

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORA
DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:
EL CASO DE CENTRO COMERCIAL NUEVA TIJUANA,
TIJUANA, B.C. MÉXICO

Tesis
Que para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: ÁLVAREZ PEREYRA ENRIQUE

Director:
Dr. Alfonso Vega López

Tijuana, B.C.

Diciembre 2017

AGRADECIMIENTO:

Ofrecer como tal un agradecimiento es un acto muy personal, en el juegan emociones y sentimientos cuya sensibilidad tocan aspectos muy privados de mi persona la cual se caracteriza por ser reservada en la expresión de sus pensamientos; sin embargo el acto de agradecer es la mejor forma de expresar y demostrar el aprecio a quienes en el transcurso de nuestra vida han representado un papel importante marcando huella en nuestro propio ser. Para un servidor el hecho de haber tomado la decisión de cursar una maestría era un objetivo dentro de mi plan de vida el cual fue trazado desde el final de la licenciatura. Haber permitido que pasaran más de 20 años para materializar este objetivo me permitieron valorar aún más a todas aquellas personas que a lo largo de este camino laboral y personal han dejado experiencias en mi persona. Es en este sentido que un primer plano el agradecimiento se extiende a la facultad puesto que me otorgo la oportunidad de retomar de nueva cuenta la preparación académica indispensable para mantenerme actualizado en el ambiente y entorno actual. Así mismo mi gratitud se hace extensible a los maestros de la diferentes materias y especialidades, pero a su vez también agradezco a aquellos colaboradores que día a día hacen que la parte administrativa y las operaciones de las instalaciones se mantengan en pie.

A mi director de Tesis Dr. Alfonso Vega López por su invaluable apoyo y experiencia en el desarrollo del trabajo enfocado al área de la competitividad.

A mi codirectora Dra. Nancy Imelda Montero Delgado por sus consejos y motivación.

Y un especial reconocimiento a la Dra. Maria Virginia Flores Ortiz, puesto que este trabajo de investigación no hubiera logrado llegar a su culminación sin su dirección y asesoría, por lo tanto expreso mi sincero agradecimiento.

A mis compañeros de posgrado por los invaluable momentos al compartir experiencias, trabajos de equipo y camaradería.

A mi madre quien siempre me ha motivado a ser mejor estudiante, mejor ser humano y mejor persona.

A mi esposa, compañera de vida quien siempre ha compartido conmigo los mejores así como los peores momentos de este camino, y quien me ha dado el mejor regalo de todos... a mis hijas.

A mis hijas, porque son mi impulso de seguir adelante, y a quienes deseo dejarles el ejemplo de seguir mejorando y preparándose en forma continua como el legado que trascienda en ellas para su vida futura.

Y por último, al ser más importante de todos, a Dios quien me ha permitido vivir, me ha dado salud, una familia, un trabajo y los medios para seguir en busca de mi crecimiento personal y espiritual y quien se de antemano que siempre estará ahí.

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar y analizar los factores de competitividad que inciden en el posicionamiento de Centro Comercial Nueva Tijuana en la zona de la Mesa de Otay en Tijuana, B.C.

El propósito del investigador radica en diseñar y proponer estrategias competitivas para fortalecer el posicionamiento del sujeto caso de estudio en su entorno de la zona, de tal forma que la aplicación de las acciones contenidas, limiten la fuga de negocios comerciales, generen un crecimiento en el nivel de oferta ocupacional y en consecuencia logren propiciar un aumento en la rentabilidad de las unidades de negocio independientemente de su tamaño o giro comercial. Será a través de la aplicación de las herramientas metodológicas presentadas, que se propicie la generación de un diagnóstico integral, el cual a su vez, permitirá identificar los factores de competitividad que representen las mejores oportunidades de negocio, y sobre los cuales, se fundamenten las estrategias para fortalecer el posicionamiento comercial respecto de los centros comerciales competidores en la zona.

Palabras Claves: Centro Comercial, Factores de Competitividad, Estrategias Competitivas, Posicionamiento.

ABSTRACT

This research aims to identify and analyze the factors of competitiveness that influence the positioning of Centro Comercial Nueva Tijuana in the area known as Mesa de Otay in Tijuana, B.C.

The purpose of the researcher is to design and propose competitive strategies to strengthen the positioning of the subject case study in its surroundings of the zone, in such a way that the application of the contained actions, limits the Closing of commercial businesses, generate a growth in the Level of occupational supply and, as a result, they lead to achieve an increase in the profitability of the business units, regardless of their commercial size. It will be through the application of the presented methodological tools, that an integral diagnosis will be generated, which in turn, will allow to identify the factors of competitiveness that represent the best business opportunities, and on which the strategies well be based, in order to strengthen the commercial positioning with respect to the commercial centers competing in the area.

Keywords: Shopping Center, Factors of Competitiveness, Competitive Strategies, Positioning.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	6
1.1 Antecedentes.....	6
1.1.1 Situación Actual de Centro Comercial Nueva Tijuana.....	9
1.1.2 Nivel de Mercado de Competencia.	10
1.1.3 Alcances de la Investigación	13
1.2 Planteamiento de la Problemática.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación.....	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Preguntas de Investigación	15
1.5 Justificación	16
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	18
2.1 Antecedentes Históricos de los centros comerciales	18
2.2 Características Generales de los centros comerciales.....	18
2.3 Entorno Internacional de los centros comerciales	19
2.3.1 En América del Norte	20
2.3.2 En América Latina	21
2.4 Entorno Nacional de los centros comerciales	22
2.5 Entorno Estatal de los centros comerciales.	25
2.6 Entorno Local de los centros comerciales	26
2.6.1 En la zona de la Mesa de Otay	27
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	29
3.1 Antecedentes de los centros comerciales.....	29
3.2 Definición de Centro Comercial.....	30
3.3 Organismo que genera los lineamientos de los centros comerciales	31
3.4 Clasificación por mezcla de conceptos y especialización	32
3.5 Estándares de clasificación por tamaño	33
3.6 Referencia de Régimen de propiedad en condominio	33
3.7 Concepto de posicionamiento.....	34
3.7.1 Posicionamiento de los centros comerciales	35
3.7.2 Factores que inciden en el posicionamiento	36
3.7.3 Estrategias del posicionamiento.....	38
3.8 Definición de competitividad	39
3.9 Definición de Estrategia	40

3.9.1	Fundamentos de las estrategias competitivas de Michael Porter.....	41
3.9.2	Clasificación de Estrategias Competitivas de Michael Porter.	41
3.10	Descripción del Modelo Foda	43
3.11	Descripción de la Matriz de Evaluación Interna y Externa	45
3.12	Descripción del Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	46
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....		51
4.1	Generalidades de la investigación.	51
4.2	Revisión de las fuentes bibliográficas y contenidos literarios.....	51
4.3	Ámbito espacial y temporal	51
4.4	Tipo de investigación aplicada	52
4.5	Técnica de investigación e instrumentos de datos	53
4.6	Población sujeta de estudio.....	53
4.7	Determinación del Tamaño de la Muestra.....	54
4.8	Definición Conceptual y Operacional de las Variables	55
4.9	Diseño del instrumento de medición	58
4.9.1	Escalas de Medición.....	60
4.10	Prueba Piloto	60
4.11	Confiabilidad y Validación del Instrumento.....	61
4.12	Recolección de Datos	62
4.13	Captura y procesamiento de los datos.	62
4.14	Tabulación	63
4.15	Análisis de los datos y resultados preliminares.....	64
4.16	Aplicación del Modelo FODA	66
4.17	Aplicación Matriz de Evaluación Interna y Externa	67
4.18	Aplicación del Modelo Cinco Fuerzas Competitivas.....	69
CAPITULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		70
5.1	Análisis FODA	70
5.1.1	Estrategias Alternativas.....	71
5.2	Análisis de la Matriz de Evaluación Interna y Externa	72
5.3	Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas	74
5.4	Resultados de la Estadística Descriptiva (Método Cuantitativo de encuestas)	77
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES.....		102
BIBLIOGRAFÍA		111
ANEXOS		118

CAPÍTULO I. GENERALIDADES.

1.1. Antecedentes

Centro Comercial Nueva Tijuana, se constituyó como tal en abril de 1988, originalmente planeado en una sola etapa de construcción, terminó desarrollándose como un conjunto comercial de 2 etapas. Fue construido y vendido en su totalidad por la empresa constructora BICSA SA DE CV bajo el modelo operativo denominado régimen de propiedad en condominio, el cual es una modalidad de propiedad para su mejor aprovechamiento, y en donde dos o más personas que poseen una propiedad privada, utilizan y comparten áreas o espacios de uso y propiedad común, generándose condiciones que les permiten satisfacer sus necesidades de acuerdo al uso del inmueble, en forma conveniente y adecuada para todos y cada uno, sin afectación o perjuicio a su propiedad privativa.

El desarrollo del centro comercial se integró por 273 unidades privativas, 3 unidades anclas y 1 unidad de cines, conformándose en un esquema de *Power Center* por su carácter de distribución frontal con grandes anclas sectorizadas. Se establece que de acuerdo con el *International Council of Shopping Centers* (2008), una tienda ancla es una de las características principales de los centros comerciales, ya que es un establecimiento capaz de atraer los clientes en mayor número dado su gran tamaño y sus atractivos basados en una gran variedad de artículos o grandes descuentos, siendo por lo general tiendas departamentales, hipermercados, supermercados, cinemas e incluso instalaciones de entretenimiento.

El desarrollo comercial fue establecido en una superficie de 93,694.60 m², de los cuales 36,231.69m² corresponden a superficie construida, 9,755.74m² de áreas comunes/andadores y 47,707.17m² de estacionamiento con una capacidad máxima de 1100 automóviles.

Se integra por dos tipos de modalidades en los locales comerciales: el primero con 4.50 metros de frente por 9.0 metros de fondo y el segundo mediante locales con 4.5 metros de frente x 13.50 metros de fondo, teniendo todos en común una altura libre de 5 metros.

Por su ubicación geográfica, Centro Comercial Nueva Tijuana se proyectó como un desarrollo de gran potencial dentro de la zona, conjugando factores tales como: fáciles accesos al estar conectado con las arterias, vialidades troncales y periféricas de la ciudad, un entorno aledaño favorable respecto de fraccionamientos, colonias y desarrollos de vivienda, grandes zonas industriales, Instituciones Educativas de todos los niveles, el Aeropuerto Internacional, Central Camionera, la autopista Tijuana-Mexicali, así como la garita internacional de Otay Mesa. En base al proyecto original, el plan de

comercialización de los locales estuvo a cargo de la constructora dueña del predio y del desarrollo; empresa que a su vez adoptó la estrategia de mercadeo orientada al uso de medios y canales de venta con énfasis en el interior de la república así como hacia el sector de prospectos con capital financiero en EUA.

Se establece la conjetura de que dicha estrategia estuvo fundamentada en el propósito de aprovechar la salida de capitales de inversión del interior de la república dado los temores del sismo de 1986 y por otro lado, que el hecho de orientar el esfuerzo de promoción de venta hacia EUA tendría como propósito la cercanía de particulares en la región, con la posibilidad de invertir en propiedades comerciales en territorio nacional mediante las bondades de importar mercancías para su venta.

La estrategia anterior tuvo como resultado que el total de la propiedad del conjunto comercial tuviera una gran dispersión de propietarios localizables, puesto que se generó un reparto aproximado de 25% en la ciudad, 40% en el interior de la república y el resto 35% radicados en los EUA. Situación que de origen empezó a ocasionar problemas por el bajo nivel de participación en las asambleas del condominio y por defecto, que las decisiones se tomaran a favor de todos, pero solo con la representación de algunos cuantos.

Para abril de 1989 el conjunto comercial tenía una ocupación aproximada del 70% y tres años más tarde llegó a su máximo nivel del 90%. No llegó a tener en ningún momento el 100% dado a que una fracción de los propietarios adquirientes ubicados fuera de la ciudad, no desarrollaron comercialmente sus propiedades, llegándose a observar el acto de adquisición como una posible especulación de bienes inmuebles de patrimonio mas no meramente de desarrollo comercial.

Durante la subsecuente década, Centro Comercial Nueva Tijuana, fue el único y gran centro comercial de la zona, operando con las principales anclas de la región: Autoservicio Comercial Mexicana, Dorian's, El Águila, y Multicinemas, mediante una distribución estratégica de tiendas, accesorios, *food court* y derivados.

En tales condiciones se logró mantener los niveles de ocupación, ventas y satisfacción del cliente en condiciones óptimas para la oferta y demanda del área, teniendo cubiertos los sectores de mercado relacionados con casa-habitación, industrial, empresarial y educativo de la zona.

Con el inicio del nuevo milenio, específicamente a partir del año 2001, se generó un incremento en la cantidad de ubicaciones destinadas a pequeños conjuntos comerciales, integrados generalmente por una cantidad de 10 a 15 locales comerciales y anclados con tiendas de conveniencia, contando incluso en

algunos casos, con la presencia de estaciones de gasolina. En forma progresiva y dada las características de crecimiento demográfico de la ciudad, a partir del 2004 empezaron a construirse centros comerciales de mayor envergadura en diferentes áreas estratégicas de la ciudad, caso específico para esta zona de Otay: Plaza Amistad, Plaza Universidad, Plaza Otay Gigante (Soriana) y Plaza Americana Otay, teniendo como último desarrollo en activarse el relacionado con Plaza Unisur.

Esta situación empezó a permear en una segmentación del consumo en el mercado cautivo de la zona y por consiguiente de la disminución en las ventas de Centro Comercial Nueva Tijuana. Tal condición derivó en una reducción paulatina del nivel ocupacional hasta llegar en el año 2007 a un 50%, ocasionado en gran parte por el cierre del complejo de multicinemas y el traslado del centro de atención Telnor, siendo en ambos casos su retiro de este punto para reincorporarse a nuevos conceptos de centros comerciales en la ciudad.

En el año 2009 con la construcción del Distribuidor Vial Centenario y el cambio de los flujos de tráfico vehicular en la zona, también se generó un impacto parcial negativo, puesto que los clientes acostumbrados a una dinámica de acceso este- oeste vieron invertida esta situación a un flujo oeste-este, por lo cual fueron varios meses de reducción en el consumo hasta que paulatinamente se recuperó la tendencia normal que se observaba hasta antes de tal obra vial.

Teniendo como antecedente el contexto anterior, podemos transitar al enfoque que presenta Centro Comercial Nueva Tijuana, el cual está orientado a fijar sus objetivos en el servicio al cliente, por lo tanto su imagen institucional se refleja en los siguientes apartados:

MISIÓN: Ofrecer espacios comerciales, de servicios y entretenimiento, cumpliendo con las expectativas de vanguardia en el gusto de sus clientes, condóminos y visitantes, a través de la aplicación de estándares vinculados con la calidad en el servicio, el confort de las instalaciones, el mejor nivel de seguridad y en una excelente ubicación.

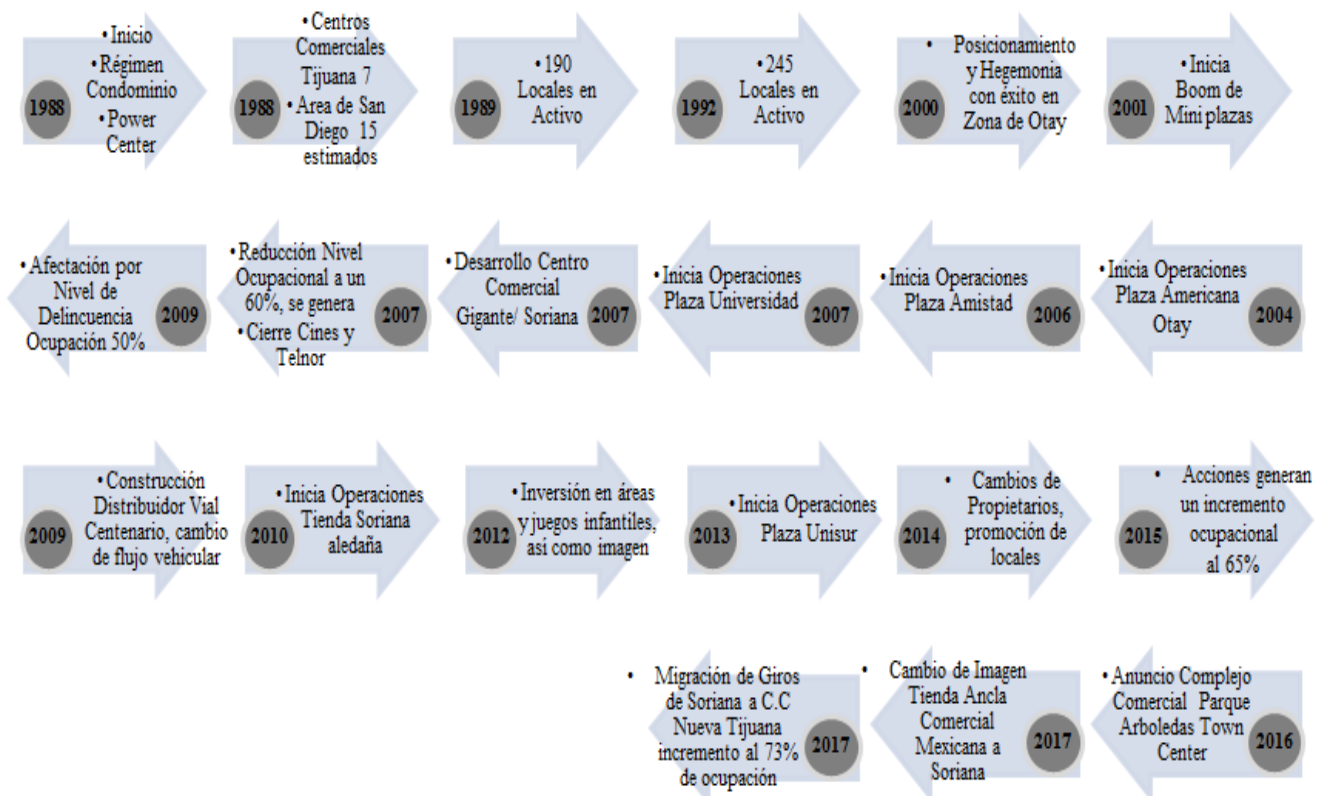
VISIÓN: Ser un punto de reunión en el ámbito nacional e internacional de sano entretenimiento y servicios, en donde la variedad y mezcla de giros comerciales así como de alta tecnología, logren la mayor satisfacción para clientes, visitantes, colaboradores y locatarios.

VALORES: Espíritu de Servicio, Honestidad, Calidad, Atención al cliente, Lealtad, Confianza, Seguridad.

1.1.1. Situación actual de Centro Comercial Nueva Tijuana

Hoy en día el centro comercial mantiene una paulatina recuperación de activaciones, por lo que ha creado las condiciones que le permiten trabajar a un 73% de su capacidad operativa total; sin embargo ante los retos de una competencia creciente en la zona y del próximo desarrollo comercial aledaño bajo el modelo de Town Center que implica varias anclas chicas y con productos de uso cotidiano así como de diversos servicios (moda, calzado, perfumerías, tintorerías, gastronomía, convivencia, blancos, electrodomésticos y otros) mezclados con complejos de departamentos, hoteles, oficinas y servicios médicos; deja al descubierto la vulnerabilidad de modelo de condominio en la actualidad, por tanto, la administración del Centro Comercial prevé la necesidad de afrontar su nueva realidad. Este reto formará parte de un capítulo más en la historia evolutiva del centro comercial tal como se establece en la figura 1 relacionada con la línea del tiempo, y en donde cada etapa de desarrollo ha sido marcada por los acontecimientos del entorno en el cual se ubica, considerándolos por tanto, parte fundamental de su actual posicionamiento en la zona.

Figura 1. Línea del Tiempo 1988-2017



Elaboración propia (2017)

1.1.2. Nivel de Mercado de Competencia.

Actualmente en la ciudad de Tijuana, B.C, existen 29 centros comerciales más uno en proyecto el cual será denominado Parque Arboledas Town Center (Centros y Plazas Comerciales en Tijuana, 2016), cuyas características comparativas para esta investigación, son acordes con los estándares del *International Council of Shopping Centers*; y por consiguiente son similares y compatibles con Centro Comercial Nueva Tijuana en cuanto a metros cuadrados destinados a construcción comercial, metros cuadrados destinados a estacionamiento, modelos de operación tales como *power center* o bien *fashion center*; siendo de igual forma conformados por grandes *boxes* y/o tiendas anclas comerciales, y bajo una misma naturaleza en sus operaciones cotidianas en el sector comercio, servicios y de productos financieros.

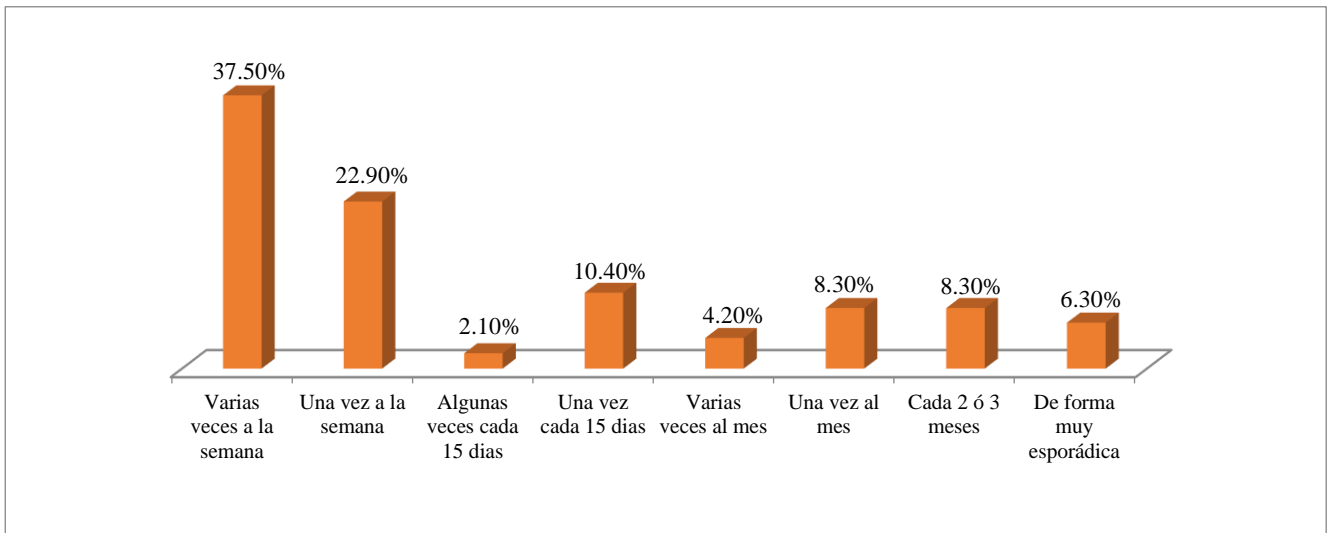
Para el caso específico de la zona de Mesa Otay se presenta una convergencia de 5 conjuntos comerciales alternos a Centro Comercial Nueva Tijuana, siendo estos: Plaza Amistad, Plaza Universidad, Plaza Otay Gigante (Soriana), Plaza Americana Otay, y Plaza Unisur; agregándose el ya mencionado proyecto de Parque Arboledas Town Center el cual según estimaciones estará en funciones operativas en su primera etapa para Mayo del 2018 y en forma total para Diciembre del mismo año. (Centros y Plaza Comerciales en Tijuana, 2016)

En el entorno actual y con solo el 73% de nivel ocupacional, Centro Comercial Nueva Tijuana se mantiene en la percepción de los clientes como opción atractiva de consumo para cubrir sus necesidades; aspectos como la comodidad y la seguridad que la plaza manifiesta en su entorno interno así como en área de estacionamiento, genera un espacio de confianza entre los visitantes, lo anterior se sustenta en el estudio de opinión sobre pago y seguridad de estacionamientos elaborado en el año 2016 en los centros comerciales de la ciudad. (Focus, 2016)

En este estudio se tuvo como objetivo específico conocer la opinión de los visitantes a los centros comerciales de Tijuana en relación al control de accesos, seguridad y cobro del estacionamiento que se lleva a cabo en la actualidad; el método de recolección de datos fue en base de entrevistas estructuradas. El tamaño de muestra fue de 600 personas visitantes en el momento, aplicándose 100 entrevistas por cada uno de los 6 centros comerciales objeto de la muestra. Se seleccionaron centros comerciales representativos de la ciudad y que estuvieran en puntos geográficamente dispersos abarcando diferentes tipos de público en cuanto a nivel socioeconómico, en el caso de la zona geográfica de Mesa de Otay

correspondió al sujeto caso de estudio la aplicación de la encuesta, obteniendo como resultado los siguientes aspectos:

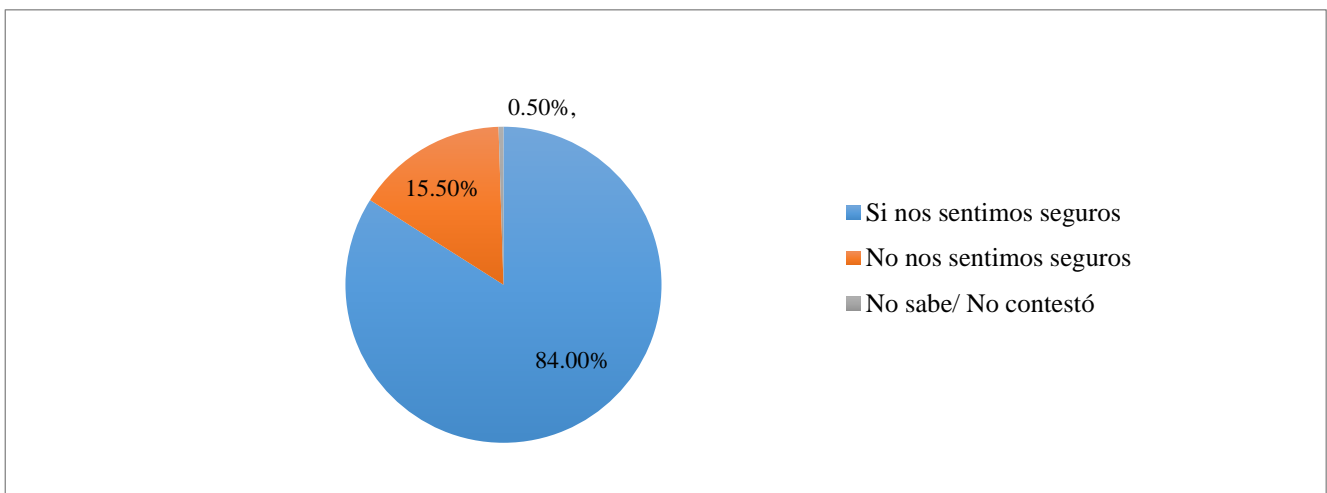
Gráfica 1. Frecuencia de Visita al Centro Comercial Nueva Tijuana



Elaboración Propia (2017): Visita al centro comercial en forma específica.

Con la información resultante en la gráfica 1, se puede establecer que la frecuencia de visita al centro comercial tiene como mayor nivel, que un 60.4% acuden por lo menos una o varias veces a la semana.

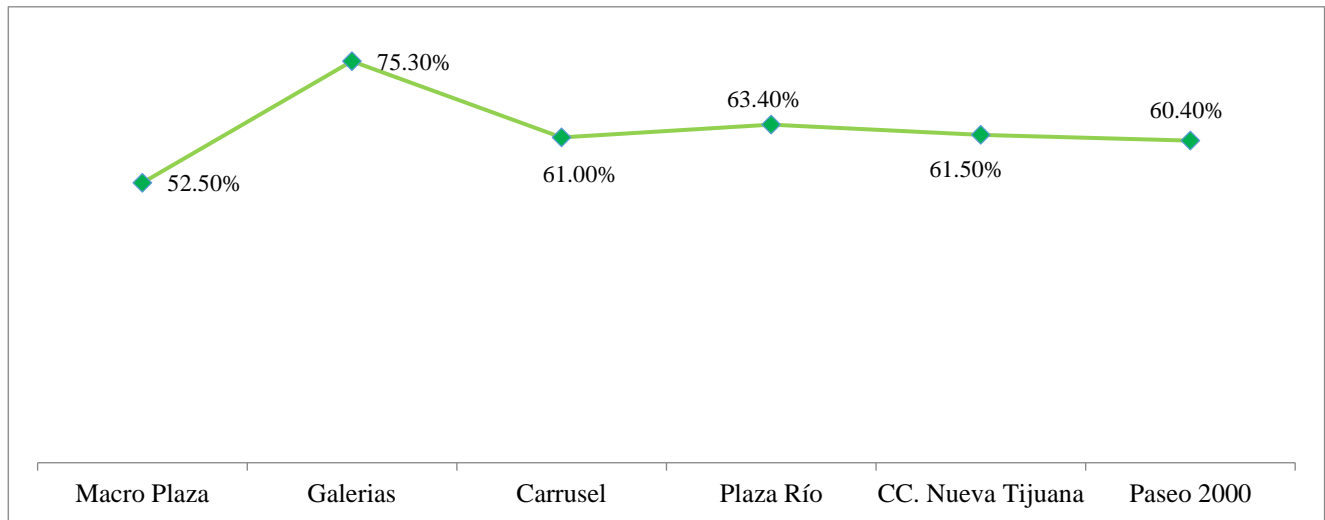
Gráfica 2. Seguridad de Visita personal o en familia, al estar dentro de un centro comercial.



Elaboración Propia (2017): Percepción del nivel de seguridad en centros comerciales

En la gráfica anterior se obtiene como resultado que un 83.8% de los entrevistados manifiestan sentirse seguros al visitar las instalaciones de un centro comercial.

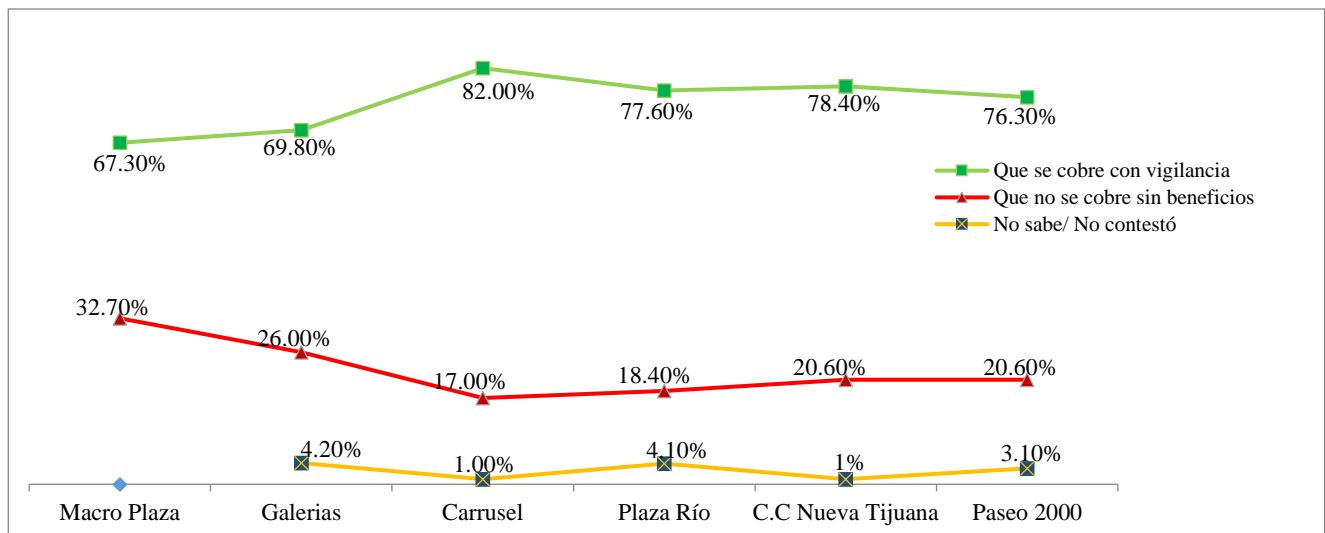
Gráfica 3. Nivel de conocimiento respecto de que el centro comercial provee el servicio de vigilancia, cámaras y circuito cerrado.



Elaboración Propia (2017): Percepción de servicio de vigilancia, cámaras y circuito cerrado

Según los resultados manifestados en la gráfica 3, se establece que un 61.50% de los clientes que visitan las instalaciones de Centro Comercial Nueva Tijuana, están enterados de que existe el servicio de vigilancia, cámaras y circuito cerrado.

Gráfica 4. Preferencia de que un centro comercial cobre por acceder al estacionamiento brindando vigilancia, control de accesos y seguro de auto, o preferencia de que se deje de cobrar sin ofrecer ningún beneficio.



Elaboración Propia (2017): Preferencias del cobro de estacionamiento vinculado con los servicios de vigilancia y control.

En la gráfica anterior se manifiesta como resultado que un 78.40% de los entrevistados opinan estar a favor para que Centro Comercial Nueva Tijuana, mantenga el cobro de estacionamiento a cambio de seguir ofreciendo un nivel óptimo de vigilancia, control y seguridad para bienes materiales (autos) y en general para clientes y visitantes.

Es por lo tanto que tomando como base los resultados de esta encuesta, Centro Comercial Nueva Tijuana mantiene una percepción favorable en el mercado de consumo inmediato de la zona. En donde aspectos como la seguridad, los controles de acceso, la comodidad, así como la variedad de oferta en comercio y servicios, crean las condiciones para que los clientes visiten con mayor frecuencia este conjunto comercial. Esta situación se ve reflejada en los promedios diarios de afluencia, teniendo un comportamiento estadístico estimado de 6230 impactos diarios; de los cuales 4450 visitas se traducen en aforo vehicular y 1970 de visitas en aforo peatonal. Mediante un perfil identificado promedio de 25% estudiantes, 20% amas de casa, 35% empleados y 20% de visitantes de EUA. (Centro Comercial Nueva Tijuana, 2016).

1.1.3. Alcances de la Investigación

El alcance de esta investigación se centra en el conjunto comercial denominado Centro Comercial Nueva Tijuana, ubicado en la zona de Mesa de Otay, Tijuana BC México. El caso práctico será desarrollado de acuerdo con la delimitación geográfica del sujeto de estudio, buscando identificar y mejorar el posicionamiento comercial en la zona respecto de aquellos centros comerciales que cumplan con los parámetros comparativos de clasificación, establecidos por el *International Council of Shopping Centers*, constituyendo por lo tanto una competencia directa.

Los beneficios identificados se proyectan en dos vertientes, la primera de ella relacionada con los bienes y servicios que como conjunto comercial satisfacen las necesidad de los clientes de la zona, específicamente aquellos identificados como: amas de casa, empleados, estudiantes y turismo visitante; y la segunda, aquella relacionada con el desarrollo del máximo potencial en la rentabilidad de las unidades comerciales a favor de sus propietarios.

1.2. Planteamiento de la Problemática

A pesar de estar considerado como el centro comercial histórico de la zona, de su aforo de visitas diariamente, y de la mezcla de comercio y servicios mencionados; existen una serie de condiciones que inciden en el desarrollo interno y que se constituyen como parte de la problemática actual del sujeto de estudio, por lo que en un panorama amplio y general se definen como:

- El índice actual de locales inactivos, representando un 27% del total del condominio.
- La inconsistencia de criterios en una parte de los propietarios para entender la necesidad de otorgar facilidades en la explotación y renta de sus locales.
- La poca participación de los condóminos en asamblea general para efecto de la toma de decisiones y aportación al patrimonio del conjunto comercial.
- La falta de un giro de entretenimiento masivo, en específico la opción de unidad cines, complejos temáticos tales como infantil, juvenil, deportes; o bien giro de apuestas, juegos de azar y relacionados entre otras opciones.
- La necesidad de tener una mayor liquidez que permita dar pasó acelerado a las obras y proyectos de remodelación en infraestructura, con la finalidad de buscar una nueva imagen acorde con las tendencias.
- El nivel de cartera morosa, producto de la inconsistencia del pago de cuotas, enfatizándose específicamente en aquellos locales inactivos a través de los años.
- La potencial afectación que pudiera representar el próximo desarrollo comercial Parque Arboledas Town Center.
- La necesidad de promover en una mayor dimensión a los clientes de la zona, de la ciudad y de la región transfronteriza, las bondades y servicios del conjunto comercial.

En este contexto y partiendo de la base de la problemática actual del centro comercial, se desprende la necesidad de conocer como punto de partida el posicionamiento que guarda en su zona de mercado, ya que en su condición actual, no se encuentra presente el desarrollo de estrategias acorde a las necesidades de dicho mercado, afectando en consecuencia el servicio y nivel de ocupación de la plaza. Por lo tanto, se refuerza el objetivo fundamental de este trabajo, centrado en la necesidad de aplicar estrategias de negocio que fortalezcan sus competencias, posicionamiento en el mercado y rentabilidad para los propietarios.

