

January 2017

## Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos

María Marlene Martín Méndez

*Universidad Autónoma de Yucatán, marlene.martin@correo.uady.mx*

Ruth Noemí Ojeda López

*Universidad Autónoma de Yucatán, ruth.ojeda@correo.uady.mx*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Martín Méndez, M. M., y R.N. Ojeda López (2017). Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos. *Equidad y Desarrollo*, (28), 147-165. <https://doi.org/10.19052/ed.4232>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos\*

María Marlene Martín Méndez\*\*

Ruth Noemí Ojeda López\*\*\*

147

## Palabras clave

Comercio, recursos y capacidades, estrategia y ventaja competitiva

## Clasificación JEL

F14, F19, O18, N96

## Resumen

En la actualidad, las personas pueden elegir dónde establecer su negocio, dada la oferta inmobiliaria existente, por lo que resulta necesario para el centro comercial desarrollar estrategias que le generen ventajas competitivas sostenibles. Dada la actividad comercial que se desarrolla en la ciudad de Mérida, Yucatán, México, y el ambiente de competencia, es conveniente analizar las estrategias de operación de los centros comerciales, así como los recursos que involucran. Este artículo analiza la opinión de seis locatarios de un centro comercial en relación con los recursos que este posee y utiliza durante su gestión, qué estrategias desarrolla a partir de ellos y qué ventajas competitivas genera. Se elaboró un estudio de caso que tomó como unidad de análisis un centro comercial de la ciudad de Mérida. Los resultados muestran que el centro estudiado basa sus estrategias en sus recursos tangibles, pues son valiosos, raros e inimitables, y potenciales creadores de ventajas competitivas sostenibles.

---

Cómo citar este artículo: Martín Méndez, M. M. y Ojeda López, R. N. (2017). Ventajas competitivas de un centro comercial a partir de sus recursos. *Equidad & Desarrollo*, (28), 147-165. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4232>

---

Fecha de recepción: 6 de abril de 2017 • Fecha de aprobación: 16 de mayo de 2017

\* El trabajo presentado proviene de la investigación denominada *La gestión de los centros comerciales de la ciudad de Mérida, Yucatán, México*, financiada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán.

\*\* Coordinadora de Licenciatura de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Maestra en Administración. Correo electrónico: [marlene.martin@correo.uady.mx](mailto:marlene.martin@correo.uady.mx)

\*\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México. Doctora en Ciencias de la Administración. Correo electrónico: [ruth.ojeda@correo.uady.mx](mailto:ruth.ojeda@correo.uady.mx)

## Competitive Advantages of a Shopping Center Based on its Resources

### Abstract

Due to the existing real estate offer, people can currently choose where to set up their business; as a result, shopping centers need to develop strategies to generate sustainable competitive advantages. Given the commercial activity in the city of Mérida, Yucatán, in Mexico, and the competitive environment, it is advisable to analyze the operation strategies of shopping centers, as well as the resources involved. This paper analyzes the opinion of six tenants of a shopping center regarding the resources used and those available, as well as the strategies developed based on those resources, and the competitive advantages generated. A case study was elaborated that analyzed a shopping center in the city of Mérida. Results show that the strategies of the shopping center studied are based on its tangible resources, as they are valuable, rare and inimitable, as well as potential creators of sustainable competitive advantages.

### Keywords

Trade, resources and capabilities, strategy and competitive advantage

## Vantagens competitivas de um centro comercial a partir de seus recursos

### Resumo

Atualmente, as pessoas podem escolher onde estabelecer o seu negócio, devido à oferta imobiliária existente, por isso é que resulta necessário para o centro comercial desenvolver estratégias que lhe proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. Devido à atividade comercial que se desenvolve na cidade de Mérida, Yucatán, no México, e o ambiente de competência, é conveniente analisar as estratégias de operação dos centros comerciais, assim como também os recursos que envolvem. Este artigo analisa a opinião de seis locatários de um centro comercial em relação com os recursos que este possui e utiliza durante a sua gestão, que estratégias desenvolve a partir destes e quais vantagens competitivas gera. Elaborou um estudo de caso que tomou como unidade de análise um centro comercial da cidade de Mérida. Os resultados mostram que o centro estudado baseia suas estratégias em seus recursos tangíveis, pois são valiosos, raros e inimitáveis, e potenciais criadores de vantagens competitivas sustentáveis.

