos productos, incentivando la innovación.

La imitación lleva a las empresas a quedarse en la zona de confort y evitar futuros riesgos financieros, pero al mismo tiempo genera que se estanque la empresa y da paso para que los competidores lo sobrepasen y coja la mayor parte del mercado, por eso es tan importante aplicar nuevas estrategias de negocio, donde permita que los consumidores los sigan prefiriendo.

Para dar respuesta a la necesidad de supervivencia de las empresas y afrontar los diferentes fenómenos o enfermedades que deterioran los sectores e incrementan las tasas de mortalidad empresarial, se plantean tres elementos necesarios para favorecer la adaptación y el crecimiento empresariales, la primera es una capacidad transformada en actitud, conocida como la creatividad empresarial, la segunda es la forma de actuar para perseverar en el entorno, también llamada como innovación organizacional, y por último una estructura interna que involucre las dos anteriores, a esto se le denomina arquitectura organizativa innovadora.

Se les recomienda a los centros comerciales, es estar en constante contacto con el público, para poder ofrecer un amplio portafolio, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas, para ello tienen que tener claro los factores externos que deben enfrentar. También es importante aprovechar al máximo los espacios que cuenta cada centro comercial, así poder ofrecer mayor variedad a los consumidores y mejorando sus experiencias de compra al momento de ingresar al establecimiento, añadiendo un valor agregado sobre los otros.

En conclusión, las tendencias estratégicas sectoriales proponen acciones diferentes evitando la morbilidad del sector, la mayoría de centros comerciales se mantienen en constante cambio, como lo

son en la infraestructura como lo hizo Gran Estación y Plaza de las Américas, u ofrecimiento de otros servicios, como spas, iglesias, teatros, entre otros. Esos factores diferenciales permiten que el mercado este en constante cambio y el Isomorfismo se evite.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Archila Saa, H., Figueroa Garcia, L., Leal Vergara, C., Ortega Torres, F., & Rivera Rodriguez, H. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector cementero. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Audretsch, D. B. (1995). Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 441-457.
- Caneda, M. C. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. Coruña: Netbiblo, S.L.
- Caneda, M. C. (2015). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. La coruña: IFFE Business School.
- Cantor, S. G. (2016). Perdurabilidad empresarial y su relación con la turbulencia del entorno un acercamiento al concepto.
- Coller, X., Edwards, T., & Rees, C. (1999). Difusión e Isomorfismo en las Organizaciones. El caso de las multinacionales. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, 79-94.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dinero. (27 de 04 de 2016). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ranking-de-los-centros-comerciales-mas-poderosos-de-bogota/222918>
- El Nuevo Siglo. (24 de 05 de 2016). Obtenido de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/5-2016-la-ciudad-de-los-centros-comerciales>
- Forni, P., & Leite, L. V. (2006). El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina: hacia la definición de un isomorfismo periférico. *Sociologias*, 16, 216-249. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222006000200009>
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Co.
- Ganga Contreras, F., Pedraja-Rejas, L., Quiroz Castillo, J., & Rodriguez-Ponce, E. (2017). Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior. *Espacios*, 31-43.
- Gonzalez Zepeda, C. A., & Escala, R. L. (2014). Modelos organizativos e isomorfismo institucional entre asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California. *Migración y desarrollo*, 12(22), 91-122. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-75992014000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992014000100004&lng=es&tlng=es).
- ISOMORFISMO VS. EFICIENCIA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. (Enero de 1999). *Empresa y Humanismo.*, págs. p137-144.
- Johann Heinz Martínez Huartos, H. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Mexico*.
- Karlins, J. N. (2008). *El cuerpo habla*. Editoria Sirio, S.A.
- Marín-Idárraga, D. A. (oct-dic2013). La conformación del currículo en Administración: un estudio desde el isomorfismo institucional. *Estudios Gerenciales*, Vol. 29 Issue 129, p466-475. 10p.
- Mintzberg, H. (s.f.). *Planning on the left side and manging on the right*. Harvard Business Review.
- Nattermann, P. M. (1980). Competitor Behavior in response to new entry: The Case of the German mobile phone market 1986-1998. *Competitor Behavior in response to new entry: The Case of the German mobile phone market 1986-1998*.
- Osorio, C. M. (2015). *Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia*. Santiago de Cali.