1.3. Objetivos de la Investigación

En este apartado se presenta en primer término el objetivo general de la investigación el cual será descrito en forma concisa y realizable. Y en un segundo plano, se establecen los objetivos específicos, los cuales se desprenden fundamentalmente de forma lógica en relación a la temática del objetivo general. El propósito del investigador es crear el vínculo entre ambos contextos de tal forma que exista la consistencia en el proyecto enfocándose por lo tanto, en un mismo propósito.

1.3.1. Objetivo General

Identificar y analizar los factores de competitividad que inciden en el posicionamiento de Centro Comercial Nueva Tijuana en la zona de la Mesa de Otay en Tijuana, B.C., con el propósito de diseñar y proponer estrategias competitivas para mejorar su presencia dentro de la zona.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores de competitividad presentes en Centro Comercial Nueva Tijuana.
- b) Determinar y analizar el posicionamiento que guarda Centro Comercial Nueva Tijuana en la zona de la Mesa de Otay de la Ciudad de Tijuana, B.C.
- c) Diseñar y proponer estrategias competitivas para mejorar la presencia de Centro Comercial Nueva Tijuana en su zona de interés.

1.4. Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuáles son los principales factores de competitividad que inciden en el desarrollo del centro comercial?
- b) ¿Cuáles factores de los identificados ejercen influencia en el posicionamiento actual de Centro Comercial Nueva Tijuana?
- c) ¿Qué estrategias competitivas serán necesarias diseñar y proponer para mejorar la presencia de Centro Comercial Nueva Tijuana en la zona?

1.5. Justificación

Esta investigación, se justifica en la situación actual del conjunto comercial, en donde se define como premisa principal, la falta y/o carencia de un desarrollo comercial idóneo de acuerdo con las condiciones previstas en el proyecto original, lo que en consecuencia ha generado un freno o barrera en la obtención del éxito comercial de las unidades de negocio de los condóminos locatarios, causando una afectación en la rentabilidad directa de las mismas así como del conjunto comercial visto desde la perspectiva del plano general en forma integrada. (Nivel de ocupación actual 73%)

Para tal efecto, se requiere identificar aquellos factores que generen las condiciones para dar un segundo impulso fortaleciendo y mejorando su posicionamiento en el mercado, con lo cual no solo se incremente la rentabilidad, sino a la par, se haga frente a la creciente competencia de centros comerciales en la zona. La determinación de los factores, marcarán la pauta para el diseño y aplicación de estrategias que marquen la diferenciación como centro comercial de bienes y servicios ante sus principales competidores, y por consiguiente logren el fortalecimiento del todo como conjunto comercial.

Se estima que en caso de no llevar a cabo una investigación práctica de las condiciones actuales, el centro comercial no podrá atraer a nuevos clientes y mejorar las condiciones, ya que la falta de estrategias definidas para hacer frente a la creciente competencia no le permitirá fortalecer y mejorar su posicionamiento en la mente del consumidor.

Se establece que en un sentido específico, la justificación del proyecto se ampara bajo los siguientes cuatro elementos:

- a) Aportación práctica.- Se identifica la posición actual de Centro Comercial Nueva Tijuana y su nivel de competencia, propone estrategias para fortalecer su posicionamiento, con el efecto de mejorar su capacidad de competir ante un entorno de mayor agresividad comercial. Esta aportación deberá contribuir con el efecto de que la mejora en el posicionamiento apuntale un mayor porcentaje de nivel ocupacional al 73% actual de su capacidad total operativa; así mismo que deberá generar las condiciones para amortiguar la diversificación en el consumo originado por la competencia de nuevos centros comerciales en la zona.
- b) Valor teórico.- El caso aportará información útil para el sector académico en el área de negocios que busca implementar las herramientas administrativas orientadas al desarrollo y diseño de acciones que reviertan una posición actual ante un entorno altamente competido, como el de los centros comerciales.

c) Aportación socioeconómica.- Mediante el diagnóstico generado se propondrán estrategias competitivas, cuya finalidad será mejorar el posicionamiento en el mercado; de tal forma que se generen las condiciones para aumentar la rentabilidad de los propietarios en sus actividades de operación y a la par, de generar un proceso de mejora en la imagen del conjunto comercial hacia la comunidad y el entorno social.

El aumento en la rentabilidad propiciará la reducción de intención en los propietarios, para cerrar operaciones y/o migrar sus unidades de negocio tal y como sucedió con los casos de Cinopolis Otay y el Centro de Atención Telnor.

d) Valor Metodológico.- Las herramientas propuestas para utilizar en el diagnóstico e implementación de las estrategias competitivas, estarán validando una metodología comprobada en forma científica, por lo tanto su aplicación estará siendo justificada desde el punto de vista relacionado con asegurar la certidumbre y veracidad de los resultados, apeándose a la aplicación de herramientas plenamente identificadas con el efecto de llegar al propósito y/u objetivo planteado en este proyecto.

Por lo tanto la justificación del proyecto, tiene como fundamento la búsqueda de la generación en la mejora en las condiciones de desarrollo competitivo del complejo comercial y de negocios. Controlar la fuga de negocios comerciales, generar un crecimiento en el nivel de oferta ocupacional y en consecuencia propiciar un aumento proporcional en la rentabilidad de las unidades de negocio independientemente del giro o tamaño de operación. De esta forma, se busca que en el contexto general a nivel Centro Comercial, el planteamiento e implementación de las estrategias competitivas propicien las condiciones de mejora en aquellas áreas vinculadas con el posicionamiento, la diferenciación y rentabilidad respecto del entorno competitivo vinculado con otros centros comerciales actuales de la zona, así como de los futuros desarrollos por venir.

Por otro lado y en un segundo plano, la justificación del proyecto también se relaciona con el entorno externo, lo anterior en base a la falta de actualización de registros correspondientes al sector de centros comerciales en los niveles estatal, local y de la zona de interés por parte de organismos gubernamentales, cámaras y/ asociaciones al momento del estudio, así como de los datos incompletos y no actualizados del material existente en las fuentes de información consultada.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Antecedentes Históricos de los centros comerciales

Desde hace muchos siglos los centros comerciales han representado un elemento importante en el desarrollo de las sociedades, su origen se puede ubicar en el siglo II, en específico el Mercado de Trajano, construido por el Emperador Trajano del Imperio Romano. (Opalín, 2016) Posteriormente en el siglo XV después de la conquista de Constantinopla en 1453 por el sultán Mehmed II, se abre un periodo de construcción de nuevos servicios entre ellos los bazares, los cuales eran representados por espacios comerciales cubiertos, zonificados y delimitados por giros, dedicados a la venta de telas, especias y toda clase de objetos valiosos. (Navarro, 2016)

Estos grandes bazares proliferaron por todo medio oriente durante los siglos subsecuentes, siendo representados como grandes mercados con dimensiones de hasta 60 calles y 4,000 tiendas. Posteriormente en 1758 se construyó Gostiny Dvor en San Petersburgo, con más de 100 tiendas y 53,000 metros cuadrados (Navarro, 2016) el cual se caracterizó por crear un concepto de gran clase en donde la gente estaba dispuesta a comprar los productos a un precio mayor, a cambio de estatus y elegancia, este concepto le permite aún hoy en día continuar con su exitosa trayectoria. Ya en la época moderna, y al terminar la Segunda Guerra Mundial, se empezaron a construir en los suburbios de las ciudades los modelos de centros comerciales más parecidos a los de la actualidad. (Hortelano, 2014)

2.2 Características Generales de los centros comerciales

El papel que representó la introducción de los centros comerciales como un nuevo concepto comercial, contribuyo de gran medida a incrementar el auge en la transacción de toda clase de productos de valor, como joyas, oro, alfombras y posteriormente de servicios derivados. Es así que el mundo enteró empezó a replicar esta idea de centralizar en un solo espacio la oferta de productos, ya que facilitaba en beneficio del imperio o el estado, los controles sanitarios, legales y fiscales de las mercancías.

Tal ha sido su importancia, que ha mantenido su permanencia en el tiempo y a través de la historia, en gran medida derivado de su constante evolución. Es por lo tanto, que un centro comercial no solo representa un lugar de concentración de comercios; a la par acciones como la adopción de nuevas atracciones, distintos tipos de establecimientos, así como la incorporación de nuevas tecnologías, los han

convertido adicionalmente en una atracción en sí mismos, más allá de las tiendas que los conforman. (Opalín, 2016)

2.3 Entorno Internacional de los centros comerciales

El efecto de la globalización en los mercados, ha hecho que la competencia se mueva, actúe y reproduzca rápidamente sin límites ni fronteras, por lo que la manera de sobrevivir es generando cambios, acelerando la capacidad de respuesta hacia el mercado. Según la revista Forbes (2015), un centro comercial exitoso no se mide por su tamaño, ni por su lujo, ni por lo cosmopolita que sea la ciudad en la que se encuentra. Su éxito se mide en el dinero que vende por metro cuadrado, es solo de esta forma que la inversión será considerada como rentable en el entorno de su desarrollo. En la actualidad es tal el crecimiento, desarrollo y aportación de la industria de los centros comerciales que a nivel internacional, ya representa el 15% del PIB mundial. (Villafranco, 2016)

Bajo este precepto, pudiera considerarse que los centros comerciales más grandes del mundo respecto a su superficie de venta, son los que generan una mayor rentabilidad, sin embargo las cifras actuales no reflejan esta situación. Estos datos se evidencian tomando como punto de referencia la mención manifestada en el Financiero (2016), respecto de que los centros comerciales de mayores dimensiones, se ubican principalmente en el continente asiático haciendo convergencia con la historia de estos desarrollos comerciales, sin que los mismos figuren entre los principales centros comerciales en volúmenes de venta.

Llama la atención que por ejemplo siendo el Dubái Mall en Emiratos Árabes Unidos el centro comercial más grande del mundo basado en su área total de espacio para negocios 502.000 metros cuadrados (McKenzie & Defterios, 2014), este no figure dentro de los primeros cinco lugares a nivel mundial. De ahí que la revista Forbes (2015), identifica como los miembros del club selecto de rentabilidad internacional tomando como factor el nivel de ventas por pie cuadrado a:

1. Bal Harbour Shops, Bal Harbour, 2,555 dólares por pie cuadrado
2. Fórum Shops en Caesars, Las Vegas, 1,750 dólares por pie cuadrado
3. Westfield Stratford, Londres, 1,600 dólares por pie cuadrado
4. Westfield London, Londres, 1,600 dólares por pie cuadrado
5. Shops en Columbus Circle, Nueva York, 1,600 dólares por pie cuadrado

6. Westfield Sídney, Sídney, Australia, 1,500 dólares por pie cuadrado
7. Mall de los Emiratos Dubái, EAU, 1,423 dólares por pie cuadrado
8. The Grove, Los Ángeles, 1,400 dólares por pie cuadrado
9. Pacific Centre, Vancouver, BC, 1,255 dólares por pie cuadrado
10. The Mall en Millenia, Orlando, 1,250 dólares por pie cuadrado
11. Ala Moana Center, Honolulu, 1,200 dólares por pie cuadrado
12. Yorkdale, Toronto, 1,194 dólares por pie cuadrado
13. Chadstone, Melbourne, Australia 1,157 dólares por pie cuadrado
14. The Mall en Short Hills, Short Hills, NJ, 1,110 dólares por pie cuadrado
15. Americana at Brand Glendale, California, 1,100 dólares por pie cuadrado
16. Brent Cross, Londres, 1,100 dólares por pie cuadrado
17. Aventura Mall, Aventura, Florida, 1,100 dólares por pie cuadrado.

2.3.1 En América del Norte

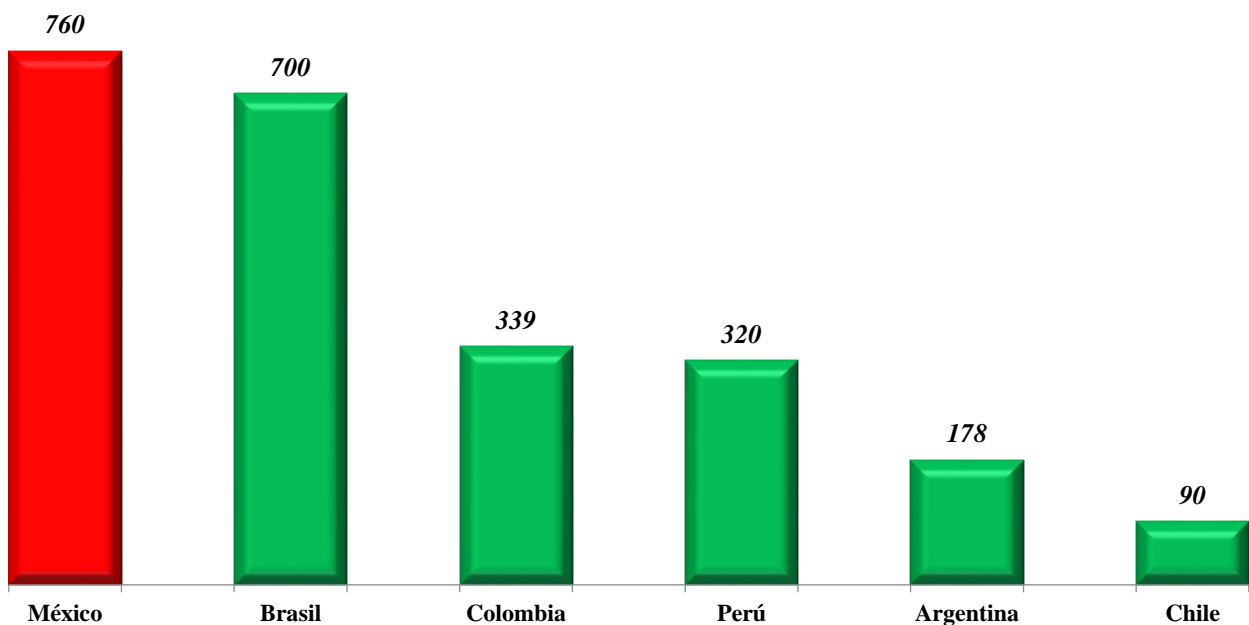
En relación a la presencia de los centros comerciales en el continente americano, se puntualiza a los Estados Unidos de América como el líder en este sector, tal condición se genera en base a la presencia del estimado de 109,500 centros comerciales (*International Council of Shopping Centers*, 2016) aunque para expertos involucrados el sector de centros comerciales como Lizán (2014), la cifra se aproxima a los 110,000, situación propiciada por los factores de su estilo de vida y economía de consumo, teniendo un *retail* per cápita de casi dos metros cuadrados por cada habitante. (En México ese indicador es de apenas 0.11148 metros cuadrados).

En torno a lo que respecta del país de Canadá, la construcción ubicación y desarrollo de los centros comerciales está condicionada principalmente por las latitudes geográficas de sus territorios y ciudades, siendo el principal factor a tomar en cuenta el clima de cada región, en este sentido el *International Council of Shopping Centers* (2016), manifestó un inventario estimado para el periodo 2010 a razón de 2677 centros comerciales, con un promedio de área de venta de 40,000 pies cuadrados, representando un aproximado de 1.6 millones de empleos en el sector.

2.3.2 En América Latina

Volviendo la mirada hacia América Latina, México está posicionado como el líder en el desarrollo de los mismos, por encima de países como Brasil, Argentina, Colombia, Perú y Chile. De los 1800 centros comerciales que existen 584 se encuentran en este país, seguido de Brasil con 511 centros comerciales, Colombia 196 centros comerciales, Argentina 114 centros comerciales, Chile 79 centros comerciales, y Perú con 71 centros comerciales, por lo tanto, y de acuerdo al ICSC los datos anteriores representan el 87% de la oferta comercial en América Latina. Según las proyecciones que se ilustran en la gráfica 5, la dinámica de crecimiento poblacional ayudará que, para el año 2025 México sume 30% más de centros comerciales, con lo que alcanzará el desarrollo de 760 centros comerciales, seguido por Brasil con 700; Colombia con 339; Perú con 320; Argentina con 178 y Chile con 90. Es de remarcar que no obstante los grandes retos que enfrenta la economía mexicana, el país es atractivo por ser la economía con mayor número de metros cuadrados de espacio rentable, al contar con 16.2 millones. (Meza, 2015)

Gráfica 5. En los siguientes años, la dinámica del crecimiento poblacional ayudará a que se sumen 30% más de centros comerciales en México.

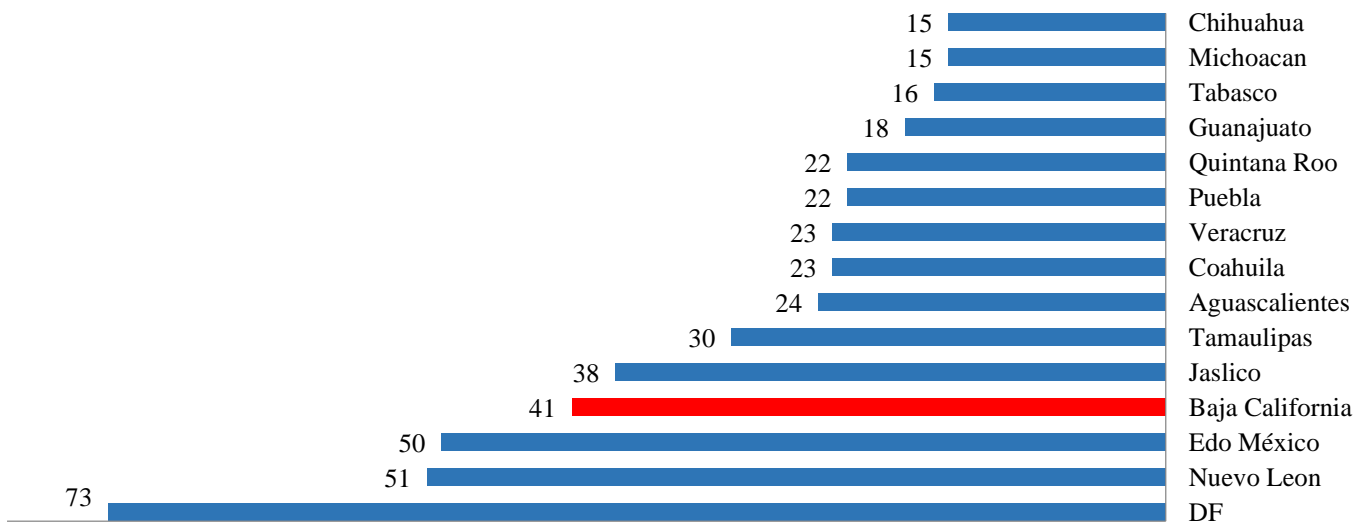


Elaboración Propia (2017): fuente ICSC publicado en el Financiero Sección Empresa, 2016

2.4 Entorno Nacional de los centros comerciales

Respecto del contexto nacional San Juan (2012), establece que a finales del primer trimestre del año 2012, en 10 de las 32 entidades federativas de la República Mexicana se localizaba alrededor del 65% de los desarrollos construidos. Derivado de la declaración anterior, en la gráfica 6 se establece claramente la información que detalla como el Distrito Federal estaba a la cabeza, con 73 complejos; es decir, 13% del total, Nuevo León, con 51 unidades; Estado de México, con 50; Baja California, con 41; Jalisco, con 38; Tamaulipas, con 30; Aguascalientes, con 24, Coahuila y Veracruz, con 23 cada uno y así sucesivamente el resto de las entidades hasta con un mínimo de 15 centros comerciales. Estableciéndose de igual forma, que de dichas plazas y establecimientos comerciales, 50% operaban bajo el formato de *fashion mall*; 30%, *power center*; 9%, centro comunitario, y el resto con diversos esquemas.

Gráfica 6. Una decena de entidades concentran el 65% de los centros comerciales que existen en el país.



Elaboración Propia (2017): fuente ICSC publicado en el Financiero Sección Empresa, 2016

Ahora bien, de acuerdo con el factor de la rentabilidad financiera, estados como el Distrito Federal, Quintana Roo, Baja California y Nuevo León mantienen una mejor posición respecto del resto de las entidades; situación que se relaciona con el hecho de que son estados vinculados con los sectores turísticos e industrial, actividades que por su naturaleza generan condiciones para obtener ingresos

familiares superiores a la media nacional, y por ende, de mejores niveles de vida y de consumo en los diversos estratos sociales. (San Juan, 2012)

Para el *International Council of Shopping Center*, ciudades como Monterrey, Guadalajara, Puebla y Distrito Federal ya están saturadas hasta cierto punto, pero hay zonas en municipios conurbados y ciudades secundarias que todavía no tienen esa oferta y presentan oportunidades para desarrollar centros comerciales. Como ya fue observado, estimaciones del mismo organismo proyectan que de acuerdo con el crecimiento de la población, se incentivaría la apertura de más centros comerciales en los próximos diez años, tanto en las grandes zonas urbanas, como en las pequeñas, por lo que la importancia de los centros comerciales radicarán en su gran expansión esperada, ya que para el 2025 se espera un 30 por ciento más inmuebles que al 2015, bajo la expectativa de que el inventario de centros comerciales de México contará con al menos 760 inmuebles y una superficie rentable disponible de 23.3 millones de metros cuadrados. (Valle, 2015)

De ahí, que muy probablemente los nuevos centros comerciales estén concentrados en 50 por ciento en las tres grandes ciudades del país: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y el resto en ciudades con una dinámica poblacional interesante y donde ahora no hay espacios comerciales suficientes o la oferta es nula. Datos del sector establecen que el año 2015 cerró con la construcción de 29 nuevos centros comerciales para llegar a 613, lo que representa 19 millones de metros cuadrados construidos, alrededor de 400,000 metros cuadrados de aperturas, y durante los siguientes dos años (2016 y 2017), se espera que se construyan 54 centros comerciales más, para sumar dos millones de metros cuadrados. (Villafranco, 2016)

Cabe señalar que de acuerdo con esta tendencia, en los próximos 10 años, serán construidos 200 centros comerciales en México, lo cual implicará inversiones al margen de los 300,000 millones de pesos, y en donde aproximadamente alrededor del 80% de los mismos se llevarán a cabo en zonas cercanas a nueva infraestructura energética proyectándose una inversión de alrededor de medio millón de empleos directos y un millón indirectos, lo anterior, por la tendencia que un centro comercial genera al convertirse en un efecto multiplicador de creación de empleos e inversión, dado la llegada de locales que son alquilados, pues por cada 30 metros cuadrados se generará un empleo formal. (Bross, 2015)

En este entorno activo, se presentan condiciones favorables para el desarrollo de nuevos centros comerciales y la ampliación de algunos ya existentes en todo el país, prueba de ello se establece en los principales indicadores de consumo los cuales se mantienen con muy buenas perspectivas, impulsados

por un crecimiento en el empleo formal y el crédito. (Hernández, 2016); es así que el auge en el crecimiento, se debe principalmente a factores como la llegada de nuevas formas de financiamiento e inversionistas que aportan mayores recursos, el crecimiento económico de manera consistente, el aumento en la clase media lo cual implica un número mayor de familias que pueden acceder a consumir en este tipo de establecimientos, la llegada de marcas comerciales de categoría minoristas que antes no llegaban por las políticas de restricción y aranceles a productos de China y Asia, y en general porque la demanda del mercado ha generado un mayor desarrollo de más centros comerciales.

Así mismo este crecimiento también se debe en parte a la diversificación de ubicaciones, en donde ciudades más pequeñas tendrán la oportunidad de experimentar los diversos formatos de centros comerciales aún incluso con cines y autoservicios más pequeños adecuándose al tamaño de la ciudad, en este tenor, ciudades de hasta 100 mil habitantes que no tenían opciones ya están siendo contempladas por los citados inversores, esto en parte no solo para dar mayores opciones de consumo, sino a la par, con el efecto de brindarles un espacio de paseo y diversión. (Tomasini, 2015)

Como ya fue establecido, este fenómeno de expansión va más allá de las principales ciudades del país como la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, ahora ya se enfoca en las ciudades medias, como Aguascalientes, León, Reynosa, Tijuana, donde se está generando más oferta, y adicionalmente se está generando una diversificación en los formatos, ya que los usos de suelo hoy permiten un uso mixto, por lo tanto esa combinación de centro comercial, torre de oficinas, espacio habitacional y hoteles, hacen que se genere mayor atractivo y por ende un mayor valor por metro cuadrado. (Casanova, 2016) En este contexto, los principales desarrolladores de estos nuevos conceptos se concentran en los grupos como Gicsa, Dahnos, Inmuebles Carso, Gigante Grupo Inmobiliario, MRP, Pulso Inmobiliario, Artha Capital, Planigrupo, Frisa, Sordo Madaleno Arquitectos y ZKC. (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C, 2017)

Por otro lado, esta inercia de crecimiento está siendo complementada por el creciente interés de marcas internacionales por entrar al mercado mexicano, contribuyendo con ello a la expansión del mercado de las ventas minoristas de manera importante, en donde no obstante el escenario de incertidumbre que se vislumbra para el país por las políticas económicas con el nuevo gobierno de Estados Unidos, el sector inmobiliario comercial en conjunto prevé que mantendrá su dinamismo, fijando la mirada en un mercado de 15,200 millones de pesos mediante la construcción de nuevos centros comerciales en varios estados del país y en la Ciudad de México, a través de esta mezcla de capitales transnacionales. (Ordaz, 2017) A su vez, estos nuevos complejos comerciales, generarán un aproximado de 60,000 nuevos empleos

permanentes, más una parte significativa de empleos indirectos, haciendo de la industria de centros comerciales un importante motor para la economía en momentos de incertidumbre a nivel internacional. (Valle, 2017)

Se estima que una buena parte de los centros comerciales que abren actualmente, lo logran a través de una ocupación superior al 80 por ciento. Manteniendo rentas estables en donde a diferencia de las oficinas, se logran concretar en pesos. Derivado del punto anterior, se determinan algunos datos de importancia relacionados con el sector, caso específico aquel relacionado con un centro comercial de tipo *Fashion Mall* e incluso *Power Center* en donde en algunos casos, las rentas oscilan entre los 450 y los 950 pesos por metro cuadrado al mes; mientras que para formatos más pequeños y anclados con supermercados como los *community centers* oscila entre los 220 y 550 pesos. (Valle, 2017)

Es por lo tanto que ante las evidencias anteriores, el impacto de un centro comercial se ramifica en varias direcciones de desarrollo económico al integrar zonas habitacionales y de negocios, generando con ello crecimiento en oportunidades de empleo; así mismo se puede decir que incluso aporta al entorno social, puesto que un centro comercial se puede convertir en un tercer lugar para vivir, después de los lugares convencionales de casa y el trabajo.

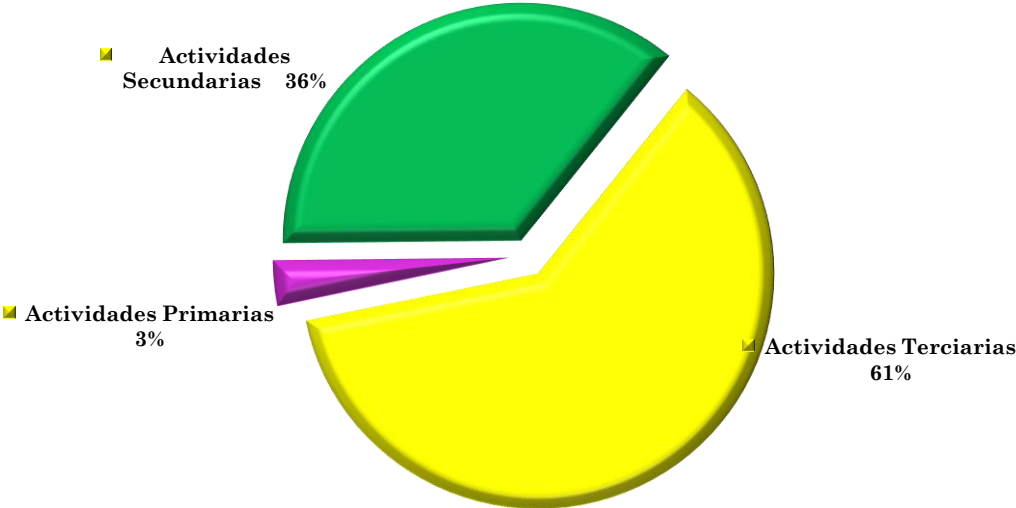
2.5 Entorno Estatal de los centros comerciales.

En el contexto Estatal se establece que hasta el año 2012, Baja California contaba con 41 centros comerciales en operación, en la percepción del sector durante el 2013 y 2014 los desarrollos tuvieron una desaceleración por el difícil entorno económico que atravesaron los principales grupos nacionales de inversión inmobiliaria siendo hasta 2015 cuando se reactiva el sector, actualmente según datos de la secretaría de desarrollo económico del estado se estima que existen alrededor de 49 grandes centros comerciales y uno en proyecto por realizar. (Secretaria de Desarrollo Económico, B.C, 2016)

Dado la concentración poblacional en el Estado en donde cerca del 80% de la población reside en solo dos de sus municipios (Tijuana 49.4% y Mexicali 29.5%) es evidente entender porque la mayor presencia de los conjuntos comerciales se establecen en estas ciudades de la región. Cabe señalar que Baja California es considerada como una entidad urbana ya que el 92.1% de sus habitantes, se encuentra radicando en localidades de dos mil 500 o más pobladores. (Gobierno, B.C., 2014)

La participación de los centros comerciales en el estado contribuye en gran medida al PIB estatal, si bien no se puede establecer datos exactos de los centros comerciales ya que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) no categoriza a estas unidades como entes individuales en un sector de la economía. Como se puede observar en la gráfica 7 en relación con la participación activa en la economía, la integración de los centros comerciales se identifica través de sus participantes activos en el sector de comercio y de servicios, clasificándolos en el sector terciario, el cual según los últimos datos de dicho instituto en el año 2014 representaron el 61% del total del PIB Estatal. (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2014)

Gráfica 7. Participación de los Centros Comerciales en la economía del estado de Baja California



Elaboración Propia (2017): Fuente INEGI 2014

2.6 Entorno Local de los centros comerciales

En el contexto local de la ciudad de Tijuana B.C, como ya fue comentado, con el inicio del nuevo milenio, y dado el crecimiento demográfico en la región, se generó un fenómeno creciente de modelo operativo consistente en conjuntos de 10 a 15 locales comerciales anclados con tiendas de conveniencia y en algunos casos con estaciones de gasolina. Conforme el desarrollo industrial y de servicios se fue generando, la ciudad de Tijuana se convirtió en un atractivo para algunas firmas de desarrolladores inmobiliarios que operaban complejos comerciales en el interior de la república; por lo tanto en forma paulatina empezaron a invertir en centros comerciales de mayor envergadura en diferentes áreas

estratégicas bajo el objetivo de explotar el potencial de mercado en una ciudad de dinámico movimiento, llevando cada vez más cerca opciones de comercio y servicio para aquellos habitantes de zonas cuya ubicación no estuviera cerca de los centros tradicionales de actividad.

Si bien en una etapa inicial el desarrollo y construcción de centros comerciales se acentuó en forma proliferada hacia las principales áreas de crecimiento demográfico relacionada con la periferia de la ciudad; posteriormente la estrategia se re direccionó hacia aquellas zonas de mayor concentración en oficinas, negocios e incluso de placer. Es así como se introducen complejos comerciales tales como Macro plaza Insurgentes, Paseo 2000 (El mexicano, 2008), y Plaza La Pajarita para el caso de los sectores con crecimiento demográfico, y posteriormente los desarrollos comerciales como Hipódromo Galerías (El Mexicano, 2010) Pavillion y Paseo Chapultepec (Frontera, 2013) para los sectores de negocios, turismo y placer. En la actualidad Plaza Sendero, es el último centro comercial que ha iniciado operaciones, el cual está ubicado hacia la zona este en convergencia con el crecimiento que vive la ciudad. (Revista Campestre, 2016)

Es bajo este panorama que en forma general, actualmente existen en esta ciudad 29 centros comerciales con características similares al sujeto de estudio, siendo estos: Zona Playas: Plaza Playas y Plaza Coronado, Zona Fundadores y SAB: La Pajarita y Loma Bonita, Zona Línea Internacional: Plaza Viva Tijuana y Plaza Pueblo Amigo, Zona Rio: Plaza Rio Tijuana, Plaza Pavillion y Plaza Minarete, Zona Blvd Aguacaliente: Paseo Chapultepec, Galerías Hipódromo y Palmas, Zona La Mesa: Plaza Brisas, Plaza Carrousel, Plaza 5 y 10, Plaza Mundo Divertido y Centro Comercial Pacifico, Zona Blvd Insurgentes: Macroplaza y Monarca, Zona Este: Las Fuentes, Paseo 2000, Plaza Oasis y Plaza Sendero; por último la zona de cobertura sujeta al análisis del presente estudio **Zona Mesa Otay** con los siguientes centros comerciales: Plaza Amistad, Plaza Americana Otay, Plaza Unisur, Plaza Universidad, Plaza Otay Gigante Soriana, Centro Comercial Nueva Tijuana como sujeto de estudio, y con un desarrollo comercial ya anunciado el cual será denominado Parque Arboledas Town Center. (Canaco, 2016)

2.6.1 En la zona de la Mesa de Otay

De acuerdo con los datos establecidos en el apartado de entorno local de los centros comerciales, y para el caso específico de la zona denominada Mesa de Otay, en la figura 2 se determina la información relacionada con los aspectos y condiciones actuales de operación en las áreas de mezcla de servicios,

estacionamiento, horarios de operación y seguridad de los conjuntos comerciales de dicha zona, siendo estos: Plaza Amistad, Plaza Universidad, Plaza Otay Gigante (Soriana), Plaza Americana Otay, Plaza Unisur, así como del futuro proyecto de Parque Arboledas Town Center; vinculándose en un mismo plano con las características de Centro Comercial Nueva Tijuana, y bajo el efecto de establecer aquellas particularidades que los hacen ser similar o los hacen ser diferente entre cada uno de ellos, y en virtud a su estrecha relación generada dado la zona geográfica de cobertura dentro de la cual se vincula su competencia.

Figura 2. Principales aspectos y condiciones de operación de los centros comerciales en la zona denominada Mesa de Otay

PLAZA COMERCIAL	MEZCLA DE SERVICIOS	ESTACIONAMIENTO	HORARIOS DE OPERACION	SEGURIDAD
Plaza Amistad	Solo Negocios menores	Control de Accesos, funcional, pocos espacios Cajones Disponibles: 180	Hasta las 2:00 AM	No hay percepción física a la vista
Plaza Universidad	Banamex, Carls Jr. y negocios menores	Sin control de accesos, pocos espacios Cajones Disponibles: 300	Solo Hábiles	No hay percepción física a la vista
Plaza Otay Soriana	Ancla Soriana y negocios menores	Sin control de accesos, espacios reducidos Cajones Disponibles: 200	Solo Hábiles	Guardias Internos
Plaza Americana Otay	Ancla Cines, Telcel, Farmacia y menores	Control de accesos, funcional con espacios Cajones Disponibles: 500	24 Hrs	CCTV, pocos guardias
Plaza Unisur	Semiancla El Florido, Banorte y Applebees, negocios menores	Sin Control de accesos, pocos espacios Cajones Disponibles: 300	Hasta las 2:00 AM	No hay percepción física a la vista
<i>Parque Arboledas Town Center **</i>	Grandes Anclas, complejos de edificios y negocios de mediana capacidad	Grandes espacios disponibles, se proyecta formato de control de estacionamiento	24 Hrs	Por definir esquema de operación.
Centro Comercial Nueva Tijuana	Grandes Anclas, Servicios Financieros, Autoservicios y Departamentales	Control de Accesos, funcional Cajones Disponibles: 1100	Hasta las 00:00 Hrs	CCTV, Seguridad Interna, Turnos de Oficiales Municipales, Vigilancia 24 Hrs

Elaboración Propia (2017): ** Fuente de la información del proyecto: SD Red y, Frontera, (2016).

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de los centros comerciales

De acuerdo con la percepción general, cualquier persona que acostumbra a visitar un centro comercial; respira un ambiente alterno con características distintas al entorno del trabajo y/o al del hogar; en este espacio se logra experimentar un sentido de independencia relacionada con las presiones cotidianas, logrando con ello, la manifestación de diferentes comportamientos sociales Martin (2009), y es que a decir verdad, como bien lo menciona Escudero (2003), propicia un medio de satisfacción tanto a las necesidades de ocio así como de consumo. Hay quienes incluso manifiestan que, cuando se quiere conocer el nivel y estilo de vida de un país, es recomendable revisar y entender cómo son sus centros comerciales ya que representan un medio de percepción del entorno en el cual se ubican.

Visto desde esta perspectiva, recorrer la evolución de los centros comerciales es equiparable a hacer una revisión en la historia de las diferentes sociedades, ya que es ahí en donde se origina este fenómeno comercial. Es en este orden de ideas, que contextualizando los primeros centros comerciales, se puede inferir que su desarrollo se generó a través de áreas abiertas en calles y plazuelas, de cierto modo, más afines a los tradicionales parques de reposo y ocio, que a los centros comerciales de hoy día.