### Palavras chave

Comércio, recursos e capacidades, estratégia e vantagem competitiva

## Introducción

Los centros comerciales fueron el modelo de distribución minorista que se desarrolló en el siglo pasado, pues sustituyó el prototipo de tiendas individuales en el centro de las ciudades por plazas que agruparon varios establecimientos detallistas en las afueras de aquellas (Carter, 2009). La cantidad existente de centros comerciales permite a los consumidores elegir entre varios de ellos; por esto, y para que un centro comercial sea atractivo a sus locatarios presentes y futuros, no basta con un desarrollo inmobiliario bien planeado y ejecutado, se requiere orientación estratégica y el desarrollo de ventajas competitivas (Howard, 1997).

En Mérida, Yucatán, México, los primeros centros comerciales iniciaron operaciones entre 1982 y 1991, y se ubicaron en el oriente, occidente, norte y nororiental de la ciudad; dos zonas se caracterizaban por una alta condensación demográfica, y las otras dos, por su alto nivel socioeconómico (Fuentes, 2005). El crecimiento de la urbe propició la apertura de más centros comerciales y generó una gran oferta inmobiliaria. Los nuevos centros cuentan con diseño arquitectónico, amplios estacionamientos y comodidad en áreas comunes y locales; la mayoría se ubica en la zona norte, y a su alrededor se construyeron locales individuales, o en pequeñas plazas con áreas de estacionamiento, lo cual aumentó la oferta de locales.

En el contexto actual, un centro comercial debe desarrollar estrategias que le generen no solo ventajas competitivas sostenibles a partir del mantenimiento de una adecuada mezcla comercial, que tome en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores, sino también en el trabajo de la administración del centro, ya que este debe proporcionar servicios útiles a los locatarios para su actividad comercial y ofrecer instalaciones y servicios atractivos que le permitan mantener una adecuada afluencia de visitantes (Howard, 1997).

Dada la importancia de la actividad comercial para la ciudad de Mérida, y el ambiente de competencia en el que se desempeñan los centros comerciales, resulta conveniente analizar cómo estos realizan su operación y qué estrategias desarrollan para el logro de sus objetivos. El propósito de este artículo es analizar la opinión de los locatarios de un centro comercial en relación, primero, con las estrategias que sigue para lograr ventajas competitivas que le permitan mantener la ocupación de sus locales y, segundo, con los recursos que involucra para su realización. Para ello se elaboró un estudio de caso, cuya unidad de análisis es un centro comercial de la ciudad de Mérida, Yucatán, México.

## Marco teórico

150

En el contexto de la administración, el concepto de *estrategia* ha sido utilizado en múltiples ocasiones y con diferentes propósitos, por lo que resulta conveniente revisar el término según diversos autores y momentos, con la finalidad de tener un adecuado entendimiento. Para Bracker (1980), *estrategia* viene del griego *strategos*, y su significado alude a la existencia de un general. La palabra también se asocia a raíces que significan ‘ejército’ y ‘acaudillar’. El autor precisa que “el verbo griego *stratego* significa planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de los recursos” (p. 219).

Por su parte, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) tienen un enfoque diferente del concepto, y parten de un método histórico para definirlo. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa no son más importantes que lo que la empresa ha hecho o está haciendo. Los autores definen el término *estrategia* como “el patrón de una serie de acciones que ocurren con el tiempo” (p. 3), un enfoque que hace énfasis en la acción. Según esto, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes, nadie en ella dedicara tiempo a establecer objetivos formales y no existiese una misión declarada. La estrategia es una perspectiva, una posición elegida y un modo peculiar de percibir el mundo.