**Código:** IN-BO-F-012

**Versión:** 01

**Emisión:** 13 - 11 - 2018

**Página** 14 de 4

- Pichère, P., Cadiat, A.-C., & Serra, M. M. (2026). La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar.
- Piñeros, J. (27 de 07 de 2018). El Tiempo. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-centros-comerciales-mas-alla-de-la-compraventa-de-productos-y-servicios-248724>
- Puerta, L. F. (2004). Interpretando a Porter. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- researchgate. (s.f.). Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/319911401\\_CUANTIFICACION\\_DE\\_LAS\\_NUEVAS\\_OPORTUNIDADES\\_DE\\_MERCADO\\_A\\_TRAVES\\_DE\\_UN\\_PANORAMA\\_COMPETITIVO\\_TRIDIMENSIONAL](https://www.researchgate.net/publication/319911401_CUANTIFICACION_DE_LAS_NUEVAS_OPORTUNIDADES_DE_MERCADO_A_TRAVES_DE_UN_PANORAMA_COMPETITIVO_TRIDIMENSIONAL)
- Rivera Rodriguez, H. (2010). CAMBIO ESTRATÉGICO PARA ENTORNOS TURBULENTOS. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión., 87-117.
- Rodriguez, A. (25 de 11 de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/aqoguvyztinz/hacinamiento-sectorial-empresarial/>
- Rodriguez, H. A. (2004). El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar.
- Rodriguez, H. A. (2004). El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar.
- Rodríguez, H. A., & Puerta, L. F. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. En H. A. Rodríguez, & L. F. Puerta, Análisis estructural de sectores estratégicos (pág. 87). Colombia: Universidad del rosario.
- Universidad del Rosario. (2012). Obtenido de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4304/Anexo\\_1\\_Matriz\\_T.pdf?sequence=2](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4304/Anexo_1_Matriz_T.pdf?sequence=2)
- Universidad El Rosario. (2006). Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I-2006/Fasciculo-15/ur/3-Levantamiento-del-panorama-competitivo/#.XUxG3ehKjIV>
- VOOJOO. (12 de junio de 2019). Obtenido de <https://somosvoodoo.com/comercio-electrpnico/el-futuro-de-los-centros-comerciales-en-colombia/>
- 

#### ANEXOS DE PRODUCTOS COMPROMETIDOS

Se realiza ponencia Nacional en evento ASCOLFA  
 Se realiza ponencia internacional en la Universidad César Vallejo de Trujillo - Perú  
 Se realiza trabajo de opción de grado (pregrado) de la estudiante Geraldine Sofía Martínez que se encuentra en el CRAI USTA  
 Se realiza trabajo de opción de grado de los estudiantes Carlos Arturo Ortiz Chica y Hernán Torres Hernández (Maestría en Administración)

Trabajo pregrado <http://dx.doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00027>  
 Trabajo posgrado <http://dx.doi.org/10.15332/tg.mae.2020.00644>

Este informe final se suscribe en la ciudad de Bogotá, el día 18 de junio de 2020

 <b>INVESTIGADOR PRINCIPAL</b> <b>(Firma por ausencia del principal)</b>	 <b>COINVESTIGADOR</b>
<b>NOMBRE:</b> Alcibíades Alirio Céspedes Gil	<b>NOMBRE:</b> Alcibíades Alirio Céspedes Gil



**Código:** IN-BO-F-012

**Versión:** 01

**Emisión:** 13 - 11 - 2018

**Página** 15 de 4

**SUPERVISOR DEL PROYECTO**

**NOMBRE:**