Se explica entonces, que este fenómeno tuviera una evolución gradual hasta convertirse en el esquema moderno de lo que hoy en día se constituye como un centro comercial. Determinar el origen de este nuevo y moderno concepto de centro comercial el cual se erige en un espacio concreto y cerrado, hace que se remita a mencionar al establecimiento de Edina Ecosistema Urbano (2015), un centro comercial construido en 1956 en *Southdale, Minneapolis*, en el cual, la visión de su diseñador Víctor Gruen, le permite ser considerado como el precursor en la creación de un ambiente cerrado, propiciando que las personas cautivadas por el ambiente solo atendieran a lo que veían o sentían.

Ante tal situación, cada vez fueron dándose más construcciones comerciales con modelos de operación distintos, acordes con características peculiares de cada lugar; de esta forma y gradualmente, aquellos conceptos de éxito en cierta ubicación empezaron a ser reproducidos en otras ciudades, bajo el efecto de establecerse y brindar sus servicios a los habitantes de las mismas. Es así que ante esta tendencia, con el transcurso del tiempo surge la necesidad de determinar un concepto estandarizado del fenómeno

creciente, el cual de alguna forma propiciaba un centro importante de reunión para generar comercio y servicios de consumo entre las entidades involucradas. (Llovera, 2014)

3.2 Definición de Centro Comercial

Para tales efectos, la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales aporta el criterio de establecer como centro comercial, a un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria (AECC, 2016); al mismo tiempo, una idea muy similar ofreció la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, la cual lo enumeró como un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificado y desarrollado con criterio de unidad, que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria, es un espacio donde se concentra la oferta comercial para ganar atractivo hacia el público. (Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 2009)

En todo caso las opiniones anteriores vienen a resaltar, lo que en esencia podría considerarse como el concepto actualmente de mayor aceptación en la comunidad internacional; el cual es presentado por el *International Council of Shopping Centers* (ICSC), en donde establece que un centro comercial se concibe como un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única y los cuales proveen estacionamiento en el sitio proporcionado, en donde el tamaño y la orientación se determinan generalmente por las características del mercado en la zona comercial ICSC (2017). Teniendo como configuraciones físicas principales aquellas denominadas como cerrados, abiertos y centros híbridos. (Promagazine, 2016)

Como podrá observarse, existe un aspecto común de referencia que se enumera, el cual se cita en función de su integración a través de un conjunto, grupo y/o cantidad de establecimientos; estableciéndose por lo tanto, como los componentes principales de mayor importancia relativa: el tamaño y la variedad de actividades que desarrolla, elementos fundamentales que establecen la diferencia entre un centro comercial y lo que pudiera denominarse como un mercado.

Debe señalarse que el factor de variedad de actividades representa el punto de distinción de un centro comercial, ya que se materializa precisamente a través de la característica distintiva de integrar una o más tiendas anclas, llamase tiendas de autoservicio, hipermercados o tiendas departamentales, esta

situación se fundamenta en la esencia de que está pensado como un espacio público con una amplia variedad de tiendas; lugares de esparcimiento y diversión, unidades de cine, y *food courts*.

Frente a esta formulación, y para entender la esencia de un centro comercial, se procede a determinar que existen diversas modalidades de centros comerciales, en donde la mayoría está en manos privadas, y otros operan como condominios; en ambos casos y por lo general los locales comerciales se alquilan y se venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, que deben pagar servicios de mantenimiento al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

3.3 Organismo que genera los lineamientos de los centros comerciales

Ante el surgimiento de las diversas modalidades previamente señaladas, las cuales se enmarcan en la evolución del comercio y los servicios generados en estos conjuntos comerciales, se presentó la necesidad de tener un ente de regulación y ordenamiento, por consiguiente en el año de 1957 se funda la organización denominada Consejo Internacional de Centros Comerciales o por sus siglas en inglés *ICSC (International Council of Shopping Centers)* constituida como la asociación de comercio de la industria de centros comerciales, la cual actualmente aglutina un total de 70.000 miembros alrededor del mundo, incluyendo en ella a propietarios, desarrolladores y gerentes de centros comerciales al igual que otros individuos y compañías gubernamentales con intereses en la industria. (ICSC, 2017)

Debido a la existencia de diversos formatos de centros comerciales con variedad de superficies, enfocados a diferentes segmentos de clientes, tales como: los cerrados que se caracterizan por tener estacionamientos, grandes andadores cubiertos, climatizados e iluminados, bordeado en ambos frentes por tiendas y entradas; o bien los centros comerciales abiertos, los cuales se caracterizan por tener tiendas o centros de servicios integrados en línea recta, con estacionamiento frente a cada una de ellas, siendo desarrollos con estructuras en formas lineal tipo desplazamiento U, L y Z. Fue el *International Council of Shopping Centers* quien tomó en sus manos la consigna de generar una clasificación y dar un ordenamiento adecuado a los centros comerciales, agrupándolos para tales efectos en siete clases o categorías, basado en el objetivo principal de brindar los lineamientos y comprender las diferencias entre ellos.

3.4 Clasificación por mezcla de conceptos y especialización

La clasificación que el *International Council of Shopping Centers* Amador, Perdomo, Posada (2012), realizó en base a la mezcla de servicios y especialización de operaciones fue establecida a razón de:

Fashion Mall: El cual se constituye por dimensiones enormes con una tienda departamental grande, así como al menos 150 locales comerciales de venta minorista, generalmente de ropa y artículos de uso personal, generalmente climatizadas, cerradas y de varios pisos y habitualmente acompañados de cines, por lo general no poseen supermercados.

Community Center: Corresponde al uso diario, por consiguiente con supermercado. Vende artículos de uso común, variedad de productos que son de uso diario, y son visitadas por lo menos 1 vez a la semana, son cerradas, climatizadas, de sólo 1 piso y suelen contar con cines.

Power Center: Es aquel que se integra por varios *big boxes*, únicamente, no tienen pasillos interiores, básicamente son comercios de grandes dimensiones con *category killers*.

Town Center: Se constituye por varias anclas chicas y con productos de uso cotidiano con muchos servicios (moda, calzado, perfumerías, tintorerías, gastronomía, convivencia, blancos, electrodomésticos y otros), generalmente con pasillos interiores, aunque no siempre son cerradas.

Online: El centro comercial *online* es la forma de comprar virtualmente y en donde la gente está incrementando su orientación últimamente, y es que las comodidades de poder comprar desde su casa opuesto de trabajo, sin la necesidad de desplazarse gastando gasolina y/o tiempo, está causando gran aceptación. Este tipo de centros comerciales destaca por su crecimiento estadístico de ventas en los últimos años.

LifeStyle Center: Es una variante de los *community center* o de los *fashion mall* en los que se combinan hoteles, condominios, centro de convenciones, y otros.

Strip Mall: Centros comerciales de calle, más comúnmente de servicios, sin embargo con variedad de giros y algo de ropa, ya sea de una marca en especial pero muy exclusiva, o bien de uso común, tienen sólo los pasillos frontales a los locales, no son climatizadas, el estacionamiento está enfrente de cada local, hay desde 1 hasta 3 pisos, comúnmente tienen algunos de los locales destinados a oficinas.

Esta clasificación estableció por naturaleza, las características específicas para cada una de las categorías; postulando una reserva para aquellos formatos en cuyos casos no se adecuaran a alguna de las definiciones específicas, y en virtud de la constante naturaleza evolutiva del medio relacionado con las nuevas tendencias de vanguardia en actual mundo globalizado, atribuyéndoles en este sentido la categoría de híbridos, en donde generalmente se presentan combinaciones de elementos de dos o más

tipos de centros comerciales; tales como pudiera observarse en una combinación de *power center* con *outlet*. O bien, la combinación del *power center* y del *Life Style Center* para formar un *power center* de estilos de vida, así como aquellos centros comerciales de entretenimiento en donde se combinan las tiendas minoristas con cines y restaurantes temáticos.

3.5 Estándares de clasificación por tamaño

Del mismo modo, el *International Council of Shopping Centers*, previó la necesidad de determinar los estándares para la definición por tamaño de los centros comerciales, por consiguiente, fueron establecidos los siguientes parámetros. Centro Comercial Pequeño (PE) aquel entre 5000 y 19999 m², Centro Comercial Mediano (ME) aquel entre 20,000 y 39,999 m², Centro Comercial Grande (GR) aquel entre 40,000 y 79,999 m², Centro Comercial Muy Grande (MG) aquel mayor a los 79,000 m². Definiendo que todas aquellas construcciones con menos de los 5000 m² no serían considerados como centros comerciales sino como galerías comerciales según los parámetros establecidos. (AECC, 2016)

3.6 Referencia de Régimen de propiedad en condominio

Habiéndose establecido en la conceptualización de un centro comercial que por lo general existen las modalidades de operación a través de aquellos que operan bajo la tutela de manos privadas, y otros que operan bajo la figura de condominios, se considera de importancia determinar el esquema de estos últimos dado el vínculo con el sujeto caso de estudio; por lo tanto se establece que el régimen de propiedad en condominio, es una modalidad de propiedad para su mejor aprovechamiento, en donde dos o más personas que poseen una propiedad privada, utilizan y comparten áreas o espacios de uso y propiedad común, generándose condiciones que les permiten satisfacer sus necesidades de acuerdo al uso del inmueble, en forma conveniente y adecuada para todos y cada uno, sin afectación o perjuicio a su propiedad privativa (C.C. Nueva Tijuana, 2015). Para tales efectos su aplicación y operación debe estar sustentada en los propios reglamentos internos de operación y administración del condominio comercial así como generalmente en las propias Leyes de Condóminos vigente de cada estado, siendo en este caso en particular la legislación correspondiente para el Estado de Baja California, México.

3.7 Concepto de posicionamiento

Una vez habiéndose introducido en el campo de los centros comerciales, así como de las características en particular de cada uno de ellos, es preciso transitar hacia al punto central de la investigación el cual se establece en relación a la mejora del posicionamiento de Centro Comercial Nueva Tijuana; por lo tanto corresponde en este apartado presentar las diferentes corrientes ideológicas con el efecto en primera instancia de establecer el contexto, y en un segundo término en base a los factores que sean determinados, orientar el sentido en el cual se llevara a cabo el desarrollo de la propia investigación.

Para tal caso Kotler (1996), presenta al posicionamiento respecto de que, no es lo que se realiza con un producto sino, la forma de cómo se le construye en la mente de las personas, o dicho en otras palabras, como se posiciona psicológicamente el producto en las personas. Por otro lado otros autores como Ries & Trout (1981), exponen que el posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una organización de diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores, al proporcionar un valor superior a sus clientes, en donde un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente.

Mientras que Stanton, Etzel, & Walker (2004), separan el concepto en dos partes, por un lado el aspecto de la posición en donde se considera esta a su vez como la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia, y en segundo plano al término posicionamiento, el cual lo interpretan como el uso que una empresa genera mediante todos los elementos de los cuales dispone, con el efecto de crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia.

Es por lo anterior, que para el caso de esta investigación, el posicionamiento se identifica como el lugar que ocupa en la percepción del consumidor de la Mesa de Otay, aquellos productos y servicios ofrecidos por Centro Comercial Nueva Tijuana, en relación a otros ofrecidos por parte de los centros comerciales competidores de la zona. Y en donde el análisis del posicionamiento realizado, en forma conjunta con los factores que incidan en la competitividad de los centros comerciales, determinen el curso de acción y/o estrategias para fortalecer su posición respecto de la competencia en la zona de interés.

En este sentido, opiniones de diferentes autores se centran en los objetivos que debe de perseguir un correcto análisis y diagnóstico del posicionamiento, estableciendo como principales causas de tal estudio:

- a) Fortalecer el mensaje que comunica el producto hacia los consumidores. (*Choi & Myer, 2012*)
- b) Dirigirse a un segmento particular. (*Kotler & Keller, 2006*)
- c) Asegurar la diferenciación de los productos en la mente de los consumidores y decidir el terreno donde se va a competir. (*Trout & Rivkin, 2010*)
- d) Analizar las posibilidades de reposicionamiento. (*Jowitt & Lury, 2011*)

3.7.1 Posicionamiento de los centros comerciales

Partiendo del planteamiento emitido por Kotler & Keller (2006), en el cual se recomiendan tres pasos para obtener el posicionamiento que se desea, y los cuales se vinculan con identificar el conjunto de las posibles ventajas competitivas, seleccionar las ventajas competitivas correctas y elegir una estrategia global de posicionamiento para poder continuar con la comunicación y presentación de esta posición; es de resaltar que en gran parte, la conjugación de estas tres acciones determinarán el posicionamiento de un centro comercial, derivando con ello, el éxito de sus unidades de negocio y de una rentabilidad apropiada.

Hay que resaltar, que derivado del auge y crecimiento demográfico en la ciudad, los centros comerciales ya no gozan de la condición de tener mercados cautivos, lo anterior, dado que el consumidor puede elegir entre varias ubicaciones dada la proliferación de un mayor número de centros comerciales, cuyas áreas de influencia se entrelazan en una misma zona. Es así, que mantener un buen nivel de posicionamiento, se constituye cada día en una ardua labor, ya que continuamente se debe analizar a la competencia, así como la efectividad de las acciones y de sus planes de publicidad con la finalidad de diseñar y proponer nuevas estrategias que se adapten de forma constante al mercado objetivo.

Es de resaltar que no obstante el esfuerzo para generar las condiciones que propicien un buen posicionamiento en el mercado, los centros comerciales deben tener cuidado en no caer en los errores

de posicionamiento más comunes, puesto que son las principales causas de una reestructura y/o reposicionamiento de mercado Moraño (2010), estos se relación con:

- El sobre-posicionamiento: en donde el consumidor percibe una imagen demasiado limitada de los bienes y servicios, provocando que algunos clientes potenciales creen que están fuera de su alcance o que no se dirige a ellos.
- El Sub-posicionamiento: en donde se genera una idea vaga de los bienes y servicios en la mente de los consumidores, por lo tanto no consigue diferenciarse.
- El Posicionamiento dudoso: en donde las promesas de los beneficios de los productos y servicios son poco creíbles por parte de los consumidores, llegando al punto de provocar rechazo por la falta de realidad.
- El Posicionamiento confuso: en donde los productos y servicios no definen claramente su posicionamiento, cambian con demasiada frecuencia y no establece a que segmentos se quiere dirigir, esto provocara que la imagen se pierda en la mente del consumidor y genera confusión.

Es así, que en pleno reconocimiento de su realidad/entorno, y buscando reducir los errores más comunes en su posicionamiento; debe de canalizar sus esfuerzos en la búsqueda de poder emprender el diseño, e implementación de las estrategias competitivas, por lo que en una primera instancia, es indispensable identificar las posibles ventajas competitivas que el centro comercial manifieste en su contexto operacional, ya que esta situación traerá aparejado consigo la deducción de las variables (factores de posicionamiento) de preferencia que son percibidas por el cliente consumidor, para continuar con el proceso de seleccionar aquellas variables que representen una mayor oportunidad de desarrollo comercial, y sobre las cuales habrá de girar las estrategias para fortalecer dicho posicionamiento.

3.7.2 Factores que inciden en el posicionamiento

De acuerdo con Moraño (2010), para diseñar y llevar a la práctica una estrategia de posicionamiento, es recomendable considerar algunos factores tales como:

- a) La diferenciación, ya que posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.

- b) Buscar un posicionamiento no imitable, ya que si los competidores pueden imitarlo, entonces se pierde la oportunidad de diferenciarse.
- c) Que el posicionamiento de la marca le genere beneficios relevantes al consumidor.
- d) Que la estrategia de posicionamiento sea plenamente integrada dentro de la comunicación en la organización.
- e) Por obvias razones, que la posición que se desea alcanzar sea rentable.
- f) Y que el posicionamiento de la marca, sea un proceso de perfeccionamiento de la misma, buscando generar el incremento del valor agregado y de mayores ventajas competitivas.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, y con el efecto de identificar los principales factores que inciden directamente sobre el posicionamiento en el mercado o zona de cobertura, en la figura 3 se presentan referencias contenidas en diversos casos de estudio, publicaciones en línea, tesis e investigaciones, y en las cuales los diversos autores han explorado el campo del posicionamiento, la competitividad y la comercialización en el sector de comercio y servicios vinculado con los centros comerciales; dando la pauta con ello, a la generación de un panorama que facilite la identificación de aquellos factores de importancia que puedan ser vinculados con el sector de los centros comerciales, en específico para el sujeto caso de estudio en la zona de Mesa de Otay, acción que podrá ser determinada a través de las técnicas y procedimientos adecuados, mediante la aplicación de herramientas cuantitativas en una metodología correspondiente.

Es de esta forma, que una vez identificados y analizados los principales factores de posicionamiento, se generen las condiciones para el diseño e implementación de las estrategias competitivas con el objeto de buscar mejorar el posicionamiento en la zona de cobertura relacionada con Centro Comercial Nueva Tijuana.

Figura 3. Factores que influyen en el posicionamiento, la competitividad y la comercialización de los Centros Comerciales.

Autor	Caso, Tesis, Publicación o Estudio	Factores Mencionados
Farez, E. (2013)	Comercio Minorista y Centros Comerciales en Colombia.	Mezcla de Productos y Servicios, Facilidad de Accesos, Entretenimiento y Ocio, Calidad y Seguridad
López, P., Cabrera, A. (2012)	La competitividad empresarial, su concepción y condicionantes: estudio cualitativo con expertos y empresarios	Servicio al Cliente, Calidad, Limpieza, Ambientación, Centros Comerciales Especializados, Innovación, Talento, Capacidad y Factor Diferenciador
Quelal, A.D. (2012)	La Planificación Estratégica y el posicionamiento de los Centros Comerciales de la ciudad de Tulcán	Variedad de Productos, Infraestructura, Servicio y Atención, Calidad, Marketing, Precios y Planificación.
Martin, J.A. (2009)	Claves del Éxito de los Centros Comerciales. Orientaciones y Consejos para hacer más rentables sus negocios.	Entretenimiento y Ocio, Comodidad, Servicio al Cliente, Seguridad, Ambientación, Centros Comerciales Especializados
Fernández, A., Rebollo, A., Rozano, M. (2007)	Factores de competitividad de los centros comerciales	Mezcla de Productos y Servicios, Facilidad de Accesos, Entretenimiento y Ocio, Ubicación, Seguridad y Limpieza
Rodríguez, M.(2004)	Determinación de la Imagen de los Centros Comerciales	Imagen, Calidad, Servicio, Modelos de Gestión, Infraestructura, Esparcimiento y Estacionamiento
Frasquet, M., Vallet, T. (2001)	Los factores clave en la gestión estratégica de los centros comerciales	Mezcla comercial, marketing, gestión, servicios, accesos, ubicación.
Navarro, A., Peral, Borja, A. (1999)	Factores determinantes de la satisfacción de los minoristas ubicados en centros comerciales	Mezcla de Productos y Servicios, Facilidad de Accesos, Entretenimiento y Ocio, Ubicación, Comodidad, Seguridad y Limpieza

Elaboración Propia (2017): factores relevantes que influyen en el posicionamiento, la competitividad y comercialización en los centros comerciales, fuentes varias.

3.7.3 Estrategias del posicionamiento

En tal sentido Kotler (2001), determina que existen varios enfoques sobre los cuales se puede dirigir el diseño de la estrategia, estos tienen como principio lo siguiente:

- En base a un atributo: en este enfoque se centra la estrategia en un solo atributo para fortalecer con mayor facilidad en comparación con otras, estos atributos generalmente se relacionan con antigüedad de la marca o el tamaño.
- En base a los beneficios: en este enfoque se busca destacar el beneficio de un producto o servicio, ejemplo: disponibilidad inmediata.
- En base al uso o aplicación del producto: en este enfoque se destaca la finalidad de un producto, ejemplo: artículos de salud, deportivos u otros.
- En base al usuario: en este enfoque se dirige a un perfil de usuario concreto, generalmente aplica cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un mercado diferente que el actual.

- En base a enfrentar a la competencia: en este enfoque se busca explotar las ventajas competitivas y los atributos de la marca, comparándolas con las marcas competidoras. Cabe señalar que esta estrategia presenta dos variaciones: Líder que consiste en ser el primero que se posiciona en la mente del consumidor y se mantiene; y la de seguidor o segundo del mercado, en donde se considera como una alternativa al líder o una opción más económica.
- En base a la calidad o al precio: en este enfoque el producto o servicio basa su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos.
- En base a los estilos de vida: en este enfoque se relacionan los esfuerzos a los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

3.8 Definición de competitividad

Referirse al posicionamiento, trae consigo de forma inmediata el vínculo con la acción de competitividad, esta relación se ve reflejada en las estrategias que buscaran fortalecer esa percepción en la mente del cliente con la finalidad primordial de aumentar el nivel de competitividad respecto de los centros comerciales de la zona, trayendo como consecuencia el mejoramiento de la rentabilidad en el conjunto de Centro Comercial Nueva Tijuana.

Existen varias opiniones respecto del significado de este término, para la Real Academia Española competitividad es ser competitivo, capaz de competir, capacidad de competir con la rivalidad para la consecución de un fin. Mientras que para Porter (2005), la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales, así mismo establece que la competitividad se puede determinar en base a una serie de rasgos; en el caso del Instituto Mexicano de Competitividad (2012), la competitividad se describe como la forma de medir la economía en relación a los demás, relacionándolo con una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, o en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

La competitividad no se limita a un aspecto, situación o unidad económica particular, su importancia se expande en todos los niveles del desempeño comercial y de servicios; esta tendencia se manifiesta en opiniones como las de Flores, Vega y Sánchez (2012), quienes hacen la mención que el logro de la competitividad ya no es algo exclusivo de una sola empresa, se involucra en el sector en el cual se desenvuelve; por lo tanto la competitividad se traduce en la habilidad y la capacidad que manifiesta cualquier empresa u organización para lograr ser rentable en el sector, medio o mercado al cual se vincula y en relación directa con sus principales competidores.

El desarrollo en el campo de la competitividad aplicada, ha tenido una gran evolución a partir de las aportaciones de Porter (2009), quien en su libro *ser competitivo* establece un modelo práctico que contextualiza y considera las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia a seguir, y en donde se manifiesta que si se desea comprender la competencia industrial y la rentabilidad, primero se debe analizar las cinco fuerzas que conforman su estructura subyacente común: la amenaza de nuevos aspirantes, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

3.9 Definición de Estrategia

Una vez planteada la relación generada entre el posicionamiento y la competitividad; se considera que para lograr ser competitivos en pos del fortalecimiento y mejora del posicionamiento en el mercado, se requieren de acciones para lograr tal acometido, estas acciones se traducen en lo que habitualmente en el ambiente de negocios se conoce como estrategias, en este orden de ideas, Ansoff (1976), define a la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno, estableciendo de alguna forma que, la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, planteando la superioridad del segundo. Por otra parte Drucker (2007), es mucho más práctico en el planteamiento ya que define a la estrategia en solo dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Así mismo, un planteamiento más ambicioso y complejo de estrategia es quizás el que brinda Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), ya que lo identifica a través de cinco representaciones del mismo: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Es así, que de acuerdo al desarrollo de la presente investigación, y por consecuencia del perfil que se pretende, la funcionabilidad del término de estrategia es de mayor compatibilidad con el planteamiento de quienes ubican a la estrategia como, encontrar una forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr un mejor posicionamiento y una superior rentabilidad (Porter, 2005); este planteamiento es la forma más simple de exponer su esencia; ya que si fuese establecida de acuerdo a los patrones formales, entonces estrategia sería determinada como el núcleo de la gestión gerencial general, en términos de: Primero definir una posición para la empresa; Segundo, realizar decisiones y concesiones entre disyuntivas; Tercero, ajustar las actividades para que inter-operen entre sí de forma efectiva. (Porter, 2005)

3.9.1 Fundamentos de las estrategias competitivas de Michael Porter.

Como ya fue establecido, para efectos de esta investigación se aplicarán los conceptos de Porter (2009), quien en innumerables ocasiones ha descrito la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas que puede lograr hacer una empresa, para crear una posición firme dentro de un mercado, dichas acciones son las respuestas a las tres fuerzas competitivas que el mismo Porter ha identificado, como indicadores determinantes de la naturaleza y el grado de competencia en que están rodeadas las industrias, y bajo el resultado buscado de lograr un importante rendimiento sobre la inversión.

Estas tres estrategias competitivas de Porter, se pueden utilizar en cualquier empresa del sector ya sea de bienes o servicios, ya sea de manera individual o bien en conjunto, ya que tendrá como finalidad crear en un mediano o largo plazo el posicionamiento admisible que sobre pasa el desempeño de los competidores en una empresa. Es por lo tanto que el principal objetivo fundamental de las estrategias de Porter, consiste en la búsqueda del desarrollo general de una empresa o industria, teniendo como eje central la competitividad para la misma. Por lo tanto y visto de esta forma, el *Harvard Business Review* establece la esencia de las estrategias competitivas en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales. (Porter, 2011)

3.9.2 Clasificación de Estrategias Competitivas de Michael Porter.

Las tres estrategias competitivas genéricas planteadas por Porter (2009), son aquellas que se relacionan con liderazgo global en costos, diferenciación y el enfoque; donde a través de ellas una empresa u organización puede tener las herramientas para hacer frente a las cinco fuerzas que influyen y forjan la competencia en un sector, de tal forma que pueda conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita, en este caso mejorar el posicionamiento y por lo tanto, superar a los centros comerciales de la competencia en la zona.

Las tres estrategias competitivas de Porter (2009), pueden ser contextualizadas a través de los siguientes planteamientos:

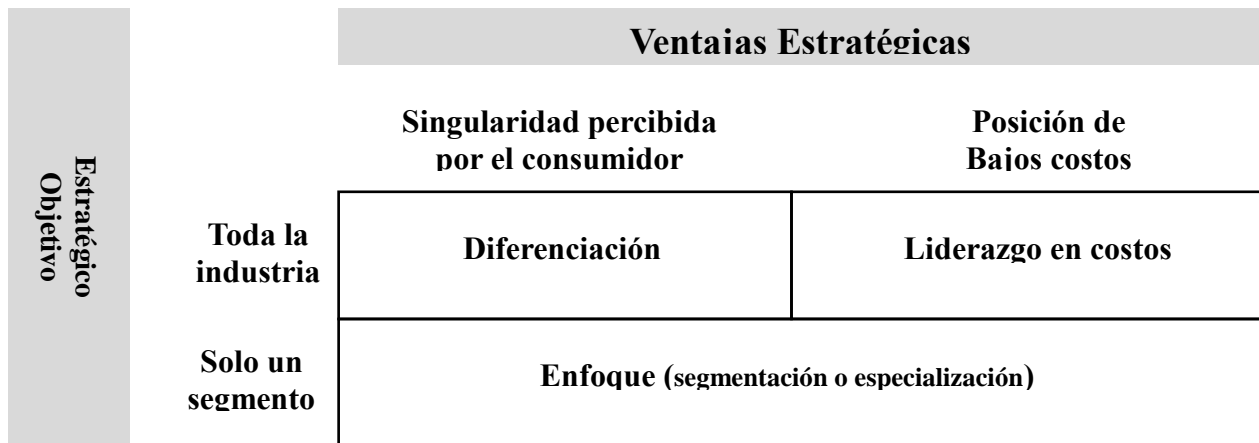
A. Liderazgo en costos. Tiene como principal finalidad la de vender las mercancías o servicios a precios unitarios extremadamente bajos, a través de una reducción en sus propios costos.

B. Diferenciación. La cual se fundamenta en elaborar o vender productos y servicios que sean originales, que puedan lograrse distinguir de la competencia y que tengan la particularidad de no ser fácilmente imitables por la competencia.

C. Enfoque. En este último planteamiento, la finalidad primordial es orientar la atención en un segmento específico del mercado, o de alguna otra manera, concentrar los esfuerzos en producir o vender mercancías y servicios que puedan llenar las expectativas del cliente.

Una forma descriptiva de comprender la aplicación de la propuesta de Porter (2009), se presenta a continuación en la figura 4, manifestándose como es la interrelación entre las tres estrategias competitivas respecto de las objetivos estratégicos trazados, el sector al cual se puede orientar y la percepción que se manifiesta en la mente del consumidor, llegando con ello al posicionamiento que se pretende reforzar y mejorar.

Figura 4. Estrategias Genéricas de Porter



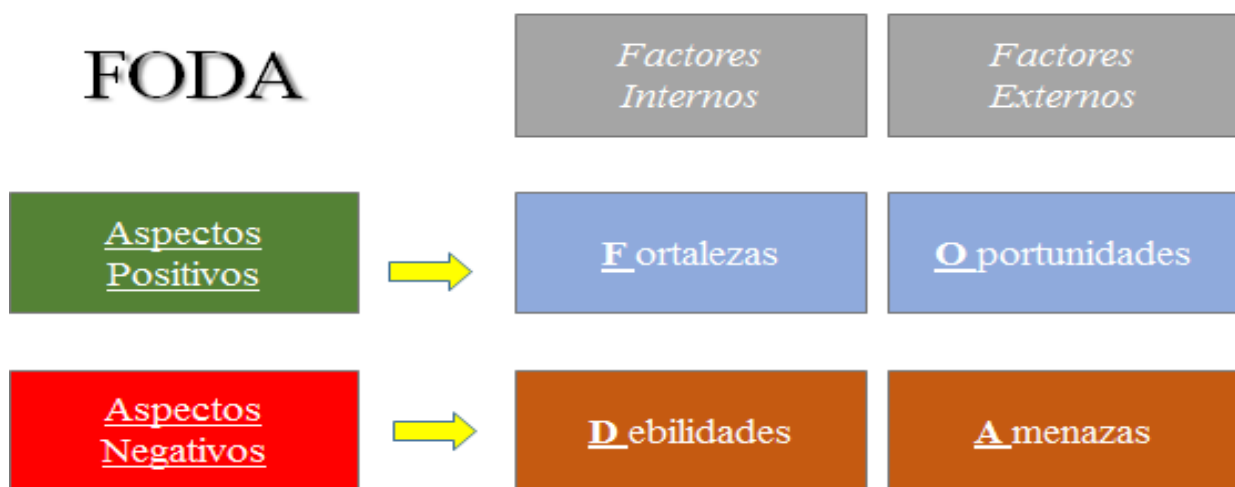
Elaboración Propia (2017): Fuente Ser Competitivo Porter, 2009

3.10 Descripción del Modelo Foda

El análisis de Fuerza, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) cuya expresión actual en inglés es *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), tuvo su origen de un instrumento denominado *SOFT* (*satisfactory, opportunity, fault, threat*), el cual surgió de una investigación desarrollada por el *Stanford Research Institute (SRI)*. Según Albert S. Humphrey (en la publicación de “*SWOT analysis for management consulting*”, *SRI Alumni Association Newsletter*, de diciembre del 2005), esa investigación buscaba descubrir que estaba equivocado en la planeación corporativa, así como de crear otro sistema para administrar el cambio. El equipo de investigación estuvo encabezado por Robert Stewart, sin embargo la participación de Albert S. Humphrey lo relaciona directamente como el personaje al cual se le atribuye su investigación y desarrollo. (Núñez, 2010)

Como se identifica en la figura 5, el análisis FODA es una herramienta de evaluación de los factores de fortaleza y debilidad así como de amenaza y oportunidad, que en su conjunto diagnostican el entorno interno y externo de una organización. Incluso sus bondades no solo se limitan al aspecto empresarial e industrial, ya que también suele ser utilizada en otros campos como las áreas sociales, económicas, de educación, gubernamentales e incluso en la psicología emocional y personal. En su aplicación y de acuerdo con algunos autores como Thompson (1998), una estrategia debe ajustar la capacidad interna (fortalezas y debilidades) así como la externa (oportunidades y amenazas) de la organización.

Figura 5. Modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



Elaboración Propia (2017): Fuente: Porter, 2009

Una fortaleza, se considera por lo tanto, una función realizada de manera correcta, y generalmente incluyen capacidades fundamentales en áreas clave, ventajas en costos, mejores campañas de publicidad, habilidades para la innovación de productos, una dirección o gerencia capacitada, mejor posición en experiencia o mejor capacidad de fabricación. Mientras que una debilidad, se identifica como algún factor de vulnerabilidad o bien, una actividad que la empresa realiza en forma deficiente y la coloca en una situación percibida como frágil. Ahora bien, las oportunidades son fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, sin embargo son esenciales identificar ya que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. En otras palabras, permite moldear las estrategias de las organizaciones, por último, las amenazas representan la suma de aquellas fuerzas ambientales no controlables por la organización. (García, 2013)

En el caso de Porter (1998), este vincula al estudio de fortalezas y oportunidades para evaluar aspectos fuertes tanto como débiles en las organizaciones o en empresas competidoras: cuestiones como productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, y otros. Es decir, situaciones que puedan generar en la organización una posición competitiva vulnerable o protegerla.

Para comenzar un análisis FODA se debe establecer las cuatro esferas por separado y determinar qué factores corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, se aconseja no sólo elaborar la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro y plantear estrategias alternativas. Es así, que en este sentido, algunos de los principales factores que generalmente se relacionan con un análisis FODA en empresas y organizaciones Chávez (2015), se relacionan con:

FORTALEZAS INTERNAS: Capacidad fundamental en actividades clave de su sector, habilidades y recursos tecnológicos superiores, propiedad de la tecnología principal, mejor capacidad de fabricación, ventajas en costos, acceso a las economías de escala (globalización), habilidades para la innovar productos, buena imagen hacia los consumidores, productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado, mejores campañas de publicidad, estrategias específicas bien diseñadas, capacidad directiva, flexibilidad organizativa, otros más.

DEBILIDADES INTERNAS: No hay una dirección estratégica clara, incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia, falta de algunas habilidades o capacidades clave, atraso en investigación y desarrollo, costos unitarios más altos respecto a los competidores directos, rentabilidad

inferior a la media del sector, exceso de problemas operativos internos, instalaciones obsoletas, falta de experiencia y de talento gerencial, otros más.

OPORTUNIDADES EXTERNAS: Entrar a nuevos mercados, atender a grupos adicionales de clientes, ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, crecimiento rápido del mercado, diversificación de productos relacionados, eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos, otros más.

AMENAZAS EXTERNAS: Entrada de nuevos competidores, incremento en ventas de productos sustitutivos, crecimiento lento del mercado, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores, cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países, cambios demográficos adversos, otros más.