Otra conceptualización del término *estrategia* es la propuesta por David (2008), quien considera que las estrategias constituyen medios a través de los cuales se logran los objetivos a largo plazo. “Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas” (p. 13). Es importante mencionar que el mismo autor aclara que las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización.

Por su parte la *gestión estratégica* es una disciplina orientada al estudio de la dirección de las organizaciones, a la forma como la empresa se concibe, establece sus objetivos y valores, coordina sus áreas funcionales y se relaciona con su entorno. La estrategia se centra en el comportamiento competitivo de la empresa, y su elaboración requiere el análisis de determinantes de la ventaja competitiva. El estudio de estos y de cómo los gestores de la empresa los emplean, motivó el desarrollo de diversos modelos para el análisis de la ventaja competitiva (Fong, 2005).

Entre estos modelos destacan dos en el ámbito académico: uno de ellos es conocido como *teoría estructural*, basado en la organización industrial; se ubica en la escuela de posicionamiento, y su principal exponente es Michael Porter (2000).

A través de su modelo se desarrollan estrategias genéricas. El segundo modelo se conoce como *teoría basada en recursos*, y dentro de sus exponentes se destacan Wernerfelt (1984) y Barney (1986). Con esta teoría se desarrollan estrategias únicas.

Porter (2000) señala que la estrategia trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un sector industrial; la ventaja competitiva nace del valor que la empresa es capaz de generar para sus clientes, el cual debe ser superior al costo. Hay dos tipos básicos de ventaja: uno basado en el liderazgo en costos, y otro que surge de la diferenciación. Para el autor, la competencia se representa en cinco fuerzas competitivas: la rivalidad de los competidores existentes, la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial para generar tasas de retorno sobre su inversión. Estas fuerzas influyen en los precios, los costos y la inversión requerida. La estructura de un sector cambia a través del tiempo, como resultado del proceso evolutivo de la industria, y dichos cambios pueden incidir en sus utilidades. Para la elaboración de estrategias competitivas, se requiere determinar la posición relativa de la empresa en su sector industrial, y una manera práctica de hacerlo es comparando su utilidad particular con la utilidad promedio del sector (Porter, 2000).

La estrategia competitiva implica ser diferente y escoger de manera deliberada actividades que proporcionen un valor único, es decir, su esencia se encuentra en el desarrollo de prácticas diferentes a las que realizan los rivales. La posición estratégica puede provenir de diversas fuentes, las cuales, con frecuencia, se traslapan; si solo hubiese una manera de posicionarse en el mercado, no sería necesario elaborar estrategias. La estrategia implica también descartar acciones posibles, pues la selección adecuada le proporciona sostenibilidad en el tiempo, y para ello se requiere escoger aquellas actividades más difíciles de imitar (Porter, 2008).

La elaboración de estrategias demanda habilidades para definir y crear ventajas enfocadas en la organización particular y no en toda la industria de la cual esta hace parte. Prahalad y Hamel (1990) consideran que el mantenimiento de una ventaja competitiva en el largo plazo va más allá de la estructura de la industria a la que pertenece una empresa, de los grupos estratégicos o de la dinámica de la competencia externa; más bien, se da por el uso de aquellos recursos tangibles e intangibles que ha desarrollado y conservado la empresa en el transcurso de su

operación. Este es el segundo modelo de generación de estrategias, y plantea el desarrollo de estrategias únicas.

152

La teoría basada en recursos sostiene que los beneficios extraordinarios de la organización se basan en las rentas generadas por los bienes especialmente valiosos que están bajo el control de la empresa. Según Wernerfelt (1984), los recursos de una empresa pueden definirse como aquellos activos, tangibles e intangibles, que están ligados de manera semipermanente a aquella. Bajo el concepto de *recursos*, Daft (1993) incluye todas aquellas capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, entre otros, que la empresa posee y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia.