3.11 Descripción de la Matriz de Evaluación Interna y Externa

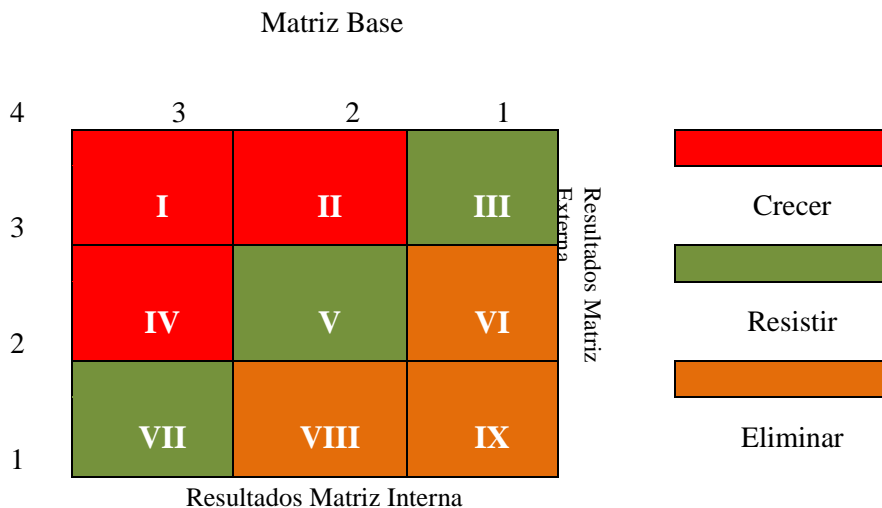
La matriz de Evaluación Interna y Externa (IE), es aquella que ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, es similar hasta cierto punto a la matriz de *Boston Consulting Group* (BCG), dado a que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático, teniendo como fundamento dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Teniendo como principal antecedente de su creación la relación derivada a partir de la matriz de análisis de negocios de General Electric. (David, 2003)

La escala de puntaje está en función de ciertos valores, en donde el valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto. (David, 2003)

Por otra parte en la figura 6, se establecen las tres regiones principales en las cuales se divide la matriz IE y en las cuales se poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, aquellas empresas que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV, tendrán como recomendación: crecer y construir, aplicando estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal). En segundo lugar, para quienes se ubiquen en los cuadrantes III, V o VII, se

recomiendan las estrategias de conservar y mantener; a través de acciones como la penetración en el mercado y el desarrollo de productos como las más frecuentes. Y en un tercer lugar, para aquellas empresas que se localicen en los cuadrantes VI, VIII o IX, se sugieren estrategias vinculadas con cosechar o enajenar. En esta clasificación se manifiestan aquellas empresas exitosas que logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él. (David, 2003)

Figura 6. Matriz de Valuación Interna y Externa



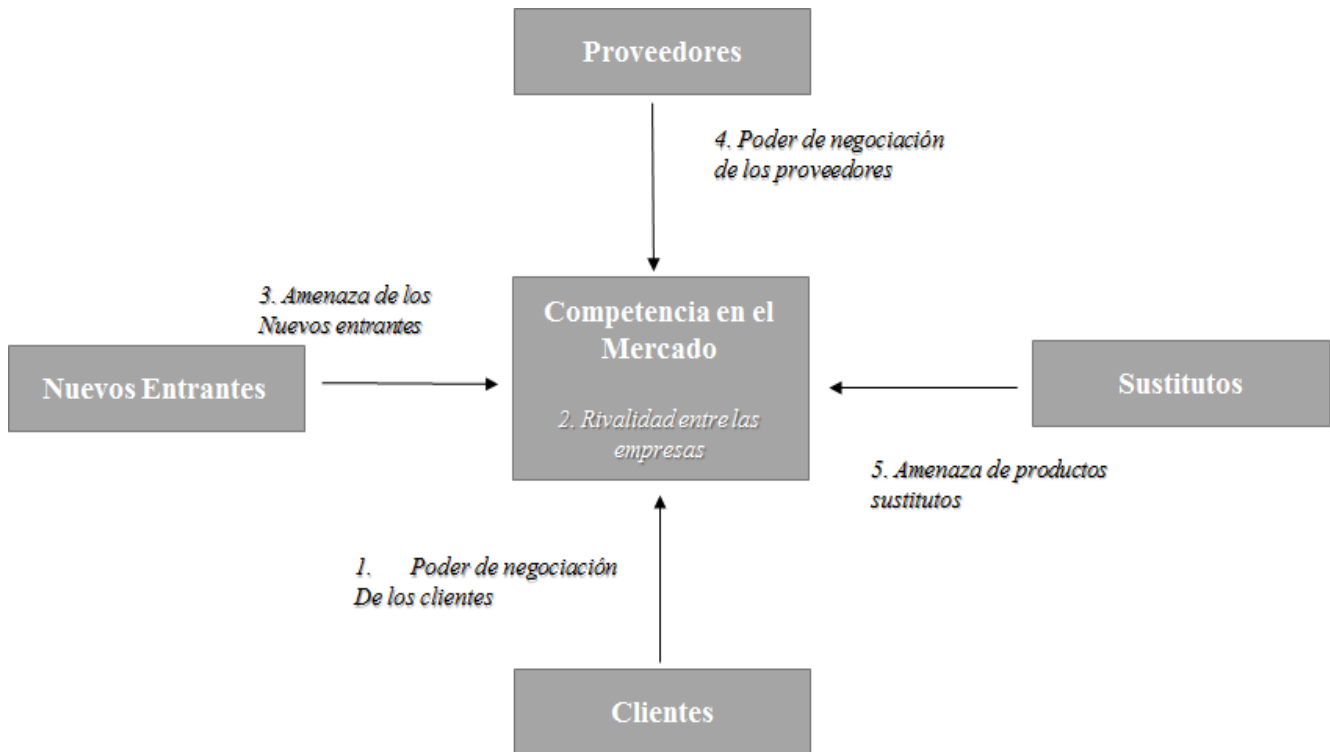
Elaboración Propia (2017): Fuente David, 2003

3.12 Descripción del Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El modelo de las 5 Fuerzas Competitivas es un modelo holístico desarrollado por el profesor e investigador Michael Porter (1979), que permite analizar cualquier industria o sector en términos de rentabilidad de acuerdo con López (2009). Según Porter (2009), y como lo ilustra la manifestación de las cinco fuerzas en la figura 7, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Rivalidad entre los competidores
3. Amenaza de nuevos entrantes
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de productos sustitutivos.

Figura 7. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.



Elaboración Propia (2017): Fuente Estrategia Competitiva de Porter, 2009

Según Porter (2009), si queremos comprender la competencia industrial y la rentabilidad, primero debemos analizar las cinco fuerzas que conforman su estructura de soporte, si estas fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del *software*, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Lo que impulsa la competencia y la rentabilidad es la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, y no el hecho de si produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, o si está regulada o no.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas que dan origen, es el principio fundamental que revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo (Porter, 2009). La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que defenderse de las fuerzas

competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia. Es por lo tanto, que ante tal situación, Porter (2009), precisa una descripción a detalle de la esencia de cada fuerza competitiva:

Amenaza de nuevos proveedores entrantes. Los aspirantes que entran en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. Más aun cuando nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad. Cuando la amenaza es fuerte, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos.

Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales: Economías de escala por parte de la oferta, Beneficios de escala por parte de la demanda, Costos por el cambio de clientes, Requisitos del capital, Beneficios para los miembros independientemente del tamaño, Acceso desigual a los canales de distribución y Política restrictiva del Gobierno.

Un análisis de las barreras de entrada es fundamental para cualquier empresa que desee incorporarse a una nueva industria. El reto es encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado.

Influencia de los proveedores. Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes en la industria. Los proveedores con gran capacidad, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores.

Estos proveedores se pueden considerar influyentes si: están más concentrados que la industria a la que venden, no dependen demasiado de la industria para obtener beneficios, ya que sirven a muchas de ellas, los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos y a proveedores inestables, no existe sustitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.

La influencia de los compradores. Los clientes influyentes son la otra cara de los proveedores influyentes, ya que pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando, en general, a los distintos participantes en una industria. Los compradores tienen gran capacidad de poder si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si: existen pocos compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor, si los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí, si los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.

La amenaza de los productos sustitutivos. Un producto sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera, se dice que tenemos a un sustitutivo cuando podemos prescindir de un producto, cuando preferimos comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor.

Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

La amenaza de un sustitutivo es elevada si: ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria, o si para el comprador el costo de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo.

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre ellas se encuentran los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace reducir el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. La intensidad de la rivalidad es mayor si: los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia, si el crecimiento de la industria es lento, por lo que precipita la lucha por la cuota de mercado, o si los rivales están altamente

comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios de una industria directamente a sus clientes. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

La competencia en los precios suele producirse si: los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costos para los compradores, si los costos fijos son elevados y los costos marginales son bajos, o si el producto es perecedero: este factor crea la tentación de recortar precios y vender el producto mientras conserva su valor.

La competitividad en dimensiones distintas al precio (características de producto, servicios posventa, tiempo de entrega, imagen de marca, etc.) es menos propensa a erosionar la rentabilidad, porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados.

La rivalidad puede ser positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada, sino también ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor.

Es así que, las cinco fuerzas revelan los aspectos más significativos del entorno competitivo y ofrecen una base para evaluar sus puntos fuertes y débiles. ¿Cuál es la posición de la empresa en relación con los compradores, proveedores, aspirantes, rivales y suplentes? Aún más importante es el hecho de que comprender la estructura de una industria permite que los directivos detecten las posibilidades de acción estratégica más ventajosas para crear una nueva estructura industrial que sea más favorable a la empresa. (Porter, 2009)

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Generalidades de la investigación.

La idea de esta investigación nace de la necesidad de mejorar el posicionamiento competitivo de Centro Comercial Nueva Tijuana en Tijuana, Baja California y se estructura mediante la consulta de diversas fuentes bibliográficas, así como con la persona encargada de la gerencia en las operaciones del conjunto comercial y por último a través de algunos locatarios que conforman la asamblea de condóminos del centro comercial; profundizado en el campo de estudio a través de una serie de encuestas aplicadas a los diversos segmentos de clientes de la zona; de tal forma que a través de estos elementos se pudo establecer con mayor claridad y formalidad el tema investigado.

4.2 Revisión de las fuentes bibliográficas y contenidos literarios

La revisión de las fuentes consistió en buscar, detectar, consultar y obtener la bibliografía y contenidos adicionales para recopilar datos relevantes con el fin de establecer los antecedentes y el contexto de análisis de acuerdo con la problemática de investigación planteada. La investigación se llevó a cabo a través del análisis de reportajes, artículos de revistas y libros, seleccionando aquellos directamente relacionados con la problemática de investigación. Logrando conjugar datos tanto de fuentes primarias como secundarias; siendo las fuentes primarias información expresada en documentos como artículos de publicaciones periódicas, tesis, casos prácticos, documentos oficiales, reportes de cámaras y asociaciones, y páginas de internet; considerándose por tanto como fuentes secundarias aquellas relacionados con el análisis, síntesis, e interpretación de los comentarios ubicados en las fuentes primarias.

4.3 Ámbito espacial y temporal

La aplicación de las encuestas será realizada en la Zona de Mesa de Otay de la ciudad de Tijuana, Baja California durante el periodo del mes de Octubre del año 2017.

Las ubicaciones consideradas para llevar a cabo el levantamiento de las entrevistas son aquellas que se relacionan con los siguientes puntos geográficos exclusivamente en Mesa de Otay:

- a) Parque de la Amistad
- b) Delegación Otay- Centenario
- c) Campus UABC
- d) Línea Internacional Garita Otay

Se seleccionan estos puntos de ubicación por corresponder a la delimitación de la zona geográfica en estudio, así como por manifestarse en una interrelación directa con los segmentos de mercado que se identifican en los perfiles de consumo en Centro Comercial Nueva Tijuana según la información expresa por el mismo sujeto de estudio en su portal electrónico. No se considera factible, la generación de encuestas directamente en la ubicación de Centro Comercial Nueva Tijuana, así como en ningún otro centro comercial en la zona; puesto que se pretende eliminar el posible riesgo de obtener respuestas sesgadas derivadas de opiniones subjetivas condicionadas al entorno del momento; por lo que se identifican ubicaciones geográficas imparciales y/o neutras que constituyan centros de reunión de los perfiles involucrados con el consumo de los centros comerciales, de tal forma que estando lejos del alcance de una referencia directa puedan emitir opiniones y respuestas objetivas al respecto del tema de investigación.

4.4 Tipo de investigación aplicada

Según el alcance que puede tener una investigación científica, existen cuatro clases de investigaciones: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista 2014); por lo tanto y según las características del caso de estudio, la presente investigación aplicada se considera de un enfoque transversal descriptivo. Se establece como descriptivo porque pretende medir y/o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Se utiliza un enfoque con carácter cuantitativo porque utiliza la recolección de datos, por lo tanto con la medición numérica se utilizará estadística descriptiva.

El diseño es no experimental y bajo el perfil transversal. No experimental puesto que se enfoca exclusivamente en observar las condiciones existentes en su contexto normal sin manipular y/o alterar las variables de estudio con el efecto de poder analizar los datos arrojados. Y de perfil Transversal porque de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (2014), citando a Liu (2008); así como a Tucker (2004), los datos serán recopilados únicamente en un solo momento, y en un tiempo único bajo el propósito de identificar y describir las variables para determinar su incidencia e interrelación de acuerdo al determinado contexto.

4.5 Técnica de investigación e instrumentos de datos

La Técnica, es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Ferrer, 2010)

En cuanto a las técnicas de investigación, se establecen dos formas generales técnica documental y técnica de campo. La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Para efectos de esta investigación se aplicará la técnica de campo denominada encuesta vía cuestionario, puesto que con esta técnica será adquirida la mayor concentración de los datos e información requerida mediante una serie de preguntas previamente elaboradas, a través de las cuales se conocerán los vínculos con las variables. La encuesta vía cuestionario a diferencia de la entrevista, funciona mediante la lectura del mismo y la respuesta por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de quienes colaboran en la investigación. La ventaja de este instrumento radica en que las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

4.6 Población sujeta de estudio

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), una población puede ser establecida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Mientras que para otros autores, la población se establece como un conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas, y del cual ante la imposibilidad de investigar el conjunto en su totalidad, se seleccionara un subconjunto al cual se denomina muestra.

En tal sentido y para efectos de esta investigación, la población sujeta de estudio se constituye en un universo de 158,335 habitantes en la zona de acuerdo con los datos proporcionados por los medios institucionales y mercadológicos de Centro Comercial Nueva Tijuana (2015), y en donde se aplicarán los cuestionarios por medio del método de encuesta personalizada en cada uno de los segmentos de interés determinados, siendo estos representados por amas de casa, estudiantes, empleados de la industria y comercio, así como en el sector turismo.

4.7 Determinación del Tamaño de la Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población. (Hernández Sampieri, et. al 2014). Las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. Una muestra probabilística se elige mediante reglas matemáticas, por lo que la probabilidad de selección de cada unidad es conocida de antemano. Por el contrario, una muestra no probabilística no se rige por las reglas matemáticas de la probabilidad. De ahí que, mientras en las muestras probabilísticas es posible calcular el tamaño del error muestral, no es factible hacerlo en el caso de las muestras no probabilísticas. Para efectos de esta investigación, la determinación del tamaño de la muestra se realizará a través del método probabilístico, por lo que aplicando la fórmula para calcular el tamaño en base a poblaciones finitas, se obtiene que:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

P= proporción que garantiza el máximo tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (se toma como punto de referencia el número de habitantes en la zona según fuente señalada).

Z = Variable Normal estándar para un nivel de confianza

e = Error Permisible (0.06828)

Por lo tanto, una vez generado el proceso en el desarrollo de la fórmula se tiene como resultado que:

POBLACION	TAMAÑO DE LA MUESTRA
158,335	141

Ante tal resultado, se determina aplicar la cantidad de 186 encuestas derivado de las condiciones favorables para generar un mayor número de encuestas a favor de la investigación, y tomando como punto de referencia los perfiles de consumo relacionados con la zona de cobertura en la Mesa de Otay, siendo estos: Amas de Casa, Estudiantes, Empleados y Turista Visitante, bajo la premisa de buscar obtener una muestra representativa en cada uno de los perfiles señalados.

4.8 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Para conceptualizar, en primera instancia se debe establecer que es una variable, por lo tanto, se establece que una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. (Hernández Sampieri, et. al 2014)

Ahora bien, la Operacionalización de las variables puede identificarse como un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems (Carrasco, 2009). En este sentido y para efectos de esta investigación, en la figura 8 se establece el siguiente diagrama de operacionalización de variables:

Figura 8. Diagrama de operacionalización de variables.

VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS	VARIABLE DEPENDIENTE
Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento	- Costos (precios) - Diferenciación por variedad - Enfoque por gustos y preferencias	- Atributos de locales con oferta comercial - Espacios de entretenimiento	- Cuestionario	P O S I C I O N A M I E N T O
Seguridad y Limpieza	- Integridad Física y material del cliente - Higiene e Imagen comercial	- Reportes de robos, asaltos e incidencias - Número de Quejas - Medidas Sanitarias	- Cuestionario	
Ubicación	- Facilidad de Accesos - Comodidad - Estacionamiento	- Logística de Vialidades y señalamientos - Número de Quejas - Número de cajones disponibles	- Cuestionario	
Calidad y Servicio al Cliente	- Percepción de Cliente - Imagen Comercial	- Número de Quejas - Orientación y atención al cliente - Promedio de Estancia	- Cuestionario	

Fuente: elaboración Propia, (2017)

En el mismo contexto, en la figura 9 se determina la descripción de cada una de las variables a nivel conceptual, siendo estas:

Figura 9. Descripción conceptual de las variables.

Variable Dependiente	Variables Independientes	Dimensiones
Posicionamiento. Es visto como aquello que, no se realiza con un producto sino, la forma de cómo se le construye en la mente de las personas, o dicho en otras palabras, como se posiciona psicológicamente el producto en las personas. (Kotler, 1996)	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento. Diversidad de productos, o en su defecto de servicios, que una empresa ofrece al mercado en un punto determinado del tiempo y puede ser la clave del éxito de una línea de productos y/o servicios, si su arquitectura es la correcta. (De la O Ramos, et. al, 2008) Seguridad. Es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida. Es un valor personal que se vive y esto se identifica en el comportamiento entre personas; en distintos ámbitos de su quehacer como es el caso del hogar, en el trabajo o en actividades esparcimiento. (Centella, 2012)	Precios (Costo de Adquisición). Es el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio. (zoniaeconómica.com, 2007) Diferenciación. Consiste en la estrategia de producir o vender productos o servicios considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. (Porter, 2009) Gustos y Preferencias Gustos es la apreciación que varía según las convenciones sociales y culturales, y con las

	<p>Limpieza. Procedimiento físico-químico encaminado a arrastrar cualquier material ajeno del objeto que se pretende limpiar. (asturSalud, 2017)</p> <p>Ubicación. Situar o instalar en determinado espacio o lugar (Real Academia Española, 2017)</p> <p>Calidad. Son las características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad de satisfacer necesidades establecidas o implícitas. (<i>American Society for Quality</i>, 2017)</p> <p>Servicio al Cliente. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Serna, 2016)</p>	<p>costumbres particulares de cada persona, mediante la facultad de apreciar por placer, lo bello o lo feo según la apreciación personal. (Pérez & Gardey , 2014)</p> <p>Preferencias es cuando para un consumidor los bienes o servicios le otorgan una utilidad a este. Estos productos satisfacen las diferentes necesidades que los consumidores tienen y que pueden conseguir teniendo en cuenta sus respectivas restricciones presupuestarias. (Sánchez, 2015)</p> <p>Integridad Física y Material. La integridad física es el estado de la persona en completitud; la integridad material es salvaguardar las condiciones reales de los artículos, objetos o pertenencias. (Quisbert, 2012).</p> <p>Higiene. Es el conjunto de conocimientos y técnicas que aplican los individuos para el control de los factores que ejercen o pueden ejercer efectos nocivos sobre su salud. (Mella, 2013)</p> <p>Imagen Comercial. Término propio del ámbito del marketing y la economía de la empresa que comprende el posicionamiento de una compañía en un mercado y la percepción que sus consumidores, competidores y el resto de la población tengan en referencia a su actividad económica y el modo en que la desarrollan. (Sanchez, 2015)</p> <p>Facilidad de Accesos. Es la cualidad para que cualquier persona, incluso aquellas que tengan limitaciones en la movilidad, en la comunicación o el entendimiento, pueda llegar a un lugar, objeto o servicio. (Cocemfe, 2004)</p> <p>Comodidad. Es la condición de estar cómodo por el efecto de ser sencillo, conveniente, provechoso. Suele hacer referencia a aquello que se necesita para estar a gusto o conforme. (Pérez, 2016)</p>
--	---	---

		<p>Estacionamiento. Término que se utiliza para nombrar al espacio destinado a guardar automóviles. Es sinónimo de garaje, parking, aparcamiento o parqueadero, cuya frecuencia de uso varía según la región geográfica. (Rojas, 2015)</p> <p>Percepción del Cliente. Es el proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen del mundo con significado (Kotler, 2001)</p>
--	--	--

Fuente: elaboración Propia, (2017)

4.9 Diseño del instrumento de medición

El instrumento de medición que será utilizado se fundamenta en un cuestionario de preguntas cerradas, con escala de medición tipo likert para valores de importancia; el cual se adapta de acuerdo a las necesidades del estudio; generándose 24 planteamientos (ítems) a medición.

La finalidad del uso mediante la escala de Likert, busca determinar las propiedades del conjunto de planteamientos con el efecto de indagar el grado de identificación respecto a una situación, su función primordial es buscar respuestas consistentes ya sea de manera favorable o desfavorable ante un concepto, siendo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí por lo que podría interpretarse como un síntoma (percepción) y no como un hecho.

En este contexto, y con el objeto de realizar el correcto análisis cuantitativo de los datos para medir la percepción de los factores de competitividad identificados en Centro Comercial Nueva Tijuana, se toma como punto de referencia para el diseño de las preguntas del instrumento de medición, los factores mencionados en el marco teórico respecto de los estudios, casos prácticos y artículos relacionados con centros comerciales de acuerdo a diversos autores.

El diseño de las preguntas se formula de acuerdo con su relación correspondiente a las variables independientes; vinculándose con sus respectivas dimensiones en los apartados de conjunto comercial en lo general y locales comerciales en lo particular, para tal efecto se presenta la tabla 1 que establece tal relación.

Tabla 1. Relación de preguntas con variables independientes

Pregunta 4	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento
Pregunta 5	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento
Pregunta 6	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento
Pregunta 10	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento
Pregunta 19	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento
Pregunta 20	Variedad de Productos, Servicios y Entretenimiento
Pregunta 7	Seguridad y Limpieza
Pregunta 11	Seguridad y Limpieza
Pregunta 12	Seguridad y Limpieza
Pregunta 13	Seguridad y Limpieza
Pregunta 16	Seguridad y Limpieza
Pregunta 21	Seguridad y Limpieza
Pregunta 3	Ubicación
Pregunta 8	Ubicación
Pregunta 14	Ubicación
Pregunta 15	Ubicación
Pregunta 22	Ubicación
Pregunta 24	Ubicación
Pregunta 2	Calidad y Servicio al Cliente
Pregunta 9	Calidad y Servicio al Cliente
Pregunta 17	Calidad y Servicio al Cliente
Pregunta 18	Calidad y Servicio al Cliente
Pregunta 23	Calidad y Servicio al Cliente

Fuente: elaboración Propia, (2017)

La estructura que desarrolla el contenido de cada uno de los apartados se vincula de acuerdo con una secuencia lógica de las preguntas, siendo esta:

Apartado 1.- Datos y Clasificación.

Apartado 2.- Preguntas relacionadas con el centro comercial en general. (Preguntas de Contenido Administrativo Interno)

Apartado 3.- Preguntas relacionadas con los locales comerciales en particular. (Preguntas de Contenido Administrativo Externo)

En el primer apartado se presentan niveles de medición a la escala nominal para variables que representa categorías que únicamente tienen la función de clasificar información y que no se manipulan de manera aritmética, siendo la asignación de valores en forma aleatoria, pues no cuenta con orden lógico, esta escala se aplica al nombre, estado civil, sexo, edad, escolaridad, categoría, así como el planteamiento de clasificación relacionado con verificar si el encuestado genera sus compras y consumos en la zona. Respecto de los apartados II y III se presentan una combinación de preguntas cerradas con escala de medición tipo likert para valores de importancia así como preguntas cerradas para otorgar solo una respuesta de las disponibles; en dichos planteamientos se contemplan los aspectos referentes a las factores de preferencias, tendencias, frecuencias de compra y evaluación de las opciones de centros comerciales en general así como de las preferencias de compra, factores de preferencia, factores que inhiben el consumo y características distintivas de los locales comerciales en específico, buscando que ambos apartados generen los principales aspectos que diferencian a Centro Comercial Nueva Tijuana de la competencia.

4.9.1 Escalas de Medición

Como ya fue determinado, para el presente trabajo de investigación se utiliza la Escala de Likert, método de medición desarrollado por Rensis Likert a principios de la década de los años '30; este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide a la persona encuestada que elija su respuesta en base a uno de los cinco puntos en una escala, posteriormente a cada punto se le asigna un valor numérico; así el sujeto de estudio obtiene una puntuación respecto a la afirmación, de tal forma que al final se obtiene la puntuación total sumando todas las puntuaciones obtenidas en relación a sus elecciones afirmativas.

Para efectos de esta investigación la escala de intervalo utilizada se integra por 5 aciertos quedando de la siguiente forma: 1 No es importante, 2 Poco Importante, 3 Indistinto, 4 Es Importante y 5 para Es muy importante

4.10 Prueba Piloto

Se establece como aquella acción en la cual una vez diseñado el instrumento, se aplica una cantidad práctica y reducida del mismo, con el efecto de probar y establecer su validez, se le conoce también como estudio piloto, pre test, test preliminar o investigación de ensayo. (Balestrini, 2002)

Generalmente tiene la intención de demostrar la eficiencia del instrumento de recolección de datos en condiciones reales probándolo sobre un grupo pequeño de la población.

Bajo este tenor, se procede a realizar una prueba piloto aplicando el instrumento en una muestra de la población correspondiente a 34 personas (cuestionarios) con el objeto de probar su congruencia y eficacia, así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados, a partir de esta prueba se calcula la confiabilidad y la validez del instrumento.

4.11 Confiabilidad y Validación del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto presenta resultados iguales. En otras palabras es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Mientras que la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Hernández Sampieri, et. al 2014)

Se establece que la confiabilidad del instrumento de medición debe producir coeficientes de fiabilidad entre cero y uno, en donde cero se traduce como una nula confiabilidad y uno representa el máximo de confiabilidad posible en relación al grado en que su aplicación al mismo individuo produce resultados iguales; por otro lado, la validez se traduce como el grado en que un instrumento mide la variable.

Se determina que en una etapa inicial de investigación, valores de Alfa de Cron Bach entre 0.7 y 0.8, son aceptables para elementos que han de formar un mismo constructo:

Alpha de Cron bach	Consistencia Interna
> a 0.9	Excelente
0.8 a 0.9	Bueno
0.7 a 0.8	Aceptable
0.6 a 0.7	Cuestionable
0.5 a 0.6	Pobre
0.5 o menor	Inaceptable

Tabla 2. Valores Alfa Cron Bach
Fuente: Hernández Sampieri, et. al., 2010

Por lo anterior se procede a medir el grado de confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente de fiabilidad de Alfa Cron Bach, por medio del programa SPSS versión 20.0, generándose como resultado un grado de confiabilidad de 0.973 tal y como se indica en la tabla siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.973	24

Tabla 3. Estadístico de confiabilidad
Fuente: SPSS versión 20.0

Respecto de la validación, esta se genera a partir de la experiencia en el área de competitividad por parte del director de tesis, por lo tanto se valida en forma positiva el grado con que el instrumento mide cada una de las variables relacionadas en el instrumento de recolección de datos para efectos de esta investigación.

4.12 Recolección de Datos

La recolección de datos que se relaciona también bajo el término de trabajo de campo, consiste en sensibilizarse con el ambiente o el lugar, identificar informantes que aporten datos adicionales, adentrarse y compenetrarse con la situación de la investigación, además de verificar la factibilidad del estudio poniendo en práctica el o los instrumentos seleccionados. (Hernández Sampieri, et. al 2014)

Para efectos de esta investigación, la recolección de datos se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario relacionado con los factores de competitividad que inciden en la percepción del cliente y en su defecto en el posicionamiento del centro comercial sujeto de estudio; por lo que se recaban en campo durante horarios diurnos con actividad comercial, académica y de servicios la cantidad de 186 encuestas en la zona de Mesa de Otay a los diferentes perfiles involucrados siendo estos amas de casa, empleados, estudiantes y turista visitante, generándose la información durante las primeras tres semanas del mes de Octubre del año en curso.

4.13 Captura y procesamiento de los datos.

La captura de datos consiste en realizar los registros obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo para posteriormente realizar el procesamiento de la información (dispersos,

desordenados, individuales y/o por categoría) buscando como fin, generar resultados a través de datos agrupados y ordenados a partir de los cuales se realizara el análisis de los objetivos planteados en el caso de investigación. (Hernández Sampieri, et. al 2014)

En el procesamiento de los datos, se debe mencionar las herramientas estadísticas a utilizarse manifestándose el tipo de análisis de los datos que se llevara a cabo ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto.

Por lo tanto, y habiéndose generado los registros de la información necesaria mediante la recolección de datos en la etapa anterior, se procedió a utilizar el programa de procesamiento SPSS para Windows versión 20.0, con el efecto de capturar cada una de las respuestas a través de la codificación diseñada; buscando obtener los resultados preliminares a través de gráficas estadísticas y tablas de referencia con datos agrupados y ordenados.

4.14 Tabulación

Este proceso consiste en presentar un conjunto de valores o unidades relacionadas entre sí, dentro de un cuadro, para determinar comparaciones, referencias y analogías entre los distintos datos que contenga. Las tablas reflejan de forma ordenada los datos recopilados por los diferentes instrumentos, permitiendo visualizar el fenómeno estudiado con mayor claridad, ellas son expresiones directas de las investigaciones, de la realidad detectada, por lo tanto no admiten vaguedades e imprecisiones. (Hernández Sampieri, 2010)

Para el caso de las variables cuantitativas, los datos se agrupan según la frecuencia de los valores, denominándoseles distribución de frecuencias y en donde la forma de tabular depende del número de datos. Si son pocos (menos de 30) se hace una tabla simple en donde los números de ordenan de menor a mayor o viceversa. Si por el contrario los datos son muchos, estos se agrupan en clases que son intervalos sucesivos de valores.

En virtud de tal aplicación, y para el caso de esta investigación, se establece que las tablas de frecuencia se reflejan a través de gráficos porcentuales de respuesta para cada una de las preguntas relacionadas, con el efecto de ser presentadas en el apartado de resultados correspondiente.

4.15 Análisis de los datos y resultados preliminares.

Consiste en el estudio detallado y sistemático de los datos debidamente organizados en gráficos y tablas con el objeto de encontrar las causas y los efectos del fenómeno estudiado. Se trata de explicar o hallar un significado a los datos disponibles, de una reflexión ordenada y lógica sobre las variables estudiadas a través de todo el trabajo de investigación. (Hernández Sampieri, et. al 2014)

Se puede decir que el análisis consiste en descomponer el total del problema para llegar al conocimiento de sus elementos.

De lo anterior se desprende que las frecuencias y distribución de valores dan como resultados preliminares los siguientes:

- A. El comportamiento de las variables muestran que los factores de competitividad presentes en Centro Comercial Nueva Tijuana se identifican con: ubicación y accesos, calidad y servicio al cliente, seguridad y limpieza, variedad y oferta dentro de los cuales se manifiestan precios y costos de los bienes y servicios.
- B. Los factores de competitividad que arrojan un mayor peso en el posicionamiento de Centro Comercial Nueva Tijuana son: ubicación y accesos con un 62% de los entrevistados (35% muy importante y 27% importante); Calidad y Servicio al Cliente con un 61% de los entrevistados (31% muy importante y 30% importante); así como Seguridad y Limpieza con un 59% del total de los encuestados.
- C. La influencia de los factores de competitividad antes mencionados, genera una opinión favorable del cliente respecto de la comparación con otros centros comerciales de la zona ubicándolo con un porcentaje mayoritario del 46% en la categoría de bueno. De igual forma la probabilidad de recomendar el consumo en los locales comerciales se sitúa en un 36% en la condición de favorable de acuerdo a la opinión de los entrevistados.
- D. En cuanto al planteamiento particular de los locales mayormente visitados la investigación arroja que con un 42% las tiendas anclas (mercados y departamentales), estas marcan la pauta en el consumo del centro comercial.
- E. Dentro de los principales hallazgos encontrados destacan aquellos vinculados con que:
 - El 75.8% de los entrevistados guardan un nivel de educación medio superior y nivel superior
 - De las categorías entrevistadas destacan los grupos de estudiantes y empleados en la zona con un 32.8 y 30.1% respectivamente.

- Del total de entrevistados un 75.8% menciono en sus preferencias de consumo al sujeto de estudio Otay Centro Comercial.
- Un 30.6% de la visita se realiza en familia lo cual les genera condiciones de seguridad.
- Un 29.6% solicita como servicio complementario a la oferta actual el concepto de cines.
- La percepción de una ubicación favorable destaca dentro del posicionamiento hacia el cliente con un 43.5% de los entrevistados.
- Dentro de las observaciones comentadas se visualiza como principales puntos detectados la necesidad de tener una mayor cantidad de locales abiertos así como de una remodelación de las instalaciones dadas las condiciones actuales del inmueble del centro comercial.

F. Se establece que de acuerdo a los factores de competitividad que denotan un mayor peso, se podrán generar estrategias competitivas mediante acciones que se deriven del cuadro FODA, del análisis de las cinco fuerzas y de los resultados del instrumento cuantitativo.

4.16 Aplicación del Modelo FODA

La figura representa el Modelo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas aplicado al sujeto de estudio Centro Comercial Nueva Tijuana.



1. Implementación de innovación y nuevas practicas como pionero de centros comerciales en la zona (refunds)
2. Implementar nuevas practica de Mkt
3. Explorar nuevos riesgos de negocio.
4. Benchmarking de C.C en EUA
5. Potencial de Oportunidades crecimiento en nuevos Negocios
6. Implementación nuevo modelo estratégico (Cambios y Mejoras)



1. Competencia de nuevos centros comerciales
2. Competencia de espacios comerciales de conveniencia e informales.
3. Disminución del poder adquisitivo en los consumidores
4. Índice de inseguridad en la zona
5. Publicidad nociva en el mercado de EUA
6. Tiempos de espera en cruce fronterizo
7. Tecnologías de vanguardia no actualizadas



1. Posicionamiento favorable respecto de la Competencia (identificación)
2. Ciclo de Vida duradero (antigüedad)
3. Captación de mercado local y transfronterizo
4. Mezcla de Productos y Servicios. (Diferenciación por valor agregado)
5. Operación sin endeudamiento
6. Presencia del sector Médico y Gastronómico (clusters)
7. Ventaja competitiva por ubicación, seguridad, espacios disponibles y otros relacionados.



1. Régimen de Propiedad en Condominio (Directrices centralizadas en condóminos con mayor indiviso representado)
2. Falta de mejoras en Innovación.
3. Falta de explorar nuevos mercados
4. No se desarrolla investigación en tendencias.
5. Faltan nuevas marcas comerciales y nuevos productos (Giros de Entretenimiento, actividades afines)
6. Falta un cambio de imagen en la estructura del mall

Fuente: elaboración Propia, (2017)

4.17 Aplicación Matriz de Evaluación Interna y Externa

La matriz de valuación Interna y Externa, es una herramienta que se aplica tomando como base los factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) del centro comercial; a través de la cuantificación de índices que se grafican.

Matriz de Factor Interno

- Se establecen los Factores Internos de Éxito de acuerdo con los conceptos del marco teórico.
- Se pondera cada factor interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito del centro comercial.
- Se califica cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
- Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

Factores Clave Internos	Ponderación	Calificación	Resultado
<u>Fortalezas:</u>			
Mezcla de Productos y Servicios	0.18	4	0.72
Ubicación	0.08	3	0.24
Seguridad	0.10	3	0.30
Facilidad de Accesos	0.05	4	0.20
Calidad	0.12	2	0.24
Servicio/ Atención al Cliente	0.10	3	0.30
<u>Debilidades:</u>			
Régimen de Condominio	0.05	2	0.10
Nivel de Desocupación	0.12	1	0.12
Ausencia Giro Estratégico Entretenimiento	0.15	1	0.15
Imagen Actual del Conjunto y Estructura	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.47

Tabla 4. Matriz de Valuación Interna, Fuente: elaboración Propia, (2017)

Matriz de Factor Externo

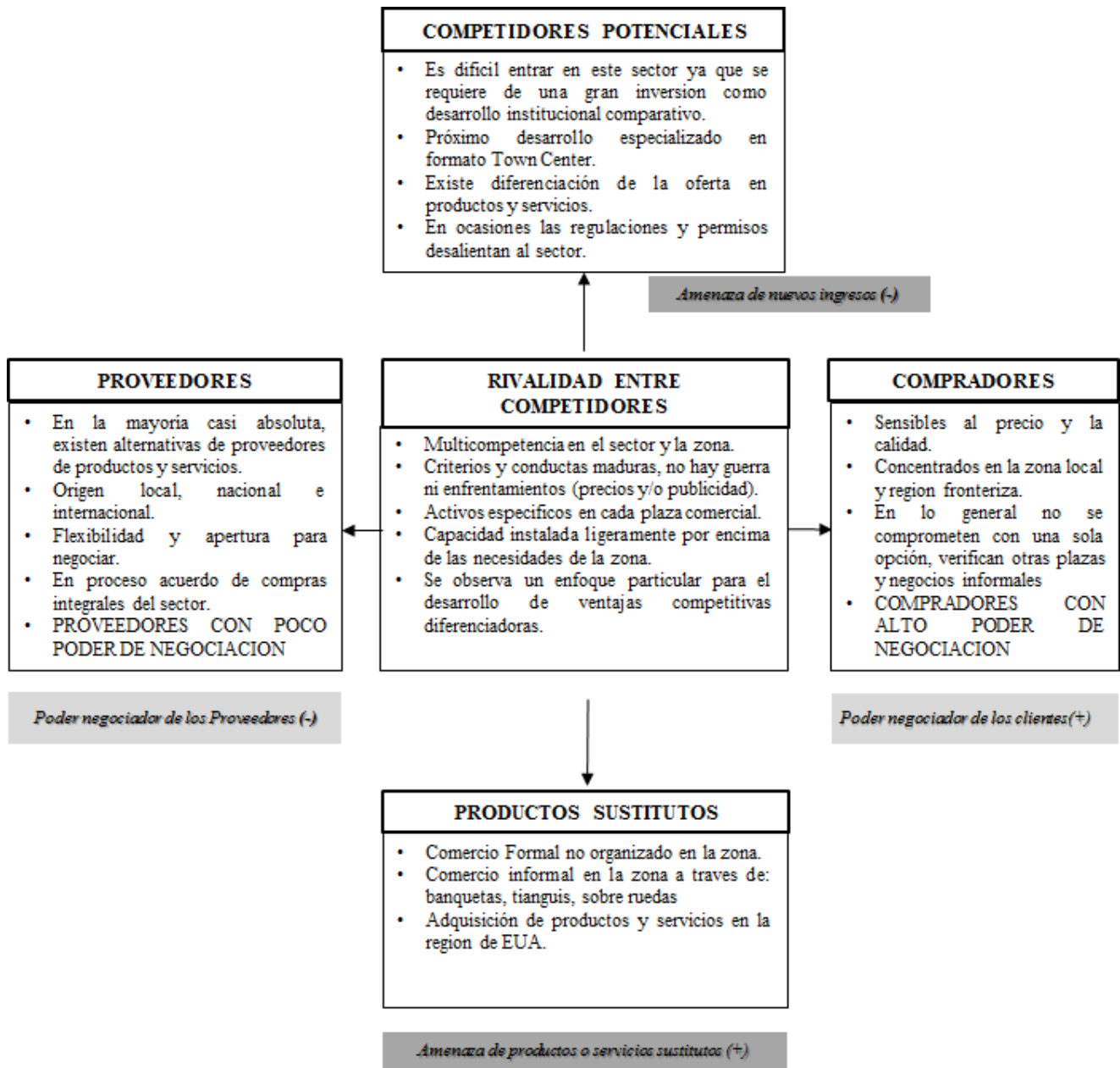
- Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los factores externos de éxito en el centro comercial de acuerdo con los conceptos relacionados en el marco teórico.
- Se procede a darles una ponderación a cada factor externo, de acuerdo a la importancia que representa para la plaza.
- Se califica cada factor externo, de acuerdo a cómo es percibido en el momento actual, mediante una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
- Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo.

Factores Clave Externos	Ponderación	Calificación	Resultado
<u>Oportunidades:</u>			
Tipo de Cambio favorable cliente EUA	0.18	4	0.72
Potencial de desarrollo médico y gastronómico	0.10	3	0.30
Potencial de espacios disponibles para invertir	0.08	2	0.16
Ventaja Competitiva por servicios agregados	0.05	3	0.15
Mejora de Imagen	0.10	1	0.10
Exposición por campaña de medios electrónicos	0.03	2	0.06
<u>Amenazas:</u>			
Crecimiento de Competencia Centros Comerciales	0.17	1	0.17
Crecimiento Sector Informal	0.08	2	0.16
Disminución Poder Adquisitivo	0.10	1	0.10
Tiempos de Espera en Cruce Fronterizo	0.06	2	0.12
Inseguridad en la Zona	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.14

Tabla 5. Matriz de Valuación Externa, Fuente: elaboración Propia, (2017)

4.18 Aplicación del Modelo Cinco Fuerzas Competitivas

La figura representa el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicado a Centro Comercial Nueva Tijuana:



Amenaza de nuevos ingresos (-)
 Siendo un sector de difícil acceso por la inversión requerida para desarrollar un complejo comercial, la condición actual refleja un Nuevo Ingreso en la Zona, bajo el Modelo Town Center que vendrá a originar una competencia directa a mediano plazo.

Fuente: elaboración Propia, (2017)

CAPITULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1 Análisis FODA

De acuerdo con el análisis FODA se identifican las áreas de oportunidad y las áreas de debilidad en el entorno interno y externo del centro comercial; estas áreas están estrechamente vinculadas con aquellos factores relacionados con la posibilidad de mejorar la percepción del cliente; es decir fortalecer su posicionamiento. En relación a sus principales fortalezas se identifica al posicionamiento favorable en la zona dado su ciclo de vida duradero y permanente en el tiempo por lo tanto es favorecido con el reconocimiento del mercado de la zona considerándolo como una opción favorable por su ubicación, seguridad y mezcla de productos/servicios; como oportunidades se detecta el potencial de espacios disponibles para giros interesados y las nuevas prácticas de comercio como *refunds* y *mkt* en base a EUA.

Entre sus debilidades se detecta ser un condominio con restricciones de reglamento y la falta de giros de entretenimiento masivo así como la falta de innovación en infraestructura dado el modelo original de construcción; por último entre sus principales amenazas se encuentra la oferta comercial de EUA, los tiempos de espera en el cruce transfronterizo y la competencia de los nuevos centros comerciales en la zona. En tal sentido y en línea con el modelo de Michael Porter, de este diagnóstico se origina el planteamiento para la implementación de estrategias alternativas, las cuales se relacionen en forma primordial con innovación en nuevas prácticas de atención y devoluciones al cliente, exploración de nuevas oportunidades de negocio e implementación de un enfoque que propicie el cambio paulatino del concepto funcional tradicional a lo funcional actual a través de cambios y mejoras a las instalaciones.

Estas acciones ofrecerán la posibilidad de mejorar el ciclo de vida de las opciones de consumo y servicios a través de una mayor captación de mercado local y transfronterizo, una más amplia variedad de opciones que contribuya a la diferenciación por valor agregado tales como turismo médico y gastronómico, y una mejor exposición y explotación de las ventajas competitivas de ubicación, seguridad, y demás factores de competitividad presentes en el centro comercial.

Por lo tanto, en virtud de los resultados manifestados en este instrumento se logra identificar la necesidad de aplicar estrategias vinculatorias entre las áreas de oportunidad y las de debilidad bajo acciones pretendidas como las siguientes:

5.1.1 Estrategias Alternativas

Estrategia FO (Ofensiva). Se traduce en cómo utilizar los puntos fuertes o fortalezas para aprovechar las oportunidades

- En base a su posicionamiento y ventaja competitiva introducir nuevos modelos de negocio singulares en los cuales se experimenten riesgos e innovación, tales como eventos de corte artístico, zonas de entretenimiento y bares de estilo casual.
- Aprovechar la presencia del sector médico, dental y gastronómico, incentivando una promoción y marketing integral hacia el segmento de mercado de consumo en EUA.
- Aprovechar la mezcla de productos y servicios ofrecidos, para que en base a su consumo se establezca la estrategia de *refunds* y cambios como una innovación en la comercialización de la zona y sea un factor diferenciador.

Estrategia FA (Defensiva). Se traduce en cómo aprovechar las fortalezas para evitar afectaciones de las amenazas

- Fortalecer en la mente del consumidor el posicionamiento de la ventaja consistente en la diferenciación en mezcla de productos y servicios ante los principales competidores de la zona.
- Énfasis en los servicios de valor agregado (estacionamiento, seguridad en la zona, precios accesibles) como un efecto que contrarreste los riesgos y limitantes de consumir en el sector informal.
- Mediante las estrategias del comercio organizado interno ofrecer *refunds*, cambios y descuentos buscando con ello apoyar el poder adquisitivo de los consumidores en su reducción de recursos ante las afectaciones del entorno.

Estrategia DO (De Reorientación). Se traduce en cómo utilizar las oportunidades para superar las deficiencias v/o debilidades presentes

- La exploración de nuevos riesgos de negocio generara las condiciones para desarrollar la llegada de nuevas marcas y productos comerciales actualmente inexistentes.
- Con el desarrollo de *benchmarking* y análisis de los centros comerciales en EUA, se pueden desarrollar e implementar innovaciones, experimentando nuevas tendencias actualmente no presentes en el centro comercial.

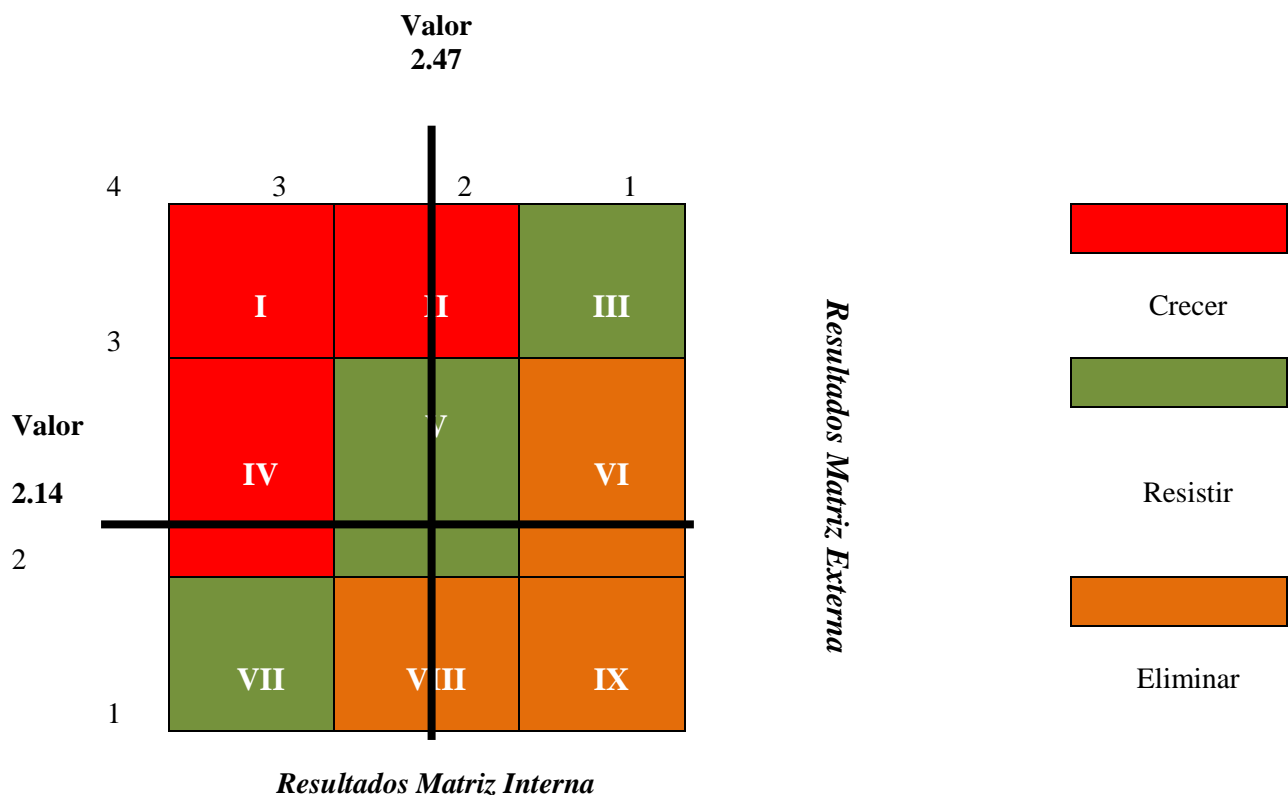
Estrategia DA (De Supervivencia). Se traduce en como minimizar las debilidades y a la vez evitar las amenazas.

- Propiciar que las decisiones centralizadas en los locatarios anclas se orienten a fortalecer las condiciones de operatividad interna en pro de mejorar el posicionamiento respecto de los principales centros comerciales en la zona.
- Que la actual imagen tradicional del centro comercial (antigüedad) no coadyuve a crear una percepción de abandono, inseguridad, falta de servicio y por ende de publicidad nociva para el centro comercial, crear condiciones para mantener estándares de servicio y calidad como factores de diferenciación.

5.2 Análisis de la Matriz de Evaluación Interna y Externa

Este instrumento fue aplicado con la finalidad de identificar en forma introspectiva, la relación de los factores de competitividad en el panorama de las matrices de análisis, de tal forma que se obtuviera un índice resultante que reflejara la condición actual del centro comercial en el mercado actual de su competencia; es así que se procedió a otorgar los valores discrecionales de acuerdo con la opinión de la administración del centro comercial y de los participantes en la toma de decisiones bajo el sustento de la experiencia generada a través de los años de operación. En tal sentido se procedió a graficar en una matriz acumulada los resultados de las matrices de evaluación aplicadas en el capítulo de metodología, con el efecto de identificar en cuál de los 9 cuadrantes del instrumento quedaría identificado, ubicando por lo tanto, la categoría de la acción por recomendar.

Matriz de Cruce resultante en Centro Comercial Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017)

Es así, que se llega al resultado final del instrumento, el cual establece el cruce en el cuadrante V, traduciéndose por lo tanto en la categoría de mantener y proteger (resistir).

La aplicación del instrumento permitió definir de manera objetiva las condiciones actuales y perceptibles del centro comercial desde el punto de vista interno de la administración y quienes en su calidad de propietarios contribuyen en la misma; determinándose la congruencia con el punto de vista sobre las condiciones actuales de la plaza, por lo tanto los resultados de la aplicación refuerzan el concepto elemental de buscar aplicar estrategias competitivas que en primera instancia fortalezcan y protejan el posicionamiento actual, para que en una segunda etapa deriven en acciones detonantes que contribuyan a un crecimiento sostenido, el cual genere un mejor posicionamiento comercial en la zona, a través de la ampliación y mayor penetración de mercado, así como del efecto en la percepción del cliente para que logre determinar a Centro Comercial Nueva Tijuana como la mejor opción en su preferencia de consumo de bienes y servicios.

5.3 Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas

De acuerdo con la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se consideró que si existe una relación vinculatoria con cada una de las esferas de competencia que se analiza, por lo tanto los resultados obtenidos se establecen a continuación:

Amenaza de Nuevos Competidores Potenciales

Este aspecto se considera como de difícil acceso, ya que la entrada de nuevos competidores en el sector no es tan frecuente derivado de los altos costos de inversión requerida; sin embargo cabe remarcar que las circunstancias cambiaron durante el desarrollo de la investigación ya que al inicio de la misma el competidor más reciente se relacionaba con el desarrollo denominado Plaza Unisur, el cual en su momento fue enfocado a gastronomía, bares y servicios de baja escala incorporando poco a poco una institución financiera y una tienda mayorista especializada en carnes y abarrotes. Sin embargo a principios del año 2017 se anuncia la llegada de un nuevo desarrollo comercial aledaño en la zona Parque Arboledas Town Center, el cual vendrá a aportar una oferta adicional y distinta al mercado. Esta situación avizora una condición de mayor competencia entre los diversos conjuntos comerciales de Mesa de Otay, por lo tanto el diagnóstico se perfila a la acción prioritaria de fortalecer el posicionamiento direccionado a los segmentos de mercado identificado: empleados, estudiantes, ama de casa y turista visitante buscando crear una estrategia diferenciadora que distinga al centro comercial de sus principales competidores en base a los factores establecidos.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La competencia con los centros comerciales de la zona se genera en condiciones de criterios y conductas maduras en donde generalmente no se presentan situaciones de enfrentamiento.

Actualmente se considera que la oferta de los competidores se ubica en forma predominante sobre la principal vialidad de la zona (Blvd. Industrial / Calzada Tecnológico); por lo tanto se puede manifestar que es un sector sumamente concentrado y dominado por pocos participantes, por lo tanto será la explotación de las ventajas competitivas y diferenciadoras de cada uno, la condición que establezca el liderazgo en el mercado.

El crecimiento en el sector se ha desarrollado en la última década provocando la necesidad de mantener el paso del sector, tanto en estrategias de infraestructura como de innovación.

Se detecta que algunos clientes perciben al producto y/o servicio como diferenciado, creando niveles de aislamiento contra las estrategias competitivas por la lealtad que tienen los compradores con el centro comercial. Sin embargo, también existen compradores cuya elección es basada principalmente en el precio y el servicio, lo cual a últimas fechas comienza a intensificar la competencia.

Los competidores difieren en estrategias pues algunos se basan en calidad, otros en diversificación de servicios, otros en novedad y otros en servicio y atención.

Como ya se estableció, los principales competidores se encuentran: Plaza American Otay, Plaza Unisur, Plaza Amistad, Plaza Universidad, Plaza Otay Soriana Subdelegación, y el próximo Parque Arboledas Town Center.

Presencia de Productos Sustitutos

La principal condición de competencia se traduce en el comercial formal no organizado en la zona consistente en los negocios establecidos en la vía pública operados de manera individual, además del comercio informal de la zona que prolifera en todos los sectores y en varias ubicaciones, así como finalmente, la competencia transfronteriza con el comercio organizado de EUA.

De los anteriores competidores en productos sustitutos, en la actualidad se considera como el principal elemento aquel relacionado con el comercio informal de la zona representado por mercado sobre ruedas, tianguis y ventas de productos en la vía pública y banquetas, ya que por su nivel de presencia crea una saturación en el contexto de la zona, ofreciendo productos de menor calidad a un más bajo precio, creando por lo tanto una economía de consumo aún más diversificada de aquella presente en el comercio organizado de los centros comerciales.

Cabe señalar que esta condición muy probablemente evolucione en un mediano plazo, esta percepción se establece a medida del crecimiento exponencial de los desarrollos hoteleros que se encuentran en proceso de construcción, los cuales traen consigo formatos de locales comerciales integrados, acrecentando con ello la oferta de productos y servicios similares a los ofrecidos en la operación de los centros comerciales de la zona.

Otra condición que también se considera generara un impacto en la presencia de productos sustitutos es precisamente la nueva oferta comercial y de servicios que el desarrollo Parque Arboledas Town Center

brindara a los clientes de la zona; ya que por el catálogo de tiendas y marcas confirmadas el mercado de la zona contara con un mayor número de opciones para realizar las compras de los productos requeridos.

Poder negociador de los Compradores

Definitivamente los compradores tienen todo el poder en el consumo, ya que son sensibles y perceptibles al precio y la calidad.

Los factores que generalmente condicionan su elección de compra están en función de una mejor calidad, servicio y precios competitivos.

Por lo cual tienen la capacidad de marcar la pauta de consumo, ya que de no ofrecerse estas condiciones, tiene la facilidad de encontrar proveedores alternos en la zona ya que los costos de cambiar de proveedor son relativamente bajos.

Adicionalmente los compradores de la zona cuentan con la oportunidad de consumir en EUA; por lo tanto se puede establecer que no existe un compromiso de compra con una sola opción, ya que tienen la opción de comparar y consumir desde el nivel más elemental representando por el comercio informal en la zona, pasando por las opciones de los centros comerciales establecidos y hasta la preferencia de consumo en los comercios ubicados en el vecino país de EUA.

Poder negociador de los Proveedores

Los proveedores no poseen poder negociador sobre los centros comerciales ya que no tienen influencia de peso para determinar precios o reducir la calidad de los productos y el servicio, derivado de las amplias alternativas en el mercado.

No existe poder de negociación de los proveedores pues hay varias opciones en el sector para obtener inventarios de productos, distribuidores de servicios y/o representantes de marcas, los cuales en el contexto general pueden ser de origen local, nacional o incluso de importación de diferentes zonas del comercio mundial favorecidos por la ubicación geográfica de la zona así como de los tratados comerciales en vigencia.

5.4 Resultados de la Estadística Descriptiva (Método Cuantitativo de encuestas)

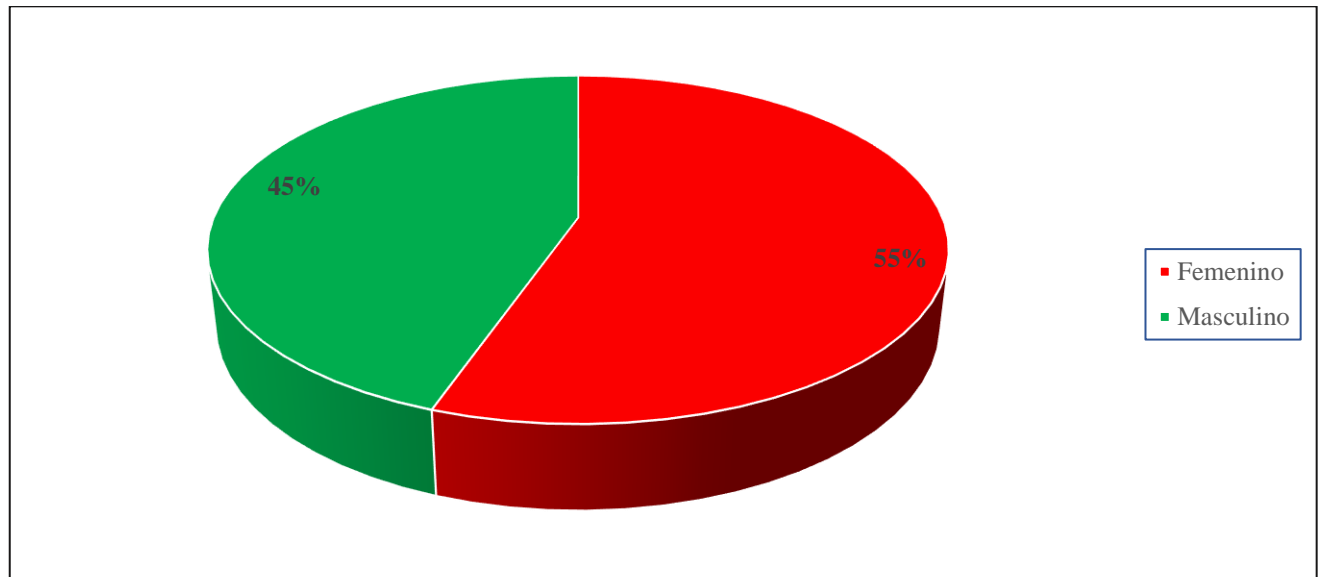
Los resultados de la estadística descriptiva se presentan a través de gráficas porcentuales, las cuales se clasifican en tres apartados principales siendo estos: Apartado I. Datos Generales y Clasificación; Apartado II. Preguntas relacionadas con el centro comercial en general y; Apartado III. Preguntas relacionadas con los locales comerciales en particular.

Por lo tanto, la representación gráfica que se ilustra, tiene como finalidad establecer los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas en los segmentos de mercado identificado.

Apartado I. Datos Generales y Clasificación.

En este apartado se analizarán las respuestas obtenidas de los aspectos cualitativos en los encuestados, en tal sentido se muestra la información de: Sexo, Edad, Estado Civil, Escolaridad, Categoría de Segmento y situación de compra en la zona.

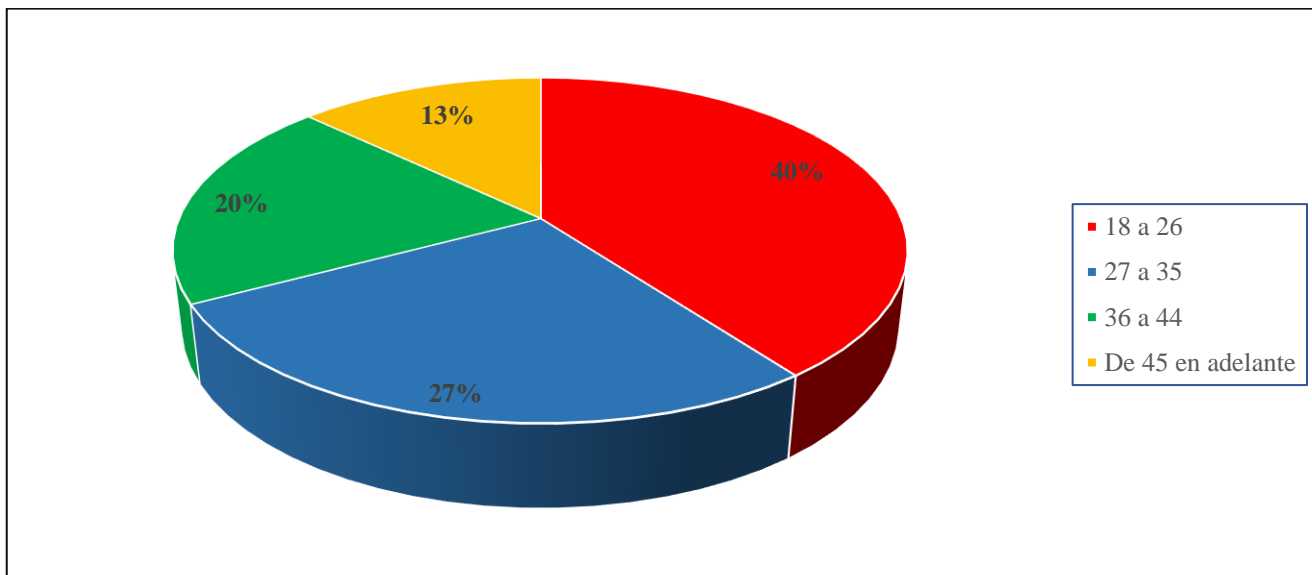
Gráfica 1. Sexo de los encuestados.



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

Como se puede observar en la gráfica 1, se aprecia que del total de entrevistados (186), el 55% corresponde a personas del sexo femenino y el restante 45% a personas del sexo masculino, generándose esta tendencia en virtud de la disponibilidad de ser entrevistado, así como de los lugares en los cuales fueron aplicadas las respectivas encuestas.

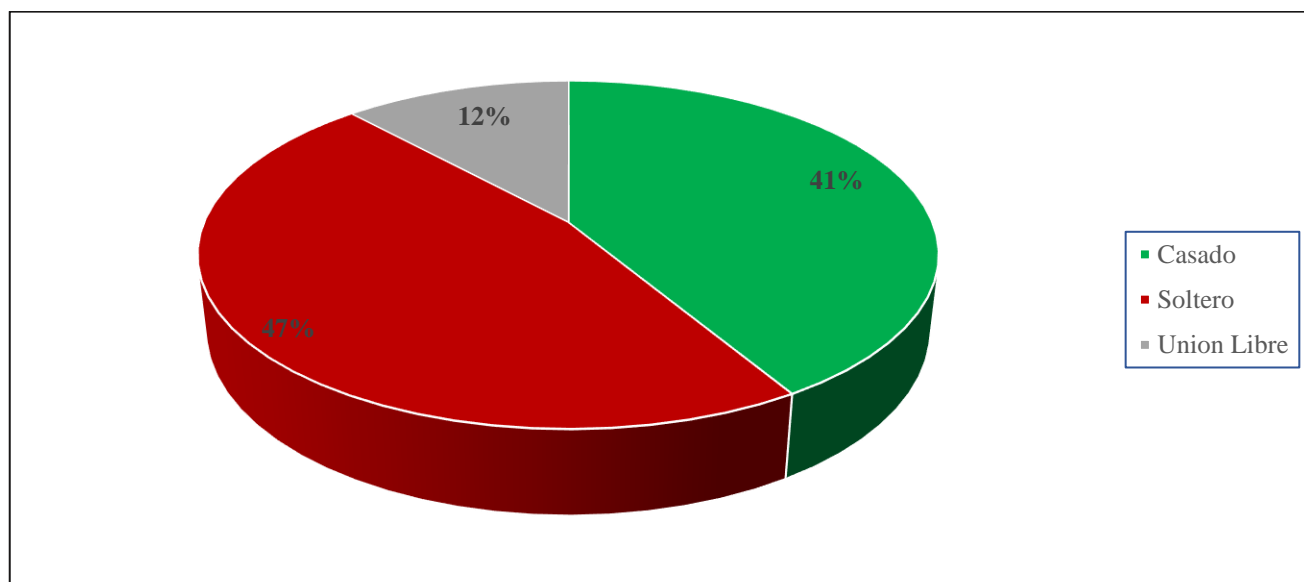
Gráfica 2. Edad de los Encuestados



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En el aspecto de la Edad de los encuestados y según se puede observar en la gráfica 2, el rango de edad de los 18 a 26 años representó la mayor tendencia con un 40%, seguido del rango de los 27 a 35 años con un 27%; de los 36 a los 44 años con un 20%, y finalmente el rango de los 45 años en adelante con un 13% del total entrevistado.

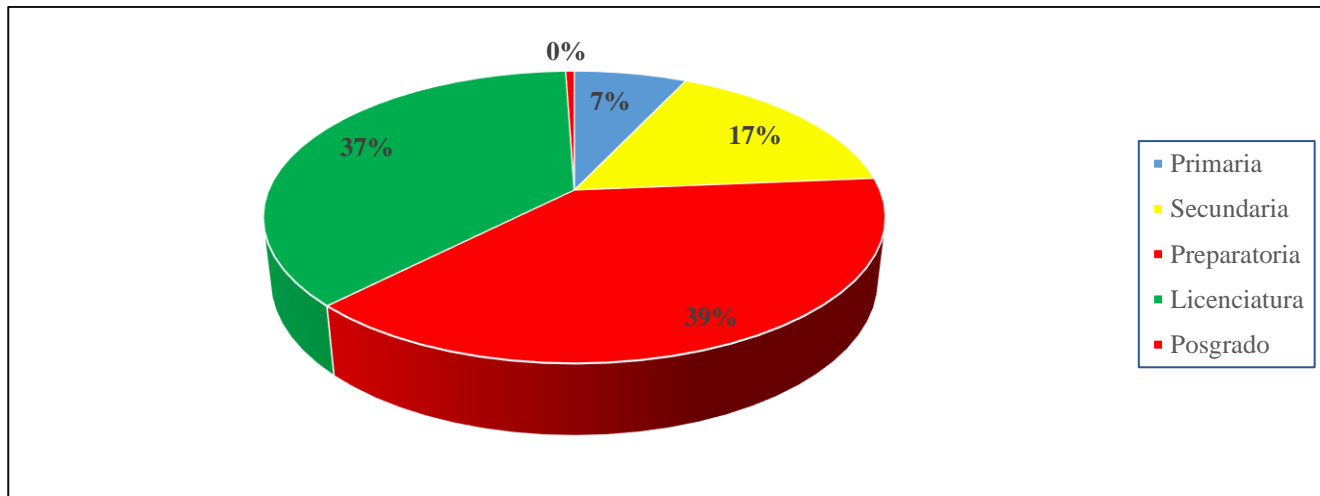
Gráfica 3. Estado Civil de los Encuestados



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

Se establece que de acuerdo con los datos reflejados en la gráfica 3, el estado civil que los encuestados manifestaron se segmenta en el 47% soltero, el 41% corresponde a casado y tan solo un 12% manifestó mantener una relación en unión libre.

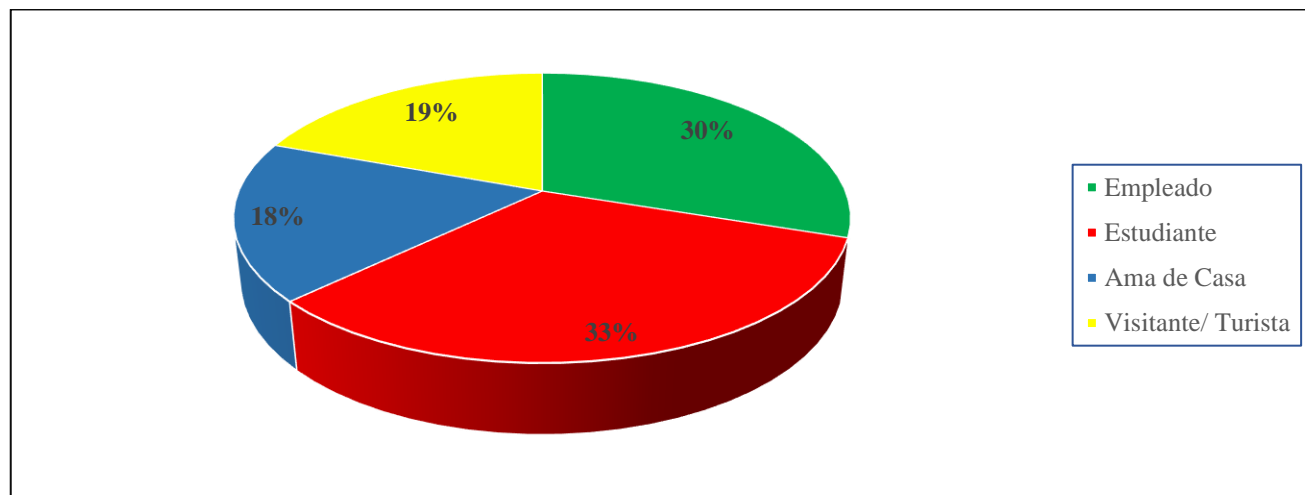
Gráfica 4. Escolaridad de los Encuestados



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

Como se puede observar en la gráfica 4, el aspecto del grado de estudios de las personas encuestadas demuestran que un 76% de los entrevistados (39% Preparatoria y 37% Licenciatura) presentan estudios de nivel medio superior y superior lo cual implica un buen nivel de preparación académica; así mismo un 17% corresponde al nivel secundaria y tan solo un 7% para nivel primaria. Cabe señalar que menos del 1% reflejo nivel de Posgrado.

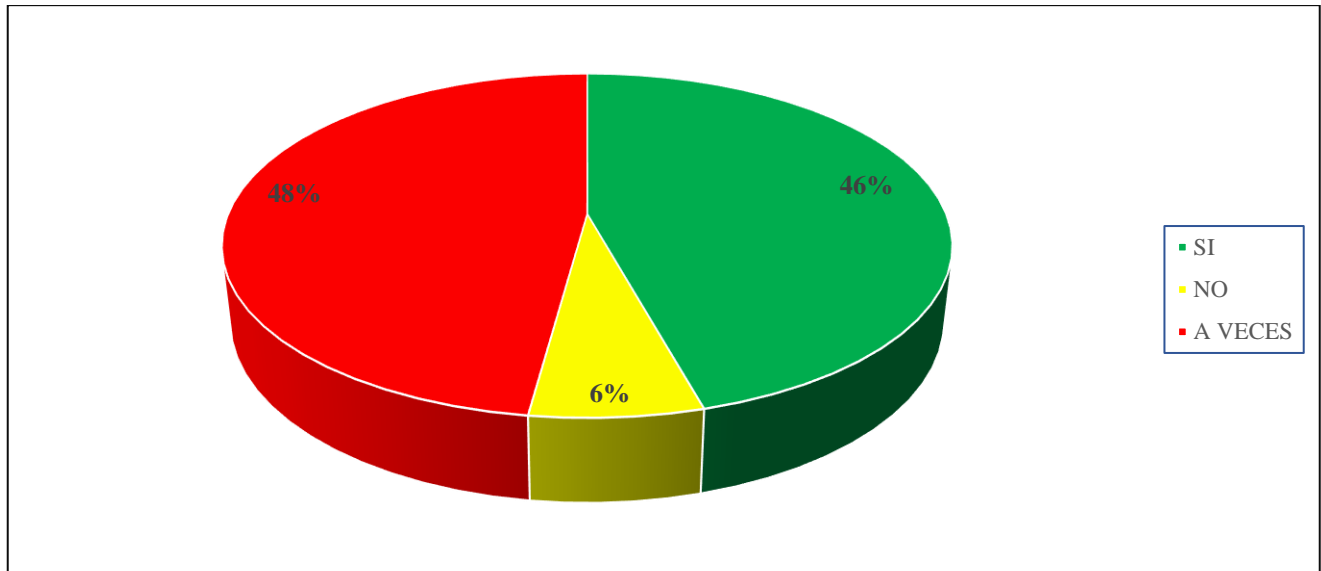
Gráfica 5. Categoría de los Encuestados



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 5, se presentan los segmentos de mercado a los cuales se dirige el presente trabajo de investigación, por lo que una vez tabulada la información arrojada en los puntos de entrevista, se obtiene que el 33% corresponde a estudiantes, el 30% a empleados, el 19% a visitantes y un 18% para amas de casa, siendo para todos los casos personas cuyo consumo converge en la Zona de Mesa de Otay.

Gráfica 6. Realiza sus compras en los centros comerciales de la zona



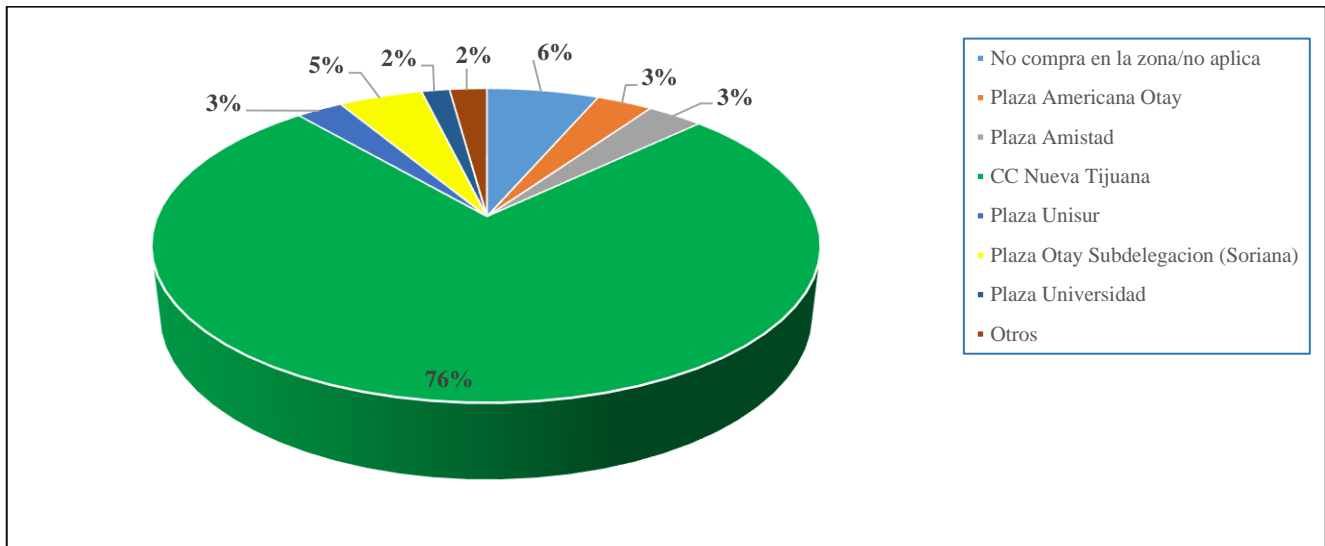
Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

Con el efecto de establecer objetividad en la aplicación de las encuestas, se consideró realizar la pregunta para confirmar que los entrevistados realizarán o no sus compras y consumos en la zona; en tal sentido y según la gráfica 6, las respuestas obtenidas establecen que un 94% (48% compras parciales y 46% compras continuas) tienen un vínculo con las compras en la zona de Mesa de Otay; por lo que solo un 6% manifestó NO realizar compras en esta zona.

Apartado II. Preguntas relacionadas con el Centro Comercial en General.

En este apartado se analizarán las respuestas obtenidas de los factores cuantitativos relacionados con el centro comercial en lo general; lo anterior con el efecto de identificar la percepción de los entrevistados en cuanto al entorno general del conjunto comercial, y determinar en forma más precisa cuales de los factores competitividad se identifican con mayor importancia, buscando relacionarlo con el posicionamiento general en la zona, en tal sentido se muestra la siguiente información:

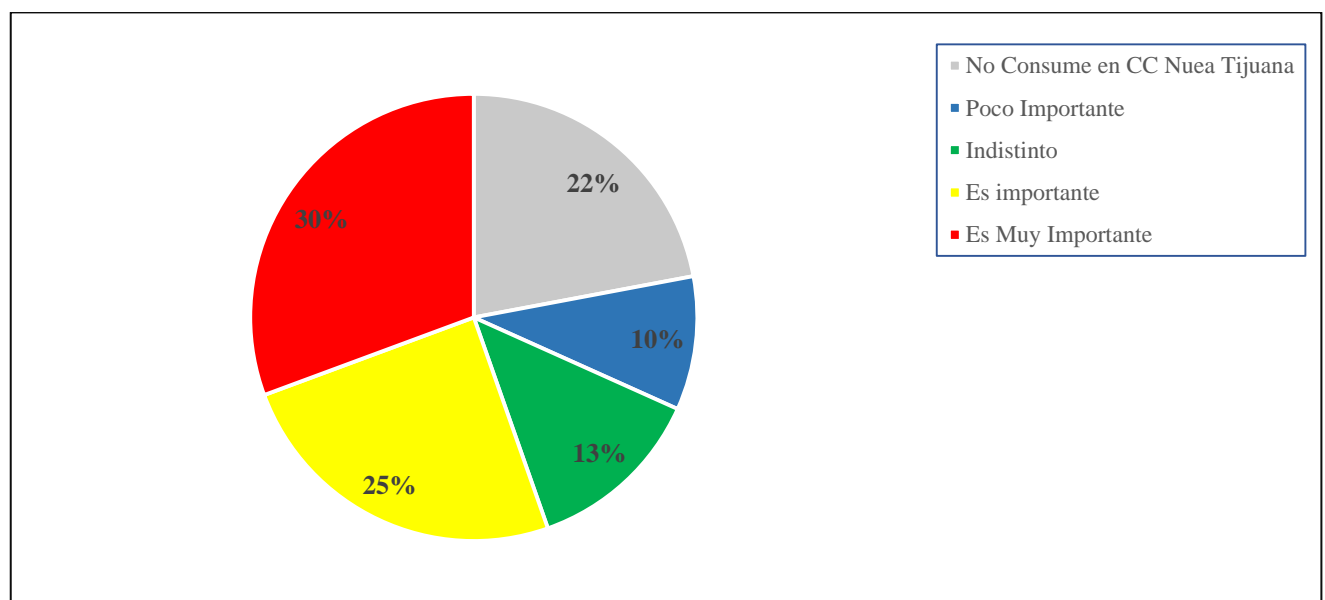
Gráfica 7. Qué centro comercial visita con mayor frecuencia en la zona de Mesa de Otay



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 7, se le pregunta al entrevistado cual es el centro comercial de la zona que visita con mayor frecuencia, obteniendo como resultado que el 76% menciona a CC Nueva Tijuana como su opción de mayor frecuencia y el resto se divide en 5% plaza Otay Subdelegación (Soriana), 3% para Amistad, Americana Otay y Unisur respectivamente, un 2% para Plaza Universidad y otros mencionados. Cabe señalar que un 6% del total de la encuesta no genera mención dado a que no compra en la zona.

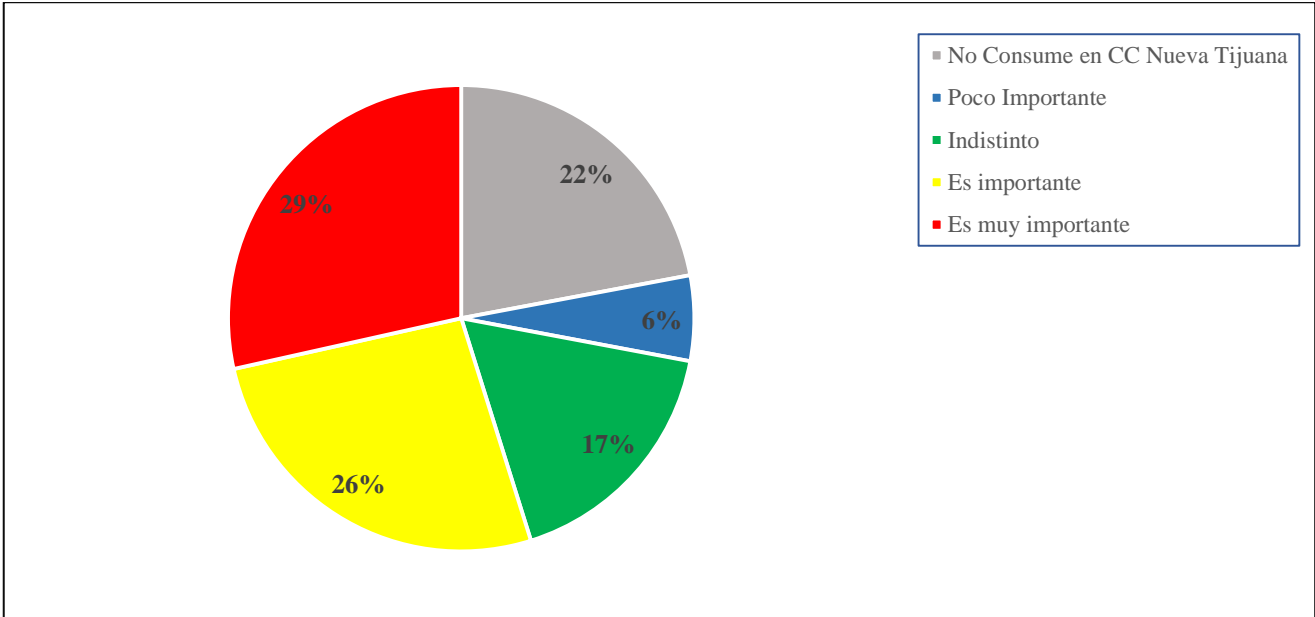
Gráfica 8. Importancia del Factor Precios y Costos para seleccionar a CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 8, se inicia con el cuestionamiento de los factores de competitividad del centro comercial, por lo tanto se establece que la respuesta otorgada en relación al factor de precios y costos manifiestan que un 30% lo establece como muy importante, un 25% como importante, un 13% como indistinto en su parecer y un 10% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

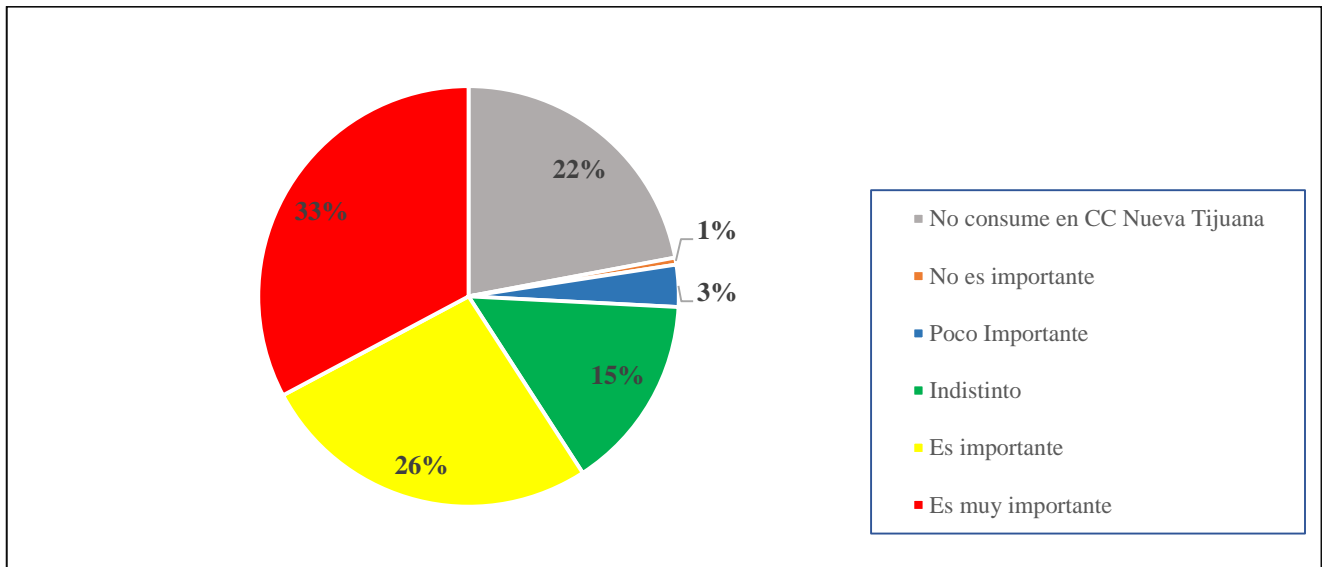
Gráfica 9. Importancia de Variedad y Oferta para seleccionar CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo a la gráfica 9, el factor de variedad de opciones y oferta comercial manifiesta que para el 29% Es muy importante, para el 26% es importante, con un 17% se manifiesta como indistinto y un 6% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

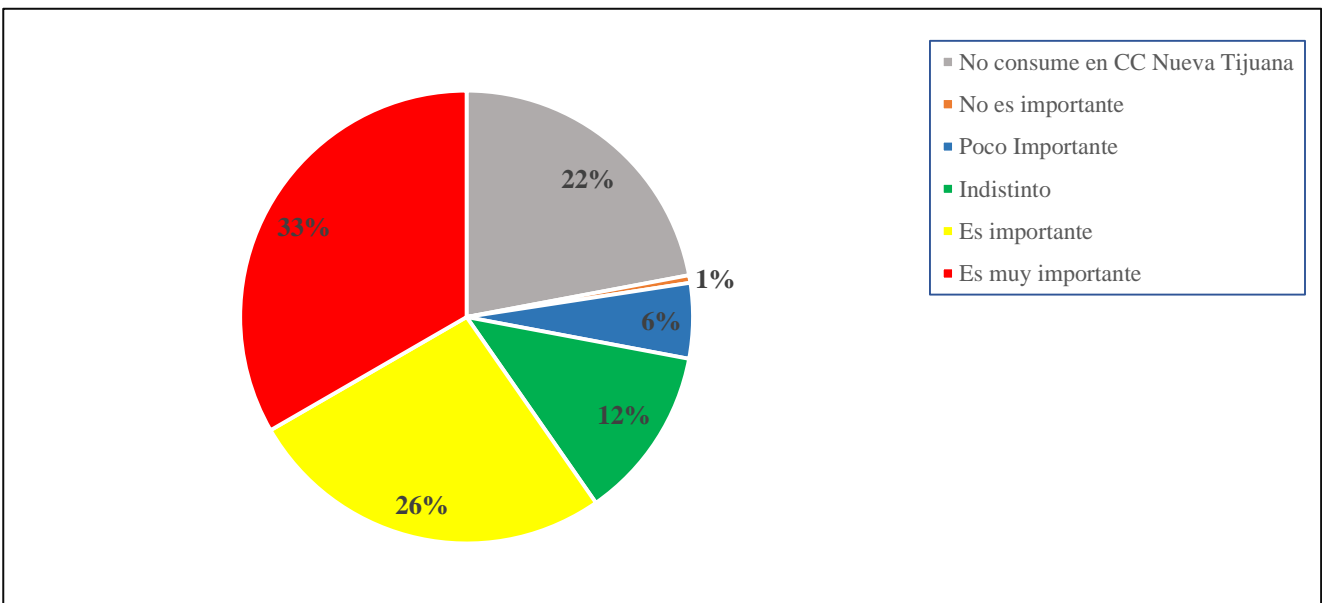
Gráfica 10. Importancia de Gustos y Preferencias para seleccionar CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

Respecto de la gráfica 10, en ella se relaciona el factor de gustos y preferencias, obteniendo que para un 33% es Muy importante, mientras que para un 26% Es importante, siendo un 15% indistinto en su parecer, un 3% como poco importante y un 1% No le es importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

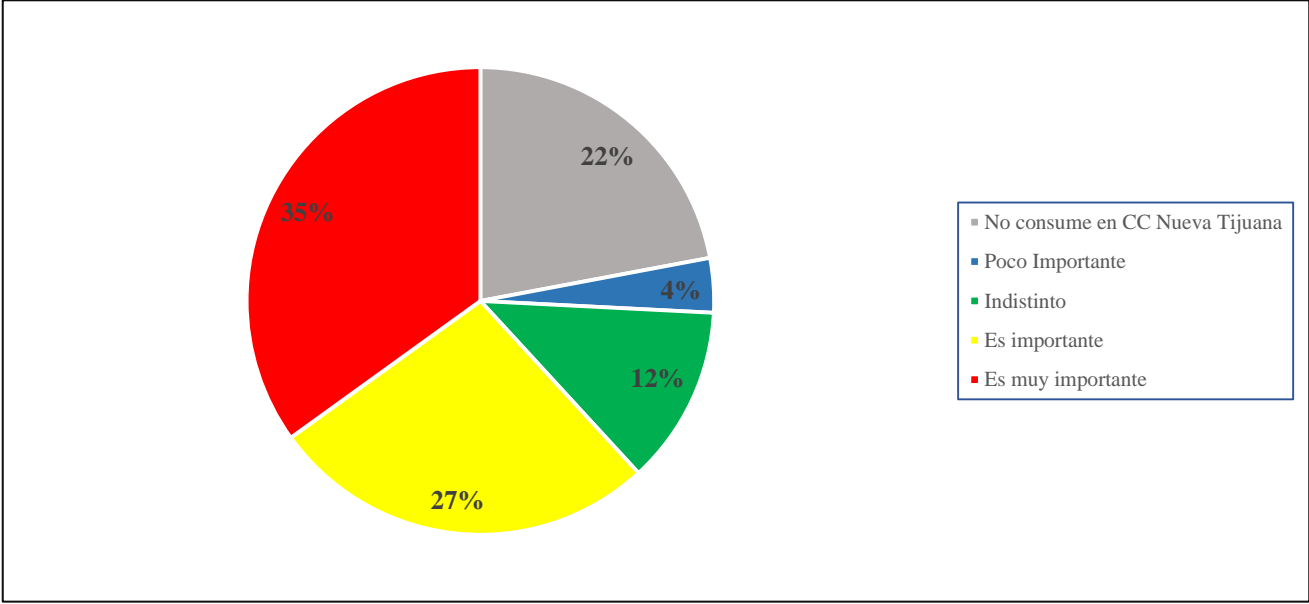
Gráfica 11. Importancia del factor Seguridad y Limpieza para seleccionar CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 11, se establece que respecto del factor de seguridad y limpieza, el 33% lo establece como muy importante, un 26% como importante, un 12% como indistinto en su parecer, un 6% como poco importante y un 1% como No importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

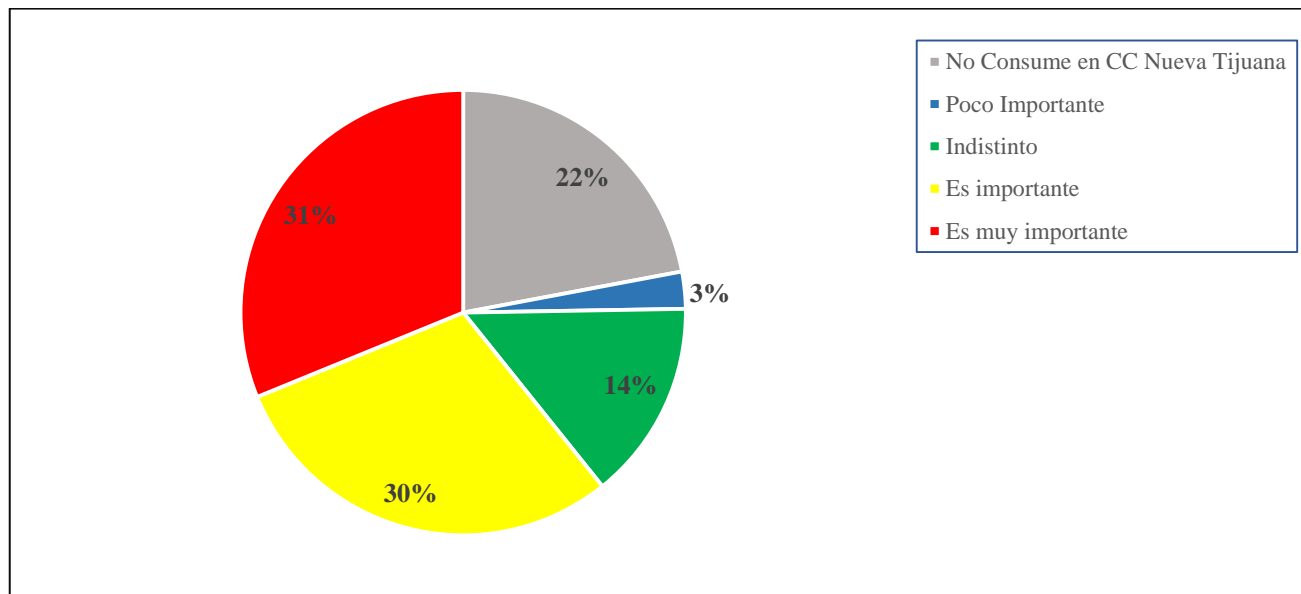
Gráfica 12. Importancia de Ubicación y accesos para seleccionar CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con los valores de la gráfica 12, se establece que respecto del factor de ubicación y accesos el 35% lo establece como muy importante, un 27% como importante, un 12% como indistinto, y un 4% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

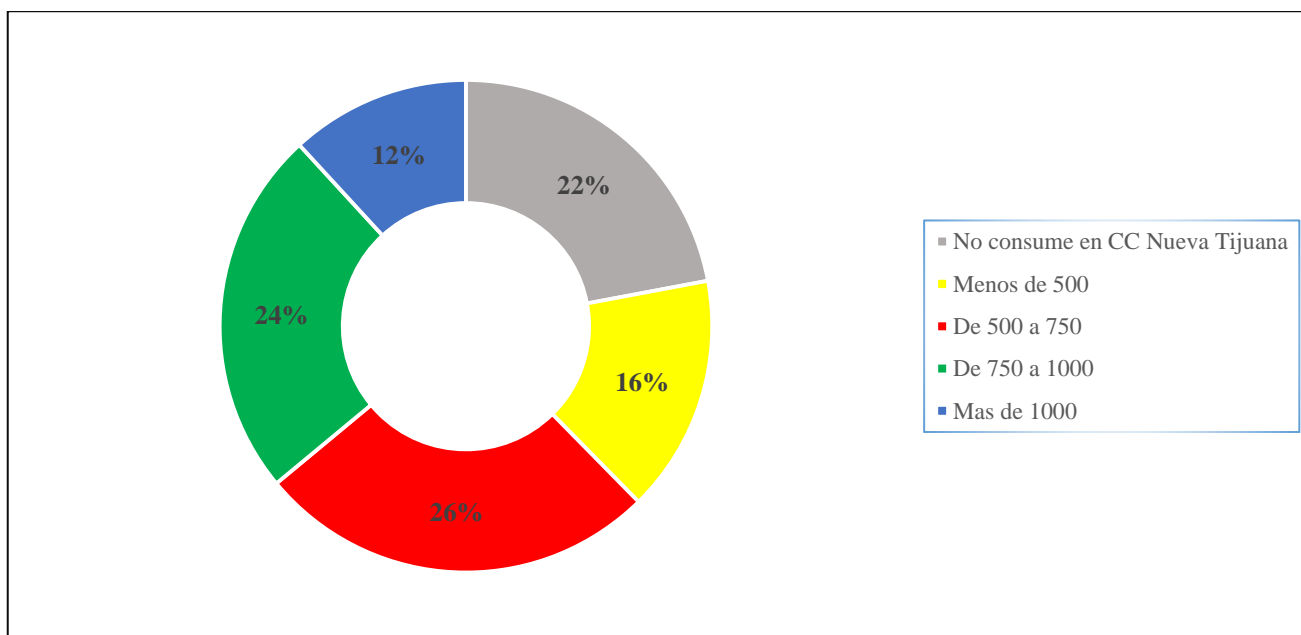
Gráfica 13. Importancia de Calidad y servicio para seleccionar CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con los valores de la gráfica 13, se establece que para el factor de calidad y servicio al cliente, el 31% lo establece como muy importante, un 30% como importante, un 14% como indistinto, y un 3% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana

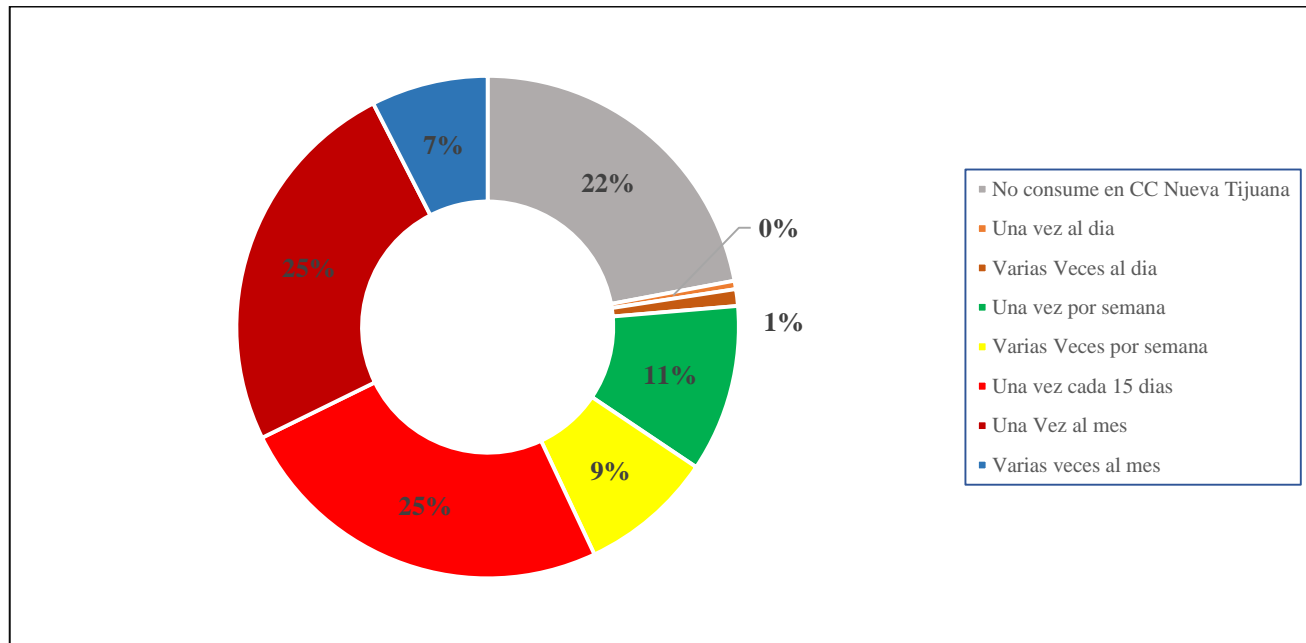
Gráfica 14. Cuánto gasta en su visita a CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 14 se inicia con preguntas complementarias de contenido para conocer tendencias de consumo, visita y gustos; es así que esta pregunta se vincula con precios y costos, obteniendo como resultado de su consumo en términos monetarios que un 26% establece que gasta de 500 a 750 pesos, el 24% de 750 a 1000 pesos, el 16% Menos de 500 y el 12% más de 1000 pesos. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

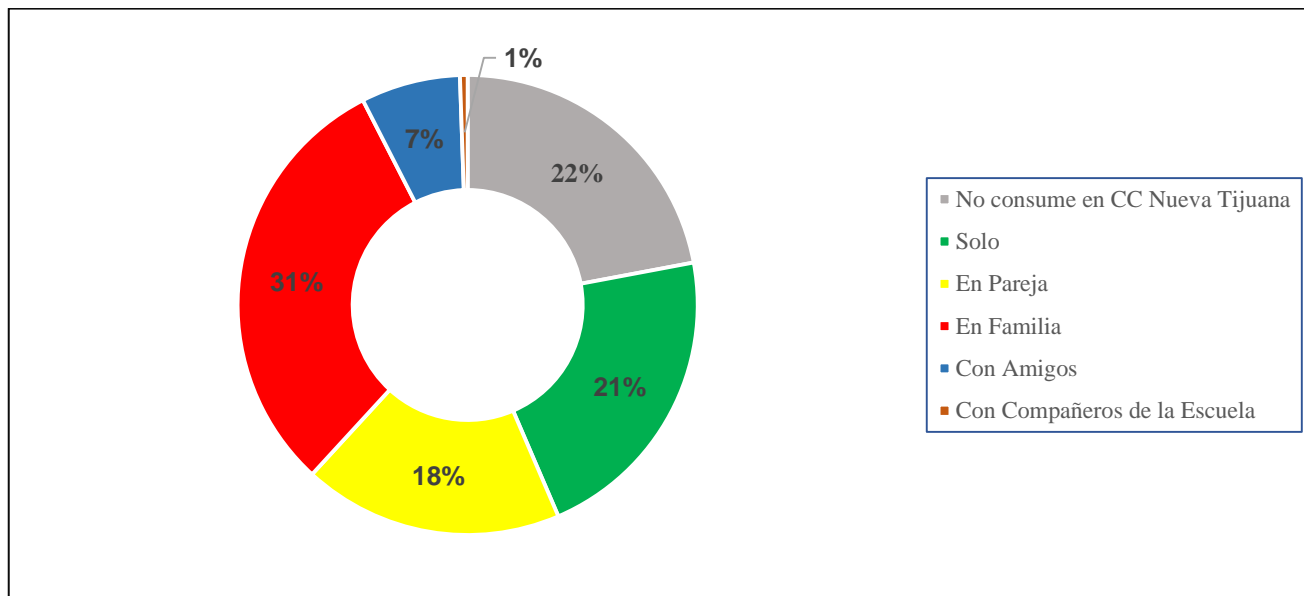
Gráfica 15. Frecuencia de visita a CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con la gráfica 15, relacionado con gustos y preferencias, se establece que la frecuencia de visita al centro comercial en las opciones de una vez cada 15 días así como una vez al mes representan el 25% respectivamente, mientras que el 11% establece su visita una vez por semana, el 9% varias veces por semana, el 7% varias veces al mes, el 1% varias veces al día y menos del 1% con una vez al día. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

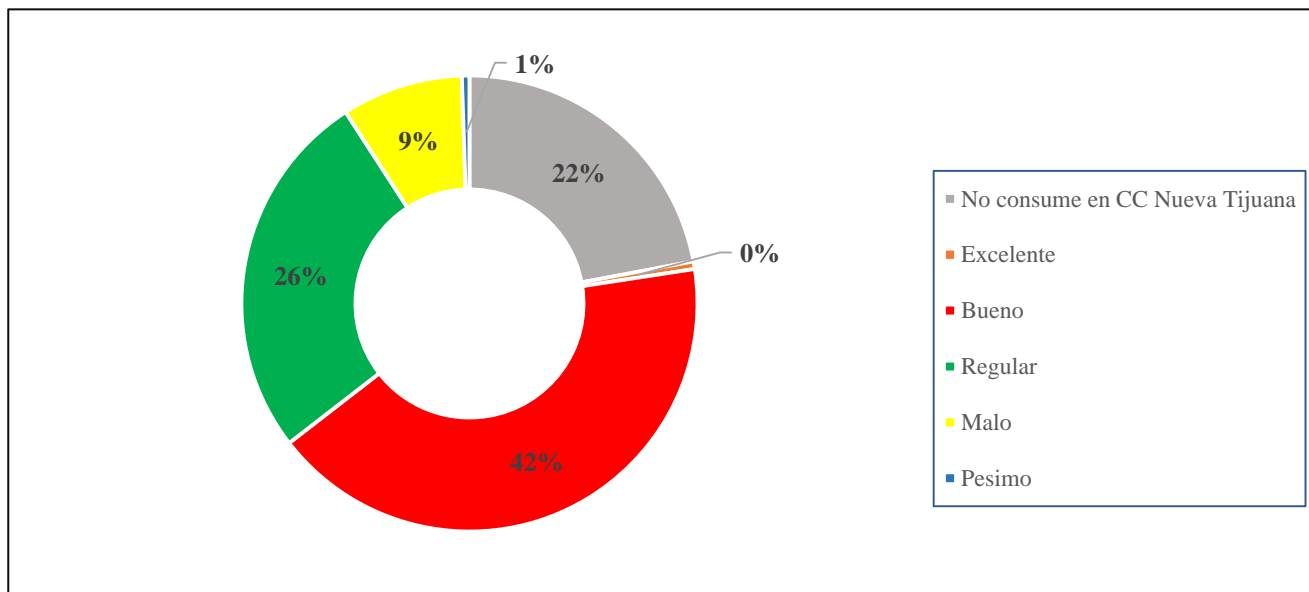
Gráfica 16. Quien le acompaña en su visita a CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 16, se relaciona la pregunta de quién le acompaña en su visita con el factor de seguridad, por lo tanto se obtiene como resultados que el 31% se acompaña de la familia, el 21% visita por sí solo, el 18% en pareja, el 7% con amigos y el 1% con compañeros de la escuela. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

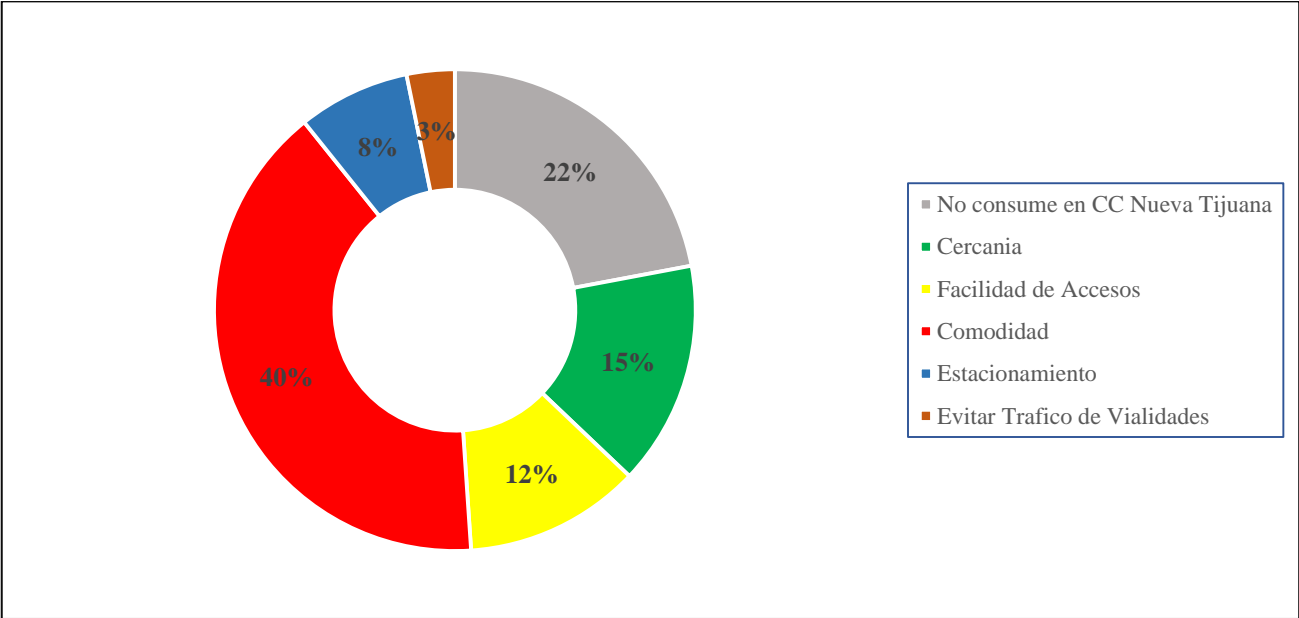
Gráfica 17. Opinión de las condiciones de orden limpieza e imagen en el CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con la gráfica 17, en donde se relaciona la pregunta con limpieza e imagen, se solicita la opinión de las condiciones de orden limpieza e imagen, obteniendo que un 42% percibe como bueno este aspecto, un 26% como regular, un 9% como Malo, un 1% como pésimo y menos del 1% como excelente. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

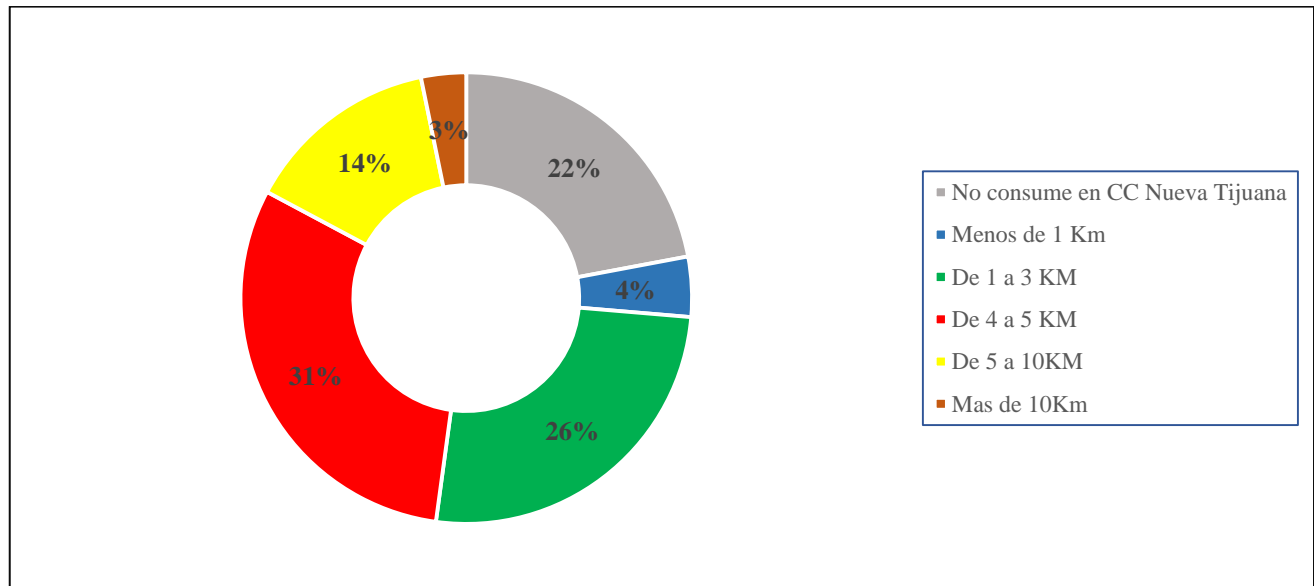
Gráfica 18. Aspecto de mayor importancia relativo a la ubicación en CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

La gráfica 18, que se relaciona con la ubicación pregunta que aspectos son de su mayor importancia, obteniendo como resultado que un 40% menciona comodidad, un 15% cercanía, un 12% facilidad de accesos, un 8% estacionamiento y un 3% evitar el tráfico de vialidades. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

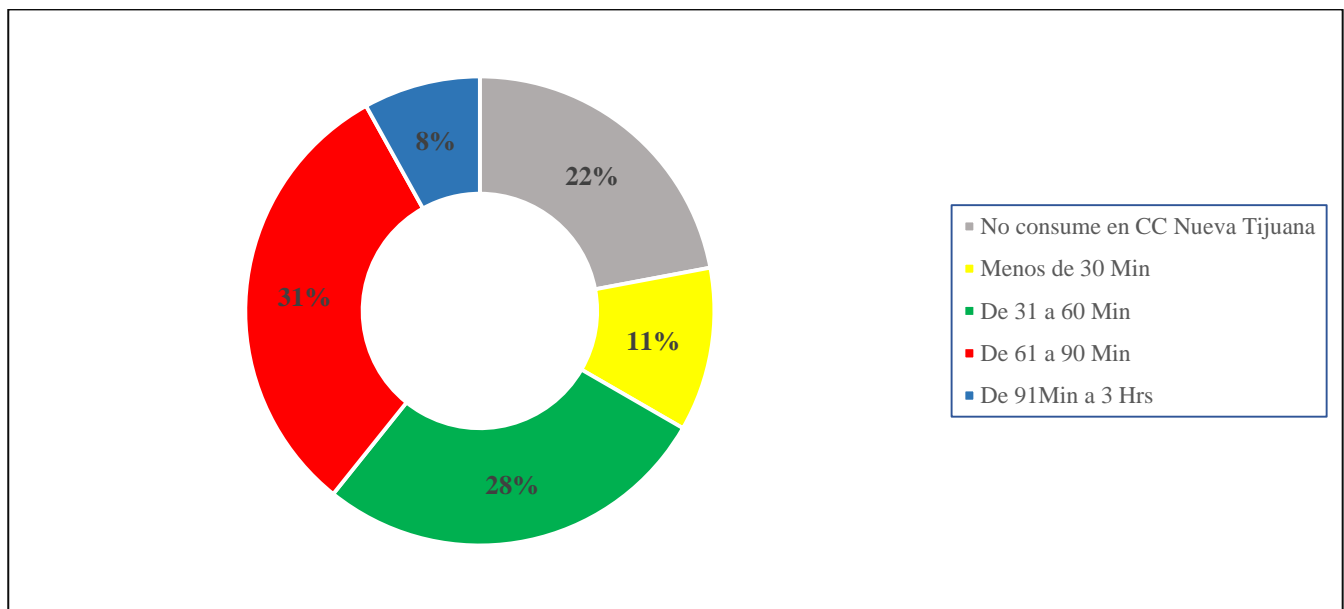
Gráfica 19. Distancia desde el lugar de origen hasta CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 19, que se relaciona el factor de ubicación, pregunta cuál es la distancia que recorre desde su lugar de origen hasta CC Nueva Tijuana, obteniendo como resultado que el 31% recorre de 4 a 5 km, el 26% de 1 a 3 km, el 14% de 5 a 10 km, el 4% menos de 1km y el 3% más de 10 km. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

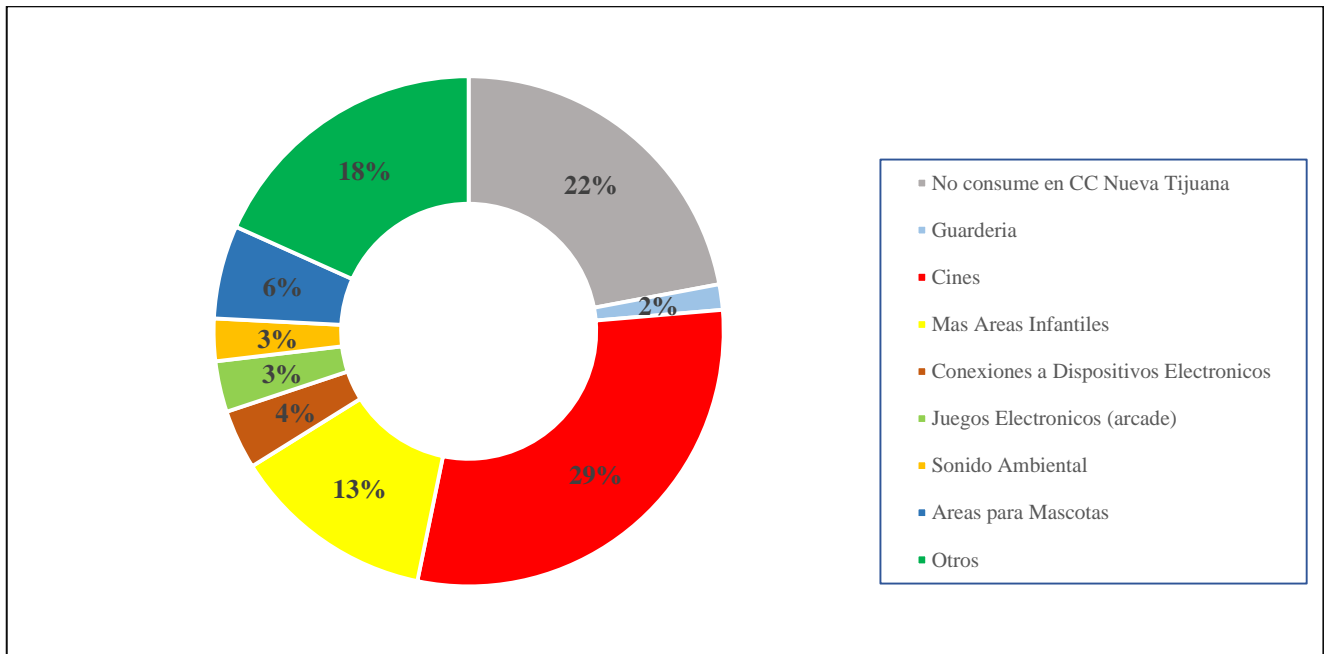
Gráfica 20 Estancia en horas que permanece realizando compras y consumos



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con la gráfica 20, que se relaciona el factor de gustos y preferencias, se pregunta cuantas horas permanece comprando en CC Nueva Tijuana, los resultados establecen que el 31% permanece de 61 a 90 min, mientras que el 28% permanece de 31 a 60 min, el 11% menos de 30 min y el 8% de 91 min a 3 hrs. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

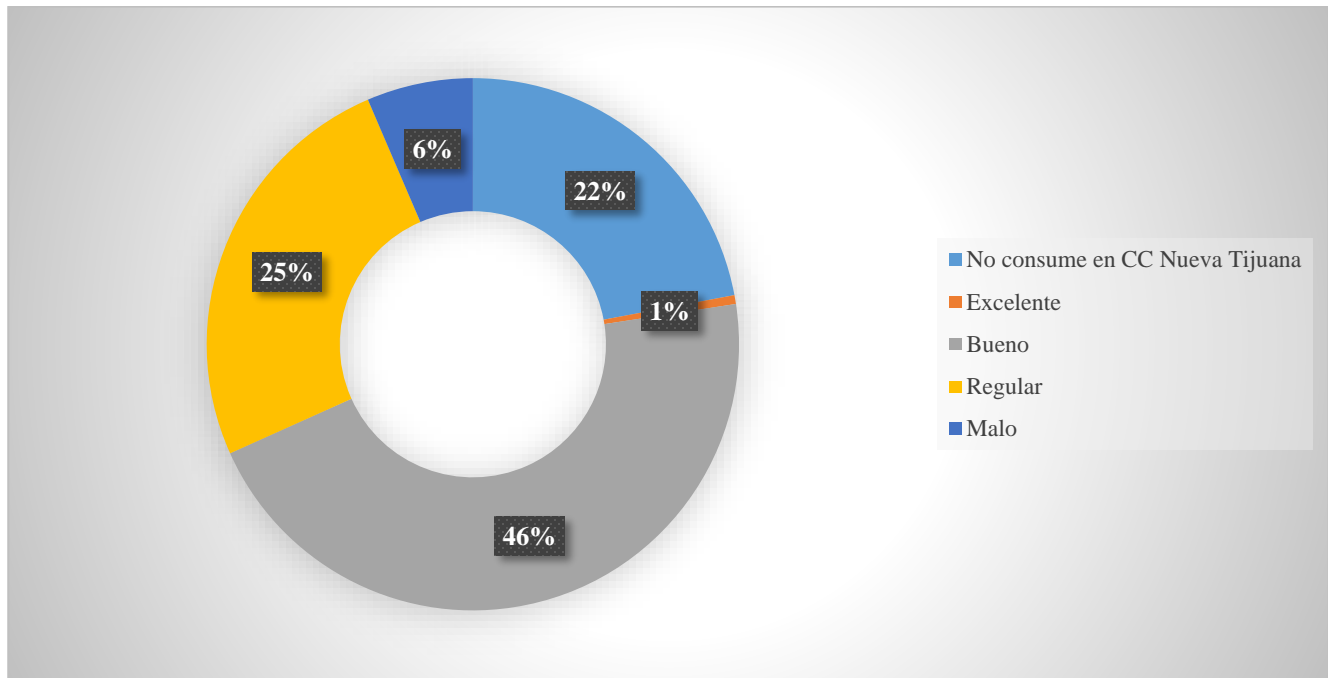
Gráfica 21. Servicios adicionales que desean en CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En relación con la gráfica 21, que se relaciona con los gustos y preferencias, se le pregunta al encuestado que otros servicios complementarios desearía que CC Nueva Tijuana ofreciera a sus clientes, en este sentido las respuestas son variadas y se reflejan en que un 29% manifiesta la opción de cines, el 18% en otros, el 13% en más áreas infantiles, el 6% en áreas para mascotas, el 4% en conexiones para dispositivos electrónicos, el 3% en juegos electrónicos y sonido ambiental respectivamente y un 2% con guardería. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

Gráfica 22. Punto comparativo de CC Nueva Tijuana con otras alternativas de la Zona



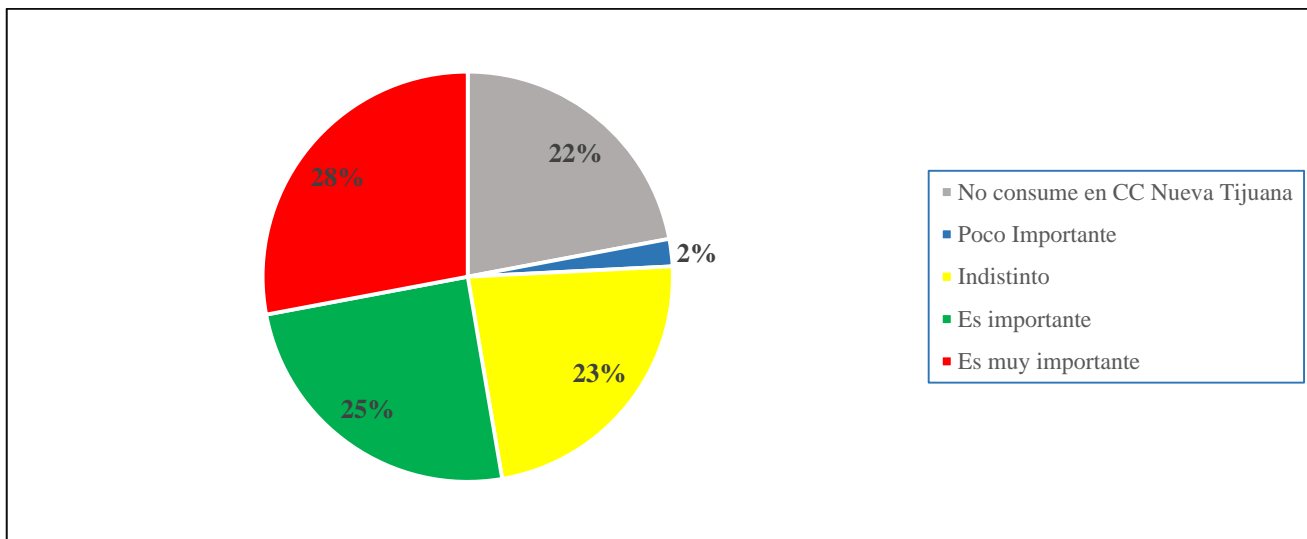
Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

Como cierre del apartado, y de acuerdo con la gráfica 22, se pregunta al encuestado como califica en términos generales al centro comercial en comparación con los otros ubicados en la zona, obteniendo como respuesta que el 46% manifiesta como bueno, el 25% como regular, el 6% como malo, y el 1% como excelente. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en CC Nueva Tijuana.

Apartado III- Preguntas relacionadas con los locales comerciales en particular

En este apartado se analizarán las respuestas obtenidas de los factores cuantitativos relacionados con la operación de los locales comerciales en lo particular; lo anterior con el efecto de identificar la percepción de los entrevistados en cuanto al entorno particular y características de los locales comerciales, y como estas condiciones influyen en los factores competitividad y el posicionamiento general del centro comercial en la zona, en tal sentido se desarrollan las preguntas en la siguiente manera:

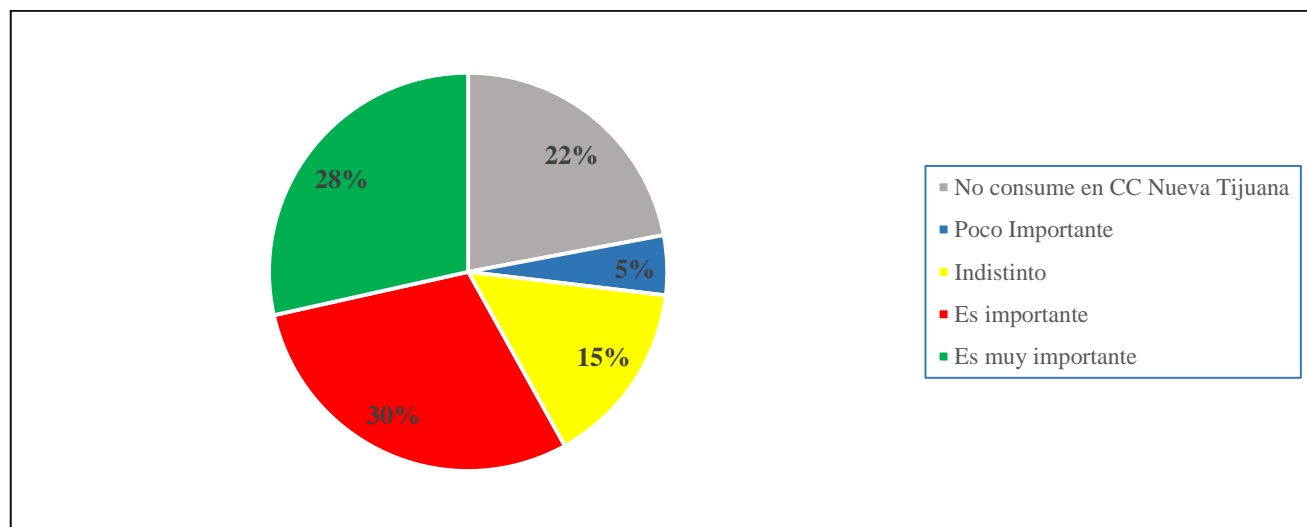
Gráfica 23. Importancia de costos y precios en el consumo interno de los locales de CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con la gráfica 23, que se relaciona el factor de costos y precios, se pregunta qué importancia otorga al factor precios y costos en el consumo interno de los locales. Los resultados establecen que el 28% manifiesta Muy Importante, el 25% importante, el 23% indistinto y el 2% poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en los locales de CC Nueva Tijuana.

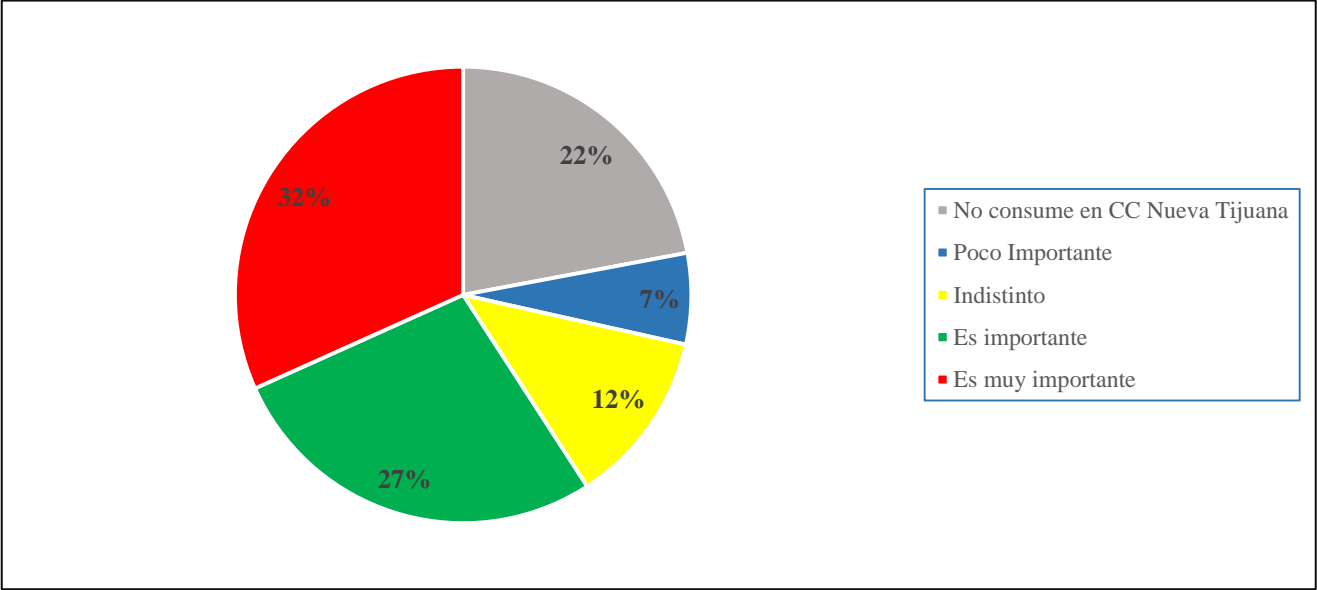
Gráfica 24. Importancia de variedad de opciones en el consumo interno de los locales de CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo a la gráfica 24, el factor de variedad de opciones y oferta comercial manifiesta que para el 30% Es importante, para el 28% es muy importante, con un 15% se manifiesta como indistinto y un 5% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en locales de CC Nueva Tijuana.

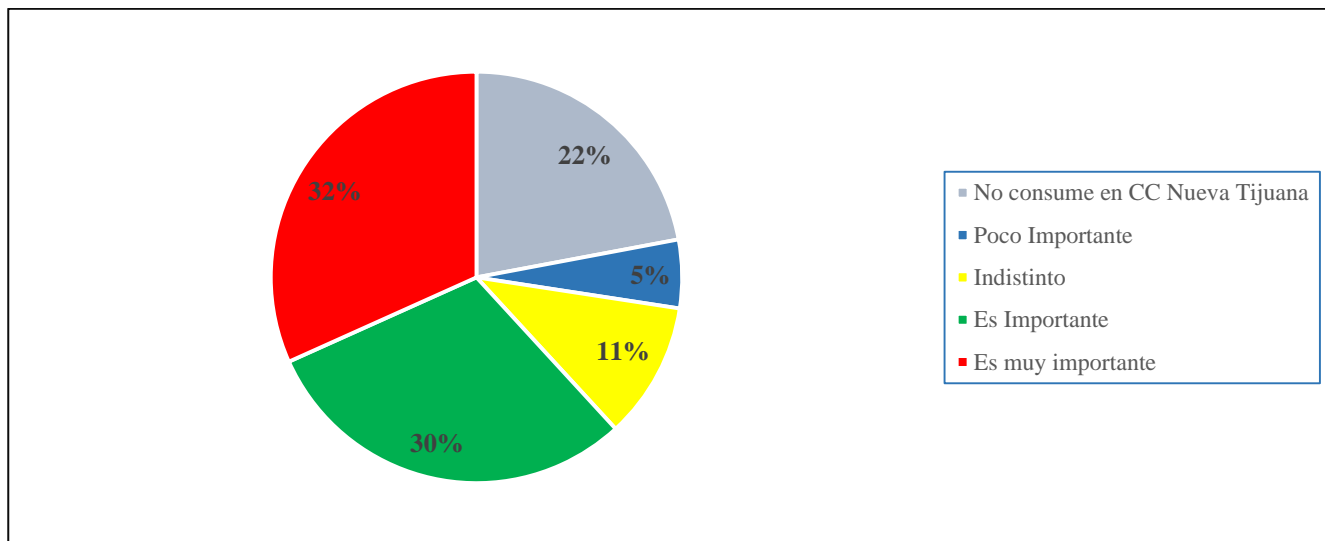
Gráfica 25. Importancia de seguridad y limpieza en el consumo interno de los locales de CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 25, se establece que respecto del factor de seguridad y limpieza, el 32% lo establece como muy importante, un 27% como importante, un 12% como indistinto en su parecer, y un 7% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en locales de CC Nueva Tijuana.

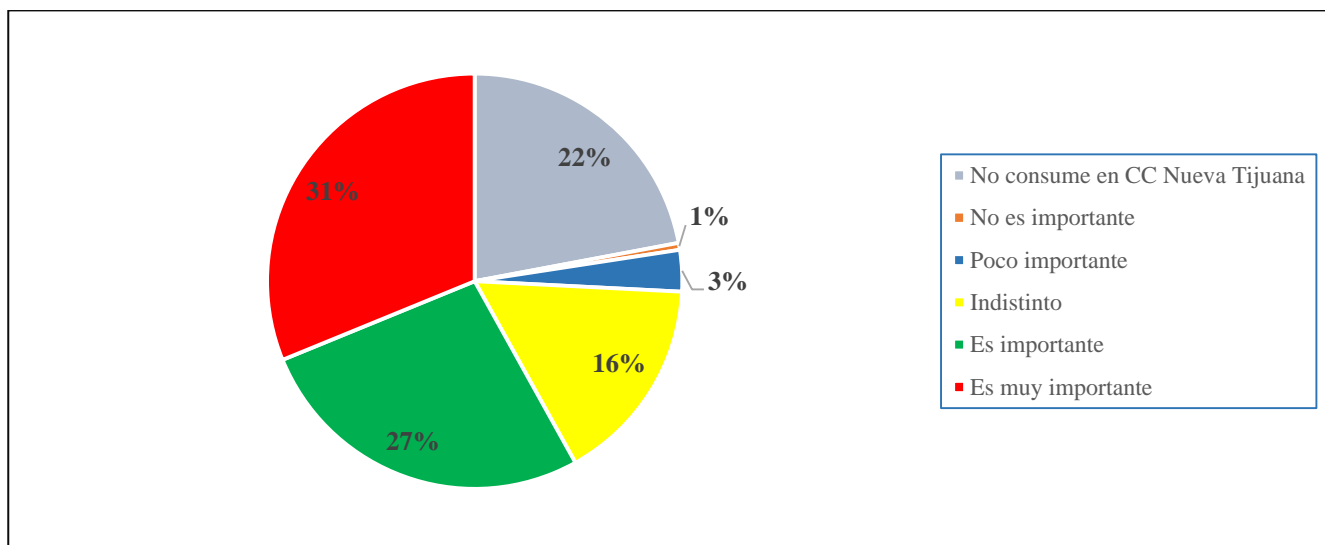
Gráfica 26. Importancia de ubicación y accesos en el consumo interno de los locales de CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con los valores de la gráfica 26, se establece que respecto del factor de ubicación, accesos y estacionamiento el 32% lo establece como muy importante, un 30% como importante, un 11% como indistinto, y un 5% como poco importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en locales de CC Nueva Tijuana.

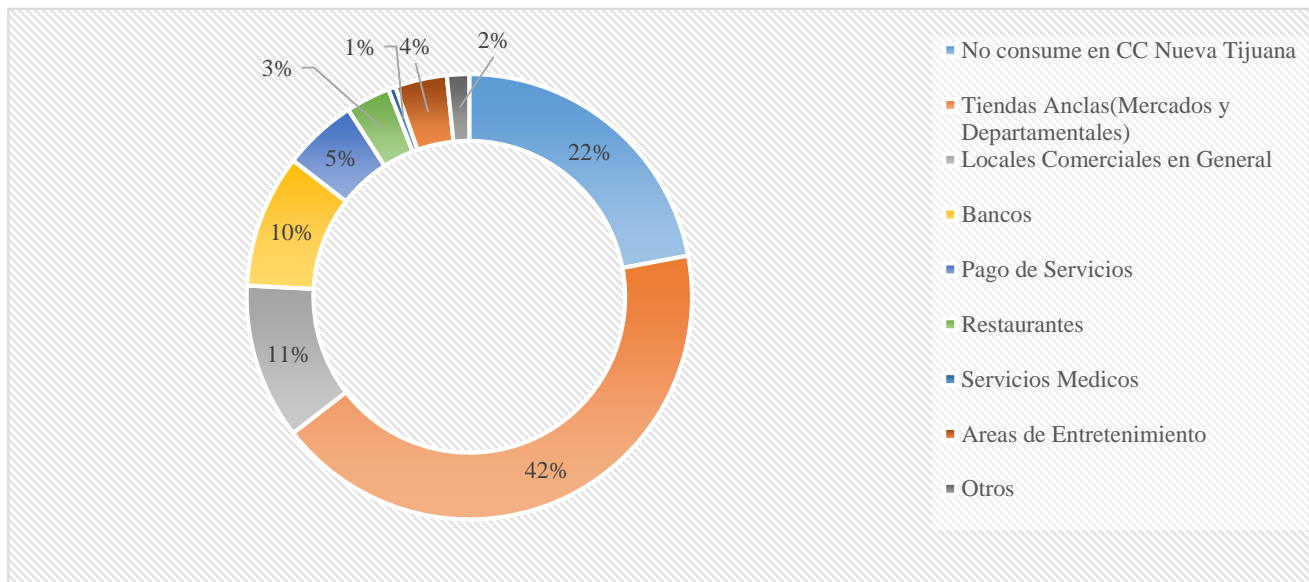
Gráfica 27. Importancia de calidad y servicio en el consumo interno de los locales de CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

De acuerdo con los valores de la gráfica 27 se establece que para el factor de calidad, servicio y atención al cliente, el 31% lo establece como muy importante, un 27% como importante, un 16% como indistinto, un 3% como poco importante y un 1% como no importante. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en locales de CC Nueva Tijuana

Gráfica 28. Locales comerciales que visita con mayor frecuencia en CC Nueva Tijuana



Fuente: elaboración Propia, (2017) con datos del cuestionario aplicado.

En relación con la gráfica 28, se le pregunta al encuestado que locales comerciales visita con mayor frecuencia en CC Nueva Tijuana, en este sentido las respuestas se reflejan en que un 42% la mayoría visita a las tiendas anclas de mercado y departamentales, un 11% a locales comerciales en general, un 10% a los bancos, un 5% a pago de servicios, un 4% a las áreas de entretenimiento, un 3% a restaurantes, un 2% a otros y 1% a servicios médicos. Se establece que un 22% (41 encuestas) del total de los entrevistados, no emitieron respuesta en virtud de corresponder a personas que NO consumen en locales de CC Nueva Tijuana.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones del caso práctico, así mismo se dará respuesta a las preguntas de la investigación derivadas de los objetivos específicos. Posteriormente serán establecidas las recomendaciones que darán la pauta para proponer las estrategias competitivas cuyo objetivo principal es mejorar el posicionamiento en el mercado del sujeto de estudio. Las conclusiones que se presentan como producto de los resultados obtenidos en la investigación son:

I. El análisis FODA muestra como la fortaleza más importante aquella relacionada con la identificación que CC Nueva Tijuana tiene con el cliente de la zona, la cual se origina en gran parte por la estabilidad y permanencia en el tiempo, generando con ello una ventaja competitiva por el hecho de poseer una mezcla de productos y servicios disponibles en todo momento en una ubicación práctica y cómoda para el consumidor tanto de Mesa de Otay como del vecino estado de California EUA; por otro lado también se identifican oportunidades consistentes en el crecimiento continuo del sector de servicios médicos y gastronómicos en la zona, así como del potencial de aplicación de acciones relacionadas con innovación en las prácticas de *refunds* y estrategias similares en comercio y marketing en EUA.

II. Respecto del análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede establecer que en condiciones normales existe dificultad para que un competidor fuerte entre en la zona proporcionando todos los satisfactores al mercado cautivo, por otro lado la rivalidad entre los competidores de la zona no es agresiva sino que cada conjunto comercial se define por el tipo de segmento al cual se orienta y define. Sin embargo se presenta la salvedad de que al momento de la investigación se está generando una condición extraordinaria derivado de la entrada de un nuevo concepto comercial a la zona (Alameda Otay Town Center) el cual se visualiza en una instancia inmediata como un fuerte competidor en el ramo, para tales efectos, en las recomendaciones se abordará este punto en el sentido de buscar canalizar como una oportunidad de negocio a través de la propuesta de una línea de sinergia que integre y complemente la oferta de ambos puntos dado su proximidad y ubicación geográfica. Ahora bien respecto del poder de negociación de los proveedores, este aspecto es de muy bajo perfil ya que la pauta del consumo la genera la decisión del cliente, quien en todo caso si representa un alto poder de negociación por su sensibilidad a factores como el precio, calidad, seguridad, ubicación, atención y servicio; así como por el hecho de tener las opciones de consumir en la zona o bien consumir en EUA generándose precisamente en esta condición un alto perfil de productos u opciones sustitutas por los efectos de comparación y satisfactor de necesidades en ambos lados de la frontera. En base a los datos comparativos arrojados por este instrumento se identifica que para lograr conservar, desarrollar e incrementar el

posicionamiento en la zona es necesario explotar precisamente las condiciones de las ventajas competitivas a través de un modelo de diferenciación de la oferta en bienes y servicios que cubran las necesidades básicas en primer plano y posteriormente brinden los satisfactores en pasatiempo y entretenimiento en un segundo plano.

III. En relación con el modelo de evaluación interno y externo, se establece que de acuerdo con el diagnóstico elaborado en la conjugación de los diversos factores de competitividad identificados por parte de la administración y del consejo de condóminos asociados, se determina que una vez aplicado el criterio de ponderación objetivo, se obtiene como resultado un índice de categoría muy acorde con la percepción interna del condominio, el cual refleja un valor equivalente a canalizar esfuerzos para **resistir** la condición actual de su operación, con el propósito de mantener y proteger su condición mediante estrategias competitivas que a la par finquen las bases para el mejoramiento del posicionamiento, con el efecto de subir al siguiente nivel del modelo el cual prevé las condiciones de un crecimiento sostenido.

IV. Respecto de la aplicación del instrumento cuantitativo de mayor peso mediante el ejercicio de encuestas a los cuatro principales segmentos de interés para el sujeto de estudio, se determina que de acuerdo al objetivo general de la investigación así como de los objetivos específicos y sus preguntas correspondientes la información obtenida expresa que:

a) En virtud de la pregunta relacionada con cuales son los principales factores de competitividad que inciden en el desarrollo del centro comercial, los resultados definen que son aquellos relacionados con: Ubicación, Calidad y Servicio al cliente, Seguridad y Limpieza, Variedad y Oferta Comercial, así como los Precios en los bienes y servicios que emanan de la oferta comercial.

b) Que de acuerdo con el planteamiento que cuestiona cuales de los factores identificados ejercen influencia en el posicionamiento actual del centro comercial, los resultados definen que la percepción del cliente de la zona representando en los cuatro segmentos de mercado de interés para el sujeto de estudio establecen a la Ubicación (accesos, estacionamiento y comodidad) con un 62% general; Calidad y Servicio al Cliente con un 61% de la opinión en los entrevistados, así como el factor de Seguridad con un 59% de los encuestados.

c) Que respecto del diseño y propuesta de las estrategias competitivas para mejorar la presencia en la zona, estas serán fundamentadas en la sección de las recomendaciones dado la naturaleza de las mismas por aportar.

d) Que en el mismo sentido del posicionamiento de CC Nueva Tijuana se puede establecer que de acuerdo con las respuestas, este es considerado como bueno, situación que se refleja en los planteamientos en donde del total de entrevistados el 76% de quienes compran en la zona menciono en sus preferencias de visita de consumo al sujeto de estudio CC Nueva Tijuana; así mismo que un 46% de quienes fueron encuestados manifiestan que en comparación con otras alternativas de la zona el centro comercial es bueno; mientras que en suma el 66% manifestó como probable y muy probable la recomendación a terceros para realizar sus compras en los locales del conjunto comercial.

e) Que aspectos de importancia vinculados a los resultados y que aportan datos de relevancia, establecen información que identifica a las tiendas anclas (mercados y departamentales) como las opciones mayormente visitadas con un 42% de la respuesta marcando con ello la pauta en el consumo del centro comercial; así mismo que el 30.6% de la visita se realiza en familia lo cual se traduce en la certidumbre de ser un lugar seguro para realizar su visita y sus compras, y por otro lado se identifica como el factor con mayor peso de importancia otorgado por los entrevistados aquel relacionado con la percepción de ser una ubicación cómoda favorable con un 43.5% de los entrevistados.

f) En un análisis específico de la tendencia en las respuestas de cada categoría de segmento de mercado encuestado, se puede determinar que:

- En el caso de las amas de casa las encuestas aplicadas establecen que su principal motivador se orienta en considerar como muy importantes los factores de precios, variedad de opciones y oferta comercial, esta situación se identifica de alguna forma con la tendencia de administrar el consumo del hogar, cuidado personal y satisfactores de la familia.
- Por otro lado y en el sector de mercado identificado con los estudiantes de la zona se puede visualizar que priorizan como muy importantes los factores relacionados con gustos y preferencias tal es el caso de sus constantes menciones de opciones relacionadas con cines, bares, áreas de entretenimiento y servicios en línea.
- Ahora bien en lo que respecta al sector de empleados y visitantes locales, el sentido de sus planteamientos se ven influenciados por las menciones de seguridad, limpieza, acceso al centro comercial y la comodidad de su ubicación, relacionando estos aspectos con sus labores cotidianas de trámites, pagos de servicios y diligencias necesarias.
- Por último y de acuerdo con los resultados de las entrevistas al sector del cliente relacionado con el perfil de visitante y turista de EUA, sus respuestas y comentarios no se orientan en función de factores

como los precios y costos ya que su consumo es en divisa de dólar y por tanto es benéfico para ellos; por lo contrario su consumo se relaciona con gustos y preferencias así como por el factor de ubicación dado la comodidad de la cercanía con el cruce internacional de la garita de Otay.

g) Se establece que en todos los casos, el factor de la calidad y el servicio al cliente se menciona como un aspecto deseable más no determinante en su consumo.

V. Correlación. Se determina que como parte complementaria al trabajo de investigación, y con la finalidad de establecer un contexto integral del mismo, se llevó a cabo la aplicación de la matriz de correlación o inferencia, por lo tanto, en la tabla 5 se definen los resultados conforme el procesamiento de los datos, obteniéndose que:

Tabla 5. Matriz de Correlación de Pearson

Correlación entre Variables	Correlación
Variedad de servicios y productos	.805**
Calidad y Servicio al Cliente	.787**
Ubicación	.767**
Seguridad y Limpeza	.748**

Fuente: elaboración Propia, (2017)

En la tabla anterior se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS Versión 20.0, por lo tanto se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que la variable de variedad en servicios y productos incide en .805, a su vez la variable de calidad y servicio al cliente obtuvo un resultado de .787; por otra parte en lo que respecta a la variable de ubicación su correlación es de .767 y finalmente, respecto de la variable relacionada con la seguridad y limpieza su incidencia es de .748

**La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Por lo tanto al realizar el análisis de correlación, se determina que los factores de competitividad que inciden en el posicionamiento de manera directa son los siguientes:

- En cuanto al resultado de la variable de variedad de servicios y productos la correlación es de .805 debido a que si es **muy importante** para el cliente que exista tanto una amplia variedad de opciones y oferta comercial, así como de precios y costos accesibles para seleccionar a Centro Comercial Nueva Tijuana como su lugar de compra y consumo; asimismo se establece como **muy importante** en la percepción de sus gustos y preferencias para seleccionarlo como su lugar de compra y consumo, situación que se traduce mediante la visita de compra en donde el consumidor aproximadamente gasta entre \$500.00 y \$750.00 pesos, materializando con ello su preferencia en precios y variedad; por otro lado, se establece como **muy importante** para el cliente que los locales en forma particular otorguen beneficios a través de buenos precios y costos en sus productos; evidenciando de igual forma que es **importante** contar con una amplia variedad de opciones que le permitan seleccionar los locales de su preferencia.
- Respecto de la variable de calidad y servicio al cliente la correlación es de .787, esta situación se deriva de que precisamente la gran mayoría de los clientes en la zona, acostumbran a realizar sus compras y consumos en forma estable en esta área de Otay por considerar que existen las condiciones de una buena calidad y servicio al consumidor, por lo anterior se confirma que para los diversos sectores del mercado que compran en Centro Comercial Nueva Tijuana es **muy importante** la presencia de dichos aspectos para decidir su opción de consumo; a su vez dentro de la gama de oportunidades para complementar un mejor servicio de calidad se detectan posibilidades de oferta en cines, entretenimiento, tecnología y áreas infantiles; por otro lado en relación con las diversas alternativas de centros comerciales de la zona, Centro Comercial Nueva Tijuana por su calidad y servicio al cliente se percibe en la mente del consumidor como una **buena** opción para generar su consumo; es así que finalmente se puede identificar que para el prospecto de la zona es **muy importante** que en los locales comerciales que conforman la oferta dentro del conjunto comercial estén sensibilizados con otorgar calidad en sus productos y en los servicios ofertados.
- En relación al resultado de la variable de ubicación la correlación es de .767, lo anterior se desprende en virtud de que para el cliente que consume en el área geográfica de Otay, Centro Comercial Nueva Tijuana representa la opción más frecuente de visita en sus consumos en la zona; por lo anterior es **muy importante** para el consumidor que tanto la ubicación como los accesos y vialidades sean cómodos y flexibles es decir, la comodidad es un aspecto clave de elección, señalándose para tales efectos que la mayor frecuencia de visita es aquella en donde se desplazan desde una distancia de hasta 5 kilómetros a la redonda por considerar que la ubicación de la plaza les ofrece factores de su

agrado en la elección de su consumo. A su vez también es considerado como **muy importante** que los locales comerciales en lo particular posean una ubicación, accesos y estacionamiento cómodos y disponibles; es por lo anterior que son precisamente las tiendas anclas (Mercados y departamentales) quienes resultan ser los locales mayormente visitados ya que precisamente la presencia de estos atributos en este punto de enclave estratégico en la zona definen a su favor la frecuencia de visita hacia Centro Comercial Nueva Tijuana.

- Por último, y respecto del resultado de la variable seguridad y limpieza la correlación es de .748 debido a que es **muy importante** para el cliente que exista una muy buena seguridad así como limpieza en el centro comercial, por lo anterior el grado de visita se ve reflejado con mayor frecuencia cada quince días o bien una vez al mes, siendo esta visita predominantemente en familia dado su deseo de compras y consumo en un ambiente seguro como lo es el centro comercial. A su vez respecto del orden, limpieza e imagen el consenso es que se mantiene en un buen nivel en comparación con otros centros comercial de la zona; por lo tanto al conjugar estos dos aspectos de seguridad y limpieza se favorece la condición para que el consumidor permanezca relajada y cómodamente en las instalaciones un promedio de 61 a 90 minutos para realizar sus compras de bienes y servicios, dejando en claro que para los clientes y visitantes del centro comercial es **muy importante** que en forma particular los locales del centro comercial tengan a la par establecidas medidas de seguridad, limpieza e imagen que se integren a la propuesta general del conjunto en los productos y servicios ofertados.

h) Por lo tanto, y derivado de los resultados anteriores producto de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación así como de los respectivos hallazgos, se conceptualizarán las acciones encaminadas al diseño de las estrategias competitivas para buscar mejorar el posicionamiento del centro comercial dado el objetivo general de la investigación, estrategias que se presentan y proponen en la sección final de recomendaciones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados emanados de los instrumentos aplicados, las recomendaciones derivadas se plantean a través del diseño y la propuesta de estrategias competitivas con la finalidad de mejorar el posicionamiento de Centro Comercial Nueva Tijuana en la zona de Mesa de Otay; de esta forma no solo se cumple con el último objetivo específico del trabajo de investigación, sino que a la par, se busca asentar las bases para desarrollar alternativas de prácticas exitosas, las cuales en su conjunto contribuyan a generar más valor a la oferta comercial y de servicios; y por ende aumentar la competitividad y rentabilidad del conjunto comercial en lo general.

En este sentido se proponen dos vertientes de estrategias competitivas, las primeras enfocadas a estrategias generales y las segundas enfocadas a las acciones en específico propuestas para los cuatro segmentos de mercado de interés:

Estrategias Competitivas Generales.

<i>Estrategia</i>	<i>Diferenciación enfocada en Ubicación.</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Atraer un mayor número de clientes potenciales de la zona así como turismo de consumo transfronterizo en virtud de los factores favorables de cercanía, comodidad, accesos y estacionamiento que el centro comercial ofrece.
<i>Meta</i>	Buscar que dicha acción fortalezca el posicionamiento y participación en el mercado para que en términos porcentuales se genere un 10% adicional de consumo.
<i>A cargo de</i>	Administración del Conjunto Comercial
<i>Medio o Canal</i>	Campaña en redes sociales y mayor penetración en medios del otro lado de la frontera (San Diego Red, Programas Radiales Matutinos y Publicidad Electrónica pagada y orientada en portal de Facebook)
<i>Plazo</i>	12 meses, considerando de época de alto consumo Dic 2017 a Dic 2018

Estrategia	Diferenciación enfocada en Variedad, Calidad y Servicio
<i>Objetivo Principal</i>	Resaltar entre los clientes de la zona así como del turista de consumo transfronterizo que la variedad y la calidad de los productos, así como el servicio y atención personalizada marca la diferencia en relación a los competidores de la zona.
<i>Meta</i>	Complementar el fortalecimiento en el posicionamiento y participación en el mercado para lograr el incremento porcentual de consumo ya mencionado.
<i>A cargo de</i>	Tarea compartida entre la administración del centro comercial y los locales comerciales en virtud de su trato directo con el cliente.
<i>Medio o Canal</i>	Independientemente de los medios electrónicos, se considera reforzar esta práctica entre los actuales clientes cautivos, ya que según datos arrojados existen las condiciones para explotar en un mayor porcentaje las consultas y recomendaciones a través de las opiniones de consumo en su modalidad boca a boca.
<i>Plazo</i>	Esta estrategia y su consiguiente práctica no deben fijársele un tiempo limitado, debe generarse la cultura para que siempre y en todo momento este presente a través de una campaña interna de fortalecimiento.

Estrategia	Diferenciación enfocada en Seguridad
<i>Objetivo Principal</i>	Exaltar ante los de clientes actuales y potenciales de la zona así como turismo de consumo transfronterizo la cualidad de ser un conjunto comercial bastante seguro en donde se invierte continuamente en tecnología y medios de vigilancia.
<i>Meta</i>	Reforzar en la mente del consumidor la ventaja competitiva de la seguridad que obtiene tanto en su resguardo físico como en el de sus bienes materiales en comparación con otras áreas dentro de Mesa de Otay, y por ende que su opción de visita sea más frecuente.
<i>A cargo de</i>	Admón. del Centro Comercial en coparticipación con autoridades de la zona.
<i>Medio o Canal</i>	Principalmente en medios electrónicos para concientizar; sin embargo es pertinente reforzar los señalamientos internos que informen y resalten las medidas de seguridad implementadas con el efecto de generar mayor confianza entre los clientes que visitan las instalaciones.
<i>Plazo</i>	Esta estrategia y su consiguiente práctica no debe fijársele un tiempo limitado, debe generarse la cultura para que siempre y en todo momento este presente a través de una campaña interna de fortalecimiento

<i>Estrategia</i>	<i>Opciones de financiamiento para generar una remodelación integral.</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Remodelar y/o regenerar sus instalaciones e infraestructura, tomando como base las fuentes de ingresos actuales así como la importancia de no tener adeudos y/o pasivos; se considera factible explorar fuentes de financiamiento alternas principalmente entre grupos de inversión y no bancarios con el efecto de una remodelación innovadora en instalaciones que garanticen la permanencia durante los siguientes 30 años.
<i>Meta</i>	Generar una mejor presencia y atractivo tanto para nuevas opciones de negocio, así como para la percepción del cliente, en donde la inversión se aplique para renovar y crecer.
<i>A cargo de</i>	Asamblea de Condóminos en coparticipación con el asesor financiero y administrador de la plaza para ofrecer el proyecto a grupos inversores.
<i>Medio o Canal</i>	No aplica como tal en virtud de ser una estrategia interna para fortalecer imagen y propuesta comercial de la zona.
<i>Plazo</i>	Mediano, una vez que se tengan pormenores tanto de acciones internas como de factibilidad de negociación con complejo comercial aledaño. De prosperar diseñar un plan de financiamiento a 10 años con una tasa de interés manejable.

<i>Estrategia</i>	<i>Integración de usos múltiples</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Reconfigurar espacios para albergar opciones como hotelería, departamentos y/o complejos de consulta médica. Lo anterior como un complemento al planteamiento de la inversión en remodelación y, tomando como base la nueva tendencia de los centros comerciales, la cual se enfoca en complejos de usos múltiples, claro ejemplo el desarrollo de Parque Arboledas.
<i>Meta</i>	Generar una mayor diversificación de la oferta de productos y servicios ofrecidos, aprovechando las condiciones de estabilidad, ubicación e identidad desarrolladas con el mercado de la zona. Generar un valor agregado no considerado en el desarrollo original a través de la evolución de un nuevo escenario que fortalezca la presencia del centro comercial y diversifique opciones de rentabilidad en los negocios.
<i>A cargo de</i>	Asamblea de Condóminos exclusivamente en virtud de ser el único organismo facultado para realizar los cambios en reglamento necesario para tal proyección.
<i>Medio o Canal</i>	Estrategia interna para fortalecer nivel ocupacional, oferta y propuesta comercial.
<i>Plazo</i>	Mediano, una vez que se consensos entre los principales miembros asociados y en virtud del régimen

<i>Estrategia</i>	<i>Alternativas de integración con complejo aledaño Parque Arboledas</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Aprovechar la condición de identificación que se tiene con el cliente de la zona, con el efecto de generar pláticas con el nuevo desarrollo comercial para determinar factibilidad de acuerdos y alternativas en puntos de integración para vías de comunicación dado el perímetro geográfico de contacto. Buscar un esquema de oferta integrada para los clientes que visitan ambos conjuntos comerciales; lo anterior en base a modelos de negocio ya establecidos en otros estados de la república.
<i>Meta</i>	Integrar la oferta comercial y de servicios en una sola área, fortalecer aspectos de convergencia en la mezcla de conceptos tradicional y novedoso. Potenciar y transformar una amenaza en una oportunidad.
<i>A cargo de</i>	Administración del Centro Comercial en coparticipación con el proyecto y grupo desarrollador de Parque Arboledas.
<i>Medio o Canal</i>	No aplica como tal en virtud de ser una estrategia interna de negociación para fortalecer propuesta comercial de la zona.
<i>Plazo</i>	Inmediato, habiéndose celebrado ya un par de reuniones de acercamiento para tal acometido.

<i>Estrategia</i>	<i>Alternativas de entretenimiento masivo</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Negociar condiciones favorables entre condóminos propietarios de locales clave representativos para atraer inversiones orientadas en negocios de infantiles y de entretenimiento. (Cines, complejos de juegos, boliche, etc.)
<i>Meta</i>	Incrementar la rentabilidad de los negocios y del complejo comercial en un 10% adicional a través de un mayor aforo de clientes orientados a su necesidad de ocio, esparcimiento y entretenimiento.
<i>A cargo de</i>	Asamblea de Condóminos y Administración de la Plaza, mediante labor de negociación con condóminos propietarios vía cuotas ordinarias y participación de cuotas variables de ventas.
<i>Medio o Canal</i>	No aplica como tal en virtud de ser una estrategia interna para fortalecer nivel ocupacional, oferta y propuesta con giros generadores de tráfico comercial.
<i>Plazo</i>	Inmediato, mediante reuniones, visitas y viajes de trabajo con corporativos propietarios de los inmuebles.

Estrategia	Alternativas de esparcimiento de ocasión
<i>Objetivo Principal</i>	Modificar parte de la visión y lineamientos en la operación del conjunto comercial, con el efecto de implementar giros y actividades que el consumidor actual demanda en la zona. Actividades de corte casual y social como <i>sports bar</i> , karaoke, terrazas y choperías, dado el crecimiento exponencial de un mercado juvenil de ocasión.
<i>Meta</i>	Incursionar en nuevos giros comerciales y de servicios para incrementar la oferta comercial y rentabilidad de los locales, explotando los recursos propios de la ubicación y seguridad para compaginarlos con actividades afines con el crecimiento del sector gastronómico y de bebida en la zona.
<i>A cargo de</i>	Asamblea de Condóminos y Administración de la Plaza, mediante acuerdos en los periodos de asambleas anuales y contacto con negocios del giro interesados en establecer dentro del conjunto comercia.
<i>Medio o Canal</i>	Estrategia interna para fortalecer nivel ocupacional, oferta y propuesta comercial. Una vez que sea aceptada, se procede con información en medios para difundir la disponibilidad de espacios y ubicaciones
<i>Plazo</i>	Mediano, una vez que se requieren previos acuerdos y definición de lineamientos por seguir.

Estrategia	Política de cambios, y refunds
<i>Objetivo Principal</i>	Cambiar la visión del cliente acostumbrado con las políticas cerradas de los comerciantes en México, mediante la aplicación de acciones novedosas de cambios, devoluciones y retornos (<i>refunds</i>) de su dinero. Ser el pionero de una nueva política de servicio y atención al cliente.
<i>Meta</i>	Explorar nuevas oportunidades con el fin de generar una fortaleza hacia el mercado de la zona; generar una percepción en el cliente de ser un centro comercial que beneficia a sus consumidores. Propiciar que estas prácticas aumenten el flujo de clientes y la derrama económica en los locales.
<i>A cargo de</i>	Administración del centro comercial en participación directa con locales comerciales. En donde estos últimos son los recipientes finales para lograr que el proyecto se lleve a cabo.
<i>Medio o Canal</i>	Estrategia interna para fortalecer oferta y propuesta comercial.
<i>Plazo</i>	Inmediato, en virtud de la campaña de concientización e invitación al cambio que se requiere realizar con los dueños de los locales e incluso en virtud de la centralización en corporativos para la toma de las decisiones.

<i>Estrategia</i>	<i>Mercadológica virtual de visita, a través de la experiencia de promoción dinámica en sitio (Tecnología y Redes Sociales).</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Innovar a través de medios tecnológicos de vanguardia que promuevan en forma dinámica los productos y servicios ofertados en el centro comercial, mediante la detección de la ubicación del cliente y el envío constante de promociones a sus dispositivos móviles de acuerdo al área en la cual se traslade, descanse o se detenga.
<i>Meta</i>	Crear una ventaja competitiva para informar al cliente de los beneficios y bondades en tiempo real que puede obtener. Fortalecer la rentabilidad de los locales comerciales contribuyendo a generar más ventas al mantener informado al prospecto en forma inmediata, directa y presencial de sus ofertas.
<i>A cargo de</i>	Administración del centro comercial en participación directa con locales comerciales. Desarrollo de la plataforma con el proveedor actual aprovechando las condiciones actuales de redes sociales así como de la red interna de Wifi del conjunto comercial.
<i>Medio o Canal</i>	Estrategia interna, interacción en tiempo real con los clientes y visitantes.
<i>Plazo</i>	Mediano, en virtud del planteamiento presentado y de las etapas requeridas en el proyecto.

<i>Estrategia</i>	<i>Distrito gastronómico y medico dental</i>
<i>Objetivo Principal</i>	Generar una mayor propuesta comercial y de servicios aprovechando el turismo médico y gastronómico de consumo de EUA, mediante la ocupación de locales actualmente disponibles y creando una ruta de acceso al corredor de la zona de Otay.
<i>Meta</i>	Incursionar en contactos con las cámaras de comercio, de la industria restaurantera, de vinos y licores, Cotuco, así como la de servicios médicos y dentales, para formular la acción de crear oficialmente el distrito gastronómico y Médico de Mesa de Otay, generando eventos en conjunto, aprovechando la excelente ubicación en la zona; con lo cual se incremente el tráfico de consumo.
<i>A cargo de</i>	Administración de la Plaza, en colaboración con entidades de gobierno y clúster médico/gastronómico.
<i>Medio o Canal</i>	Campaña publicitaria con inversión coparticipe y en diversos medios: electrónicos, oficiales de prensa.
<i>Plazo</i>	Mediano, derivado de la consolidación de la oferta en el centro comercial y de los contactos por establecer.

Estrategias Competitivas por Segmento de Mercado.

El planteamiento de las estrategias por segmento particular, se establecen en base a las respuestas, comentarios y percepciones recabadas; por lo tanto constituyen hallazgos de sumo valor para los efectos de este trabajo de investigación.

El sentido de aplicar el instrumento cuantitativo a estos grupos en específico, fue establecido en el marco teórico, y se relaciona como tal, con el impacto que estos participantes representan en el consumo y la rentabilidad de los locales que integran al sujeto de estudio Centro Comercial Nueva Tijuana; por lo tanto se considera de importancia hacer la mención de estrategias enfocadas en forma particular a cada uno de los segmentos anteriormente manifestados.

Estrategias para el Segmento Amas de Casa.

En el caso particular de las amas de casa, se considera como línea de acción elemental aquella que se orienta a promocionar la estrategia basada en las necesidades del hogar y de la familia; en este sentido variedad de opciones y precios es el factor que las puede identificar como cliente cautivo del centro comercial, por lo tanto se detecta la oportunidad de trabajar en la formulación de una propuesta con tienda de autoservicio, departamentales, de calzado y similares para generar un catálogo de promociones con el objeto de ser canalizado y entregado en los domicilios particulares de la zona. Por otro lado también se identifica la oportunidad de promover el aspecto del cuidado y belleza personal, por lo tanto se genera la situación ideal de trabajar con las estéticas y salones de belleza para generar un programa de recompensas en base a comprobantes de visita con el objeto de otorgar ciertos servicios de belleza a los clientes participantes.

Estrategias para el Segmento de Estudiantes en la Zona.

Para este sector en específico se identificaron necesidades vinculadas con los factores de gustos y preferencias. En este sentido acciones como habilitación de áreas de conectividad y toma de corriente están siendo planteadas a la administración del centro comercial para tomar las acciones convenientes; por otro lado como ya se estableció en las estrategias generales giros como bares y alternativas de esparcimiento de ocasión son necesidades que este sector demanda y por lo tanto deben de ser consideradas, en este sentido se considera generar la estrategia de negociación con la asamblea de

condóminos a efectos de lograr la autorización de utilizar los actuales espacios disponibles para tal acometido.

Estrategias para el Segmento de empleados y visitantes locales.

En el caso del segmento relacionado con el sector productivo de la zona tales como empleados, comerciantes, industria y similares, las acciones consideradas deberán orientarse a las necesidades propias de sus actividades; las respuestas y comentarios demuestran que ubican al centro comercial como un lugar estratégico para sus operaciones bancarias, pago de servicios y transacciones comerciales; por lo tanto las estrategias deberán orientarse a reforzar y comunicar las medidas de seguridad implementadas, mantener los accesos a las calles de circulación y los espacios de estacionamiento en perfectas condiciones para agilizar los tiempos de diligencias en sus labores cotidianas, manteniendo con ello la comodidad en sus operaciones con lo cual sus empresas sigan considerando y recomendando a la plaza como un centro de atención que satisface de forma adecuada todas sus operaciones.

Por otro lado surge la oportunidad de fortalecer lazos con las principales asociaciones industriales de la zona bajo el objetivo de trabajar acciones en conjunto para generar estrategias relacionadas con realizar en las instalaciones del centro comercial ferias del empleo, eventos comunitarios y acciones emprendedoras, lo cual fortalezca no solo los vínculos sino la visita y el tráfico hacia el centro comercial.

Estrategias para el Segmento de clientes y visitantes del EUA (Turismo)

Para el caso de este segmento, y de acuerdo con los resultados de las encuestas practicadas; se puede definir que su perfil está claramente identificado con los factores como gustos, preferencias y ubicación, dado la cercanía con el cruce fronterizo de la garita de Otay. El hecho de visitar la ciudad de Tijuana trae consigo el gusto de cubrir necesidades de consumo vinculadas con alimentos, bebidas y artículos de su país de origen en primera instancia así como en un menor índice, para obtener servicios de carácter médico y dental.

Cabe señalar una clara diferencia en el sector de servicios médicos y dentales, ya que mientras el visitante latino y/o compatriota los consume pero en un segundo plano; el turismo vinculado directamente con el ciudadano anglosajón evidencia la prioridad que le da para el consumo en primer plano, dejando a un lado el consumo de productos adicionales.

En este último aspecto, el turista anglosajón evidencia su preferencia en base al criterio de calidad y buen precio en lo que respecta a servicios dentales y médicos en comparación con su país de origen. Es así que, los hallazgos evidencian la relación con sus preferencias de consumo basadas en gustos, necesidades y ubicación. En este sentido, se considera que las estrategias deben ser planteadas en primer término como la acción de promover en forma continua los espacios y locales comerciales disponibles para servicios médicos, dentales y oferta gastronómica aprovechando el desarrollo de estos sectores en la zona; para que en un segundo plano, se generen las condiciones de sinergia con la promoción publicitaria en medios electrónicos y prensa de EUA sobre las bondades que Centro Comercial Nueva Tijuana ofrece al consumo de la región; esta situación favorecerá las condiciones de todas la partes involucradas siendo estas el ofertante del servicio o actividad comercial, el cliente visitante representado en el sector turismo y por último, el conjunto comercial en el cual convergen ambos actores del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Amador, C., Perdomo, A., Posada, S. (2012). Caso Marketing Visual Centro Comercial Santafé. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA: Bogotá.

Ansoff, I. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra

Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

Carrasco, S. (2009). Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.

Centros y Plazas Comerciales en Tijuana. (2016). Estudio exploratorio de las plazas y centros comerciales en la ciudad de Tijuana, B.C. Tijuana.

Choi, J., & Myer, D. (2012). *The effect of product positioning in a comparison table on consumers evaluation of a sponsor*. Marketing Letters: New York, NY.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2003). *Research Methods in education, Routledge Farmer*: Londres

Creswell, J., & Plano, V. (2007). *Designing and conducting Mixed Methods Research*. California: Sage Publications, Inc.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Drucker, P. (2007). The practice of management. Elsevier: EUA

Escudero, L. (2003). Los Centros Comerciales, espacios postmodernos de ocio y consumo. Ciudad Real: Universidad de Castilla la Mancha

Fernández, A., Rebollo, A., Rozano, M. (2007). Factores de competitividad de los centros comerciales. Universidad Autónoma de Madrid

Flores, M., Vega, A. & Chávez, E. (2012) Competitividad y Capital Humano. Tijuana, B.C: Ilcsa

Focus, Investigación de Mercados. (2016). Estudió de opinión sobre pago y seguridad en centros comerciales de la ciudad de Tijuana. Tijuana, B.C

García, M.L. (2013). El análisis foda como herramienta estratégica para analizar la pertinencia de programas educativos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Hernandez Sampieri R., Mendoza C. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.

International Council of Shopping Centers. (2005). Gestión de Centros Comerciales. New York, NY: Publications Department

Jowitt, H., & Lury, G. (2011). *Is it time to reposition positioning?* Diario de la administración y gerencia de las marcas: EUA Publications Online

Kotler, P. (1996). Dirección de mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, P. (2001). Dirección de marketing. México: Pearson Educación

Kotler, P. & Keller, K.L (2006). Dirección de marketing. México: Pearson Educación de México

López, P., Cabrera, A., (2012). La competitividad empresarial, su concepción y condicionantes: estudio cualitativo con expertos y empresarios. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Mintzberg, A., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998). Estrategia Safari, *The Free Press*: New York, NY.

Navarro, A., Peral, B., Borja, A. (1999). Factores determinantes de la satisfacción de los minoristas ubicados en centros comerciales. XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja).

Porter, M (2005). Ventaja Competitiva: Continental

Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: CECSA.

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona España: Deusto

Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide.

Porter, M. (2011). *Harvard Business Review*. New York, NY.

Quelal, A.D. (2012). La Planificación Estratégica y el posicionamiento de los Centros Comerciales de la ciudad de Tulcán. Universidad Politécnica Estatal del Carchi: Ecuador.

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., Vallejo, R. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao Lima: Universidad ESAN.

Ries, A., & Trout, J. (1981). Marketing de Servicios. Madrid: Anaya Multimedia- Esic Editorial

Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Stanton, W., & Etzel, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill

Thompson, A. (1998.) Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: McGraw-Hill.

Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. EUA: Wiley

REFERENCIAS DIGITALES

American Society for Quality (2017). *Quality Glossary*. Recuperado de <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>

Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (2016). Terminología. Recuperado de: <http://directoriocentroscomerciales.aedec.com/terminologia>

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (2017). Desarrolladores más importantes de la industria mobiliaria. Recuperado de: <http://www.antad.net/publicaciones/antad-informa/antad-informa/item/44554-asi-fue-como-tu-originaste-el-boom-de-centros-comerciales-en-mexico>

AsturSalud (2017). Guía Técnica: Limpieza, Desinfección y Esterilización. Recuperado de <https://www.asturias.es/portal/site/astursalud/menuitem.2d7ff2df00b62567dbdfb51020688a0c/?vgnextoid=eede15c606821310VgnVCM10000098030a0aRCRD>

Bross, B. (2015). Estiman construcción de 200 centros comerciales en México. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/02/estiman-construccion-200-centros-comerciales-mexico>

Cámara de Comercio e Industria de Madrid, (2009). ¿Qué es un centro comercial y cómo funciona? Recuperado de <http://madridcomercio.org/dir.asp?ID=38>

Cámara Nacional de Comercio, (2016). Centros Comerciales en la Ciudad de Tijuana B.C.

Casanova, Y. (2016). Desarrolladores apuestan por centros comerciales en México. Recuperado de <https://centrourbano.com/desarrolladores-apuestan-centros-comerciales-mexico/>

Centella, V. (2012). Seguridad: ¿el valor olvidado? Recuperado de <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/el-tecnologico/article/view/250>

Centro Comercial Nueva Tijuana. (2016). Negocios página institucional. Recuperado de <https://www.plazaotay.mx/oportunidad-de-negocio>

Cocemfe, (2004). Definición de accesibilidad. Observatorio de la Accesibilidad. Recuperado de <https://www.observatoriodelaaccesibilidad.es/accesibilidad/accesibilidad/definicion/>

Chávez, A. (2015). Sabes qué factores debes considerar al hacer un análisis FODA?. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/sabes-qu%C3%A9-factores-debes-considerar-al-hacer-un-an%C3%A1lisis-cha-vez>

De la O Ramos, V. et al (2008). Método de diseño para variedad de productos basado en el análisis de su modularidad. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-77432010000100007

Ecosistema Urbano, (2015). Reinventarse o morir: la transformación de los centros comerciales bajo el nuevo paradigma económico/urbano Recuperado de <http://www.archdaily.mx/mx/768299/reinventarse-o-morir-la-transformacion-de-los-centros-comerciales-bajo-el-nuevo-paradigma-economico-urbano>

El Mexicano, (2008). Colocan primera piedra del centro comercial Paseo 2000. Recuperado de: <http://www.elmexicano.com.mx/imprime-noticia/280467>

El Mexicano, (2010). Inauguran Galerías Hipódromo. Recuperado de: <http://www.elmexicano.com.mx/informacion/noticias/1/3/estatal/2010/08/15/419849/inauguran-galerias-hipodromo>

Fárez, E. (2013). Comercio minorista y centros comerciales en Colombia. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/efarez/comercio-minorista-y-centros-comerciales-en-colombia>

Ferrer, J. (2010). Conceptos Básicos de la Metodología en Investigación. Recuperado de <http://metodologia02.p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Forbes, Staff. (2015). Los 17 centros comerciales que más van venden en todo el mundo. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/los-17-centros-comerciales-que-mas-venden-en-todo-el-mundo/#gs.8EguMWA>

Frasquet, M., Vallet, T. (2001). Los factores clave en la gestión estratégica de los centros comerciales. Recuperado de: http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2707_23-38__97417534E3699F5E1BA979630470B7A5.pdf

García, C. (2013). Inauguran Plaza Paseo Chapultepec. Recuperado de: <http://www.frontera.info/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/27052013/708032Inauguran-Plaza-Paseo-Chapultepec.html>

Gobierno, B.C. (2014). Plan Estatal de Desarrollo, Diagnóstico Estratégico. Recuperado de: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/diagnosticoestrategico.pdf>

Harvard Business Review (2011). ¿Qué es la estrategia? Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Hernández, F. (2016). Estos son los mega malls que vienen para 2017. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/estos-son-los-mega-malls-que-vienen-para-2017.html>

Hortelano, J. (2014). Evolución y transformación en los centros comerciales. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/6178161/10/14/Evolucion-y-transformacion-en-los-centros-comerciales.html>

International Council of Shopping Centers, (2016). Recuperado de: <http://www.icsc.org/research/shopping-center-facts-and-stats>

International Council of Shopping Centers, (2017). Recuperado de: <http://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions>

International Council of Shopping Centers, (2017). Recuperado de: <http://www.icsc.org/latam/acerca-de-icsc>

Instituto Mexicano de Competitividad, (2012). ¿Qué es Competitividad? – IMCO. Recuperado de http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Actividades Económicas de la Entidad de Baja California. Recuperado de <http://cuéntame.inegi.org.mx/monografías/informacion/BC/Economía/default.aspx?tem a= ME &e=02>

Lizán, J. (2014). La evolución de los centros comerciales y su futuro promisorio. Recuperado de <http://www.obrasweb.mx/inmobiliario/2014/10/09/la-evolucion-de-los-centros-comerciales-y-su-futuro-promisorio>

Llovera J. (2014). Centros Comerciales, los nuevos sitios de reunión. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/centros-comerciales-nuevo-centro-de-reunion-de-las-personas.html>

López, A. (2010). Las cinco fuerzas de Michael Porter. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Martín, J.A. (2009). Claves del éxito de los centros comerciales. Orientaciones y consejos para hacer más rentables sus negocios. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/9/8/2/3/pd0000049823.pdf>

McKenzie, S., Deferios, J. (2014). El nuevo súper centro comercial de Abu Dhabi: constrúyelo y vendrán? Recuperado de [http://cnnespanol.cnn.com/2014/09/09/el nuevo súper centro comercial de Abu Dhabi constrúyelo y vendrán/](http://cnnespanol.cnn.com/2014/09/09/el-nuevo-super-centro-comercial-de-abu-dhabi-construyelo-y-vendran/)

Mella, J(2013). Promoción de Salud HIGIENE PERSONAL. Recuperado de [http://www.psiquiaticohph.sld.cu/boletines/higiene personal.html](http://www.psiquiaticohph.sld.cu/boletines/higiene-personal.html)

Meza, N (2015). México, el país con más centros comerciales en AL. Recuperado de [http://www .forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mas-centros-comerciales-en-al/#gs.1P_VuK8](http://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mas-centros-comerciales-en-al/#gs.1P_VuK8)

Moraño, X (2010). Estrategias de Posicionamiento. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Navarro, M. (2016). Centros comerciales // historia y actualidad. Recuperado de: [http://promagazine.mx/topsocial/centros comerciales historia y actualidad](http://promagazine.mx/topsocial/centros-comerciales-historia-y-actualidad)

Núñez, F. (2010). Planeación estratégica (I). Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2010/04/27/planeacion-estrategica-i>

Opalín, G (2016). Los centros comerciales más lujosos del mundo. Recuperado de [http://www.forbes.com.mx/forbeslife/los centros comerciales más lujosos del mundo/#gs.xH9cAu0](http://www.forbes.com.mx/forbeslife/los-centros-comerciales-mas-lujosos-del-mundo/#gs.xH9cAu0)

Ordaz, D. (2017), Así fue como tú originaste el boom de centros comerciales en México. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/boom-las-plazas-comerciales-en-pais-en-2017/>

Perez & Gardey (2014) Definición de Gustos. Recuperado de <https://definicion.de/gustos/>

Pérez, J. (2016). Definición de Comodidad. Recuperado de <https://definicion.de/comodidad/>

Promagazine, (2016). ¿Porque el éxito en los centros comerciales?. Recuperado de: <http://www.promagazine.mx/promagazine/-por-que-el-exito-en-centros-comerciales->

Quisbert, E. (2012). Derecho a la Integridad Física. Recuperado de [https://jorge machicado.blogspot.mx/2012/10/dif.html](https://jorge-machicado.blogspot.mx/2012/10/dif.html)

Real Academia Española, (2017). Definición de ubicación. Recuperado de [http:// dle. Rae .es /?id = b0SKBIz](http://dle.rae.es/?id=b0SKBIz)

Revista Campestre, (2016). Jorge Astiazarán asiste a la inauguración del centro comercial plaza sendero Tijuana. Recuperado de: [http://revistacampestre.com.mx/jorge Astiazaran asiste a la inauguración del centro comercial plaza sendero Tijuana/](http://revistacampestre.com.mx/jorge-Astiazaran-asiste-a-la-inauguración-del-centro-comercial-plaza-sendero-Tijuana/)

Rodriguez, M. (2004). Determinación de la imagen de los centros comerciales. Recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_815_241260__F064FF733AD09146D5646C593B51A624.pdf

Rodríguez, M. (2012). Introducción general a la metodología de la Investigación. Recuperado de <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>

Rojas, J. (2015). El Estacionamiento. Recuperado de <https://prezi.com/ute436aymxs0/el-estacionamiento/>

Sanchez, J. (2015). Imagen corporativa. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/imagen-corporativa.html>

Sanchez, J. (2015). Preferencias del consumidor. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/preferencias-del-consumidor.html>

San Juan, M. (2012). Son 10 estados el escaparate de los centros comerciales. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/06/19/son-10-estados-escaparate-centros-comerciales>

Secretaria de Desarrollo Económico B.C (2016). Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE).

Tomasino, C. (2015). México, el rey de los centros comerciales. Recuperado de http://www.milenio.com/financiamiento/ftmercados-Mexico-centro_comerciales-negocios_0_518348521.html

Valle, A. (2015). En 10 años habrá 30% más centros comerciales. Recuperado de <http://www.el-financiero.com.mx/empresas/en-10-anos-habra-30-mas-centros-comerciales.html>

Valle, A. (2017). Los Centros Comerciales que debutarán en México en 2017. Recuperado de <http://www.obrasweb.mx/inmobiliario/2017/01/27/los-centros-comerciales-que-debutaran-en-mexico-en-2017>

Villafranco, G. (2016). Los centros comerciales aportan el 15% del PIB mundial. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/los-centros-comerciales-aportan-el-15-del-pib-mundial/>

zonaeconomica.com (2007). Definición de Precio. Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/definicion/precio>

- 6.- ¿Es importante para usted el factor de sus gustos y preferencias para seleccionar a Centro Comercial Nueva Tijuana como su lugar de compra y consumo?
- a () No es importante b () Poco Importante c () Indistinto d () Es Importante
e () Es muy importante
- 7.- ¿Es importante para usted el factor de la seguridad y limpieza para seleccionar a Centro Comercial Nueva Tijuana como su lugar de compra y consumo?
- a () No es importante b () Poco Importante c () Indistinto d () Es Importante
e () Es muy importante
- 8.- ¿Es importante para usted el factor de la ubicación incluyendo con ello la comodidad, cercanía, los accesos y el estacionamiento, para seleccionar a Centro Comercial Nueva Tijuana como su lugar de compra y consumo?
- a () No es importante b () Poco Importante c () Indistinto d () Es Importante
e () Es muy importante
- 9.- ¿Es importante para usted el factor de la calidad y el servicio al cliente para seleccionar a Centro Comercial Nueva Tijuana como su lugar de compra y consumo?
- a () No es importante b () Poco Importante c () Indistinto d () Es Importante
e () Es muy importante
- 10.- ¿En su visita, aproximadamente cuánto gasta en sus compras en Centro Comercial Nueva Tijuana?
- a () Menos de 500 b () de 500 a 750 c () de 750 a 1000 d () más de 1000
- 11.- ¿En base a sus necesidades o bien por simple preferencia, con qué frecuencia visita usted Centro Comercial Nueva Tijuana?
- a () Una Vez al día b () Varias Veces al día c () Una Vez por Semana
d () Varias Veces por Semana e () Una vez cada quince días f () Una Vez al mes
g () Varias veces al mes.
- 12.- Considerando un centro comercial como un ambiente seguro, su visita a Centro Comercial Nueva Tijuana, generalmente la realiza:
- a () Solo b () En pareja c () En familia d () Con amigos
e () Con compañeros de trabajo f () Con compañeros de la escuela
- 13.- ¿En qué condiciones considera usted se manifiesta el orden, la limpieza y la Imagen de Centro Comercial Nueva Tijuana?
- a () Excelente b () Bueno c () Regular d () Malo
e () Pésimo
- 14.- En cuanto a la ubicación de Centro Comercial Nueva Tijuana, ¿Qué aspecto es de mayor importancia para su persona?
- a () Cercanía b () Facilidad de Accesos c () Comodidad d () Estacionamiento
e () Evitar el tráfico en vialidades
- 15.- ¿Cuál es la distancia de su casa, trabajo, escuela o lugar habitual del cual proviene hacia Centro Comercial Nueva Tijuana?
- a () Menos de 1km b () de 1 a 3 km c () de 4 a 5 km d () de 5 a 10 km
e () Más de 10 km
- 16.- ¿Normalmente cuantas horas permanece en el centro comercial?
- a () Menos de 30 min b () de 31 a 60 min c () de 61 a 90 min d () de 91 min a 3 horas
e () Más de 3 horas
- 17.- ¿Que otro tipo de servicios complementarios desearía que Centro Comercial Nueva Tijuana ofertara a sus clientes?
- Elija solo una opción**
- a () Guardería b () Cine c () Mas áreas infantiles
d () Conexiones a dispositivos electrónicos e () Arcade y juegos electrónicos
f () Sonido ambiental g () Áreas para mascotas h () Otros