Los recursos pueden ser considerados la determinante fundamental en la creación y desarrollo de una estrategia, pero para que estos proporcionen el beneficio de generar una ventaja competitiva, deben de ser únicos, es una condición necesaria para que estos constituyan la base de dicha generación. Sin embargo, el que un recurso sea único no es suficiente para que genere un beneficio y, con este, una ventaja competitiva sostenible y utilidades superiores (Cool, Almeida y Dierickx, 2002).

Para Barney (1991), no todos los recursos tienen el potencial de generar una ventaja competitiva sostenible; estos deben tener cuatro características: ser valiosos, en el sentido de que exploten oportunidades o neutralicen amenazas del medio ambiente; ser escasos entre los competidores reales o potenciales; ser inimitables y no tener sustitutos estratégicamente equivalentes que sean valiosos e imitables. Según esto, los recursos valiosos son los que permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia o efectividad.

Los recursos que son valiosos y raros pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenida si las empresas que no los poseen no pueden obtenerlos. Estos pueden ser inimitables por provenir de condiciones históricas únicas, o porque su relación con la ventaja competitiva que genera es ambigua, o por ser un recurso socialmente complejo (Dierickx y Cool, 1989).

Según Barney (1986), pueden considerarse dentro de estos la relación que se da entre los directivos de una empresa y su cultura organizacional. El modelo expuesto por Barney (1986) plantea dos supuestos por considerar: el primero dice que las empresas en una industria pueden ser heterogéneas por los recursos que poseen; el segundo sostiene que los recursos no son del todo móviles entre empresas, y, por ello, la heterogeneidad puede ser duradera. Las empresas empiezan con

una dotación de recursos y van adquiriendo más; una vez adquiridos, se pueden combinar de muchas formas para implementar distintas estrategias. Además de los recursos que la empresa va obteniendo, también recopila información proveniente del ambiente competitivo y del análisis de sus capacidades organizacionales, con lo cual desarrolla una visión del valor de sus estrategias.

Tanto la teoría estructural que se ubica en la organización de la industria, como la teoría basada en los recursos propios de las empresas, ambas consideran que se generan ventajas competitivas a través de la diversificación de los negocios. Esta última sostiene que se pueden maximizar las ventajas que se obtienen a través de los recursos mediante el desarrollo de un portafolio de negocios, el cual no debe surgir de una estrategia de uso de excedentes, sino de la intención de repetir sinergias y utilizar los recursos que posee la empresa en productos y negocios similares (Wan, Hoskisson, Short y Yiu, 2011).

La generación de estrategias únicas a partir de los recursos de la empresa ha sido estudiada en los centros comerciales. Este tipo de organización se integra por un inmueble que alberga diferentes negocios establecidos bajo su propia marca, y por el personal que conforma la administración de la plaza; cada negocio posee su propia dotación de recursos. Bajo este enfoque se tiene una variedad de bienes, por lo que deben ser clasificados y analizados para determinar cuáles, según la teoría basada en recursos, pueden generar ventajas competitivas sostenibles, que permitan la obtención de beneficios tanto al centro comercial como a los establecimientos que lo integran.

Según Frasset y Vallet (2001), diversos autores señalan la conveniencia de un enfoque de análisis de los centros comerciales que manifieste la importancia de su gestión y la aplicación de capacidades superiores o únicas que tomen como base los activos bajo control de la dirección. En este tipo de organizaciones existen dos particularidades identificadas respecto de la gestión de los recursos y capacidades; primero, gran parte de los recursos de un centro comercial es altamente visible y está expuesta a la imitación; segundo, se distinguen dos etapas en la construcción de la ventaja competitiva de un centro comercial antes y después de la apertura.

Los recursos tangibles de los centros comerciales son resultado de decisiones tomadas en el proceso de promoción y tienen un alto grado de inmovilidad; la ubicación, el diseño y la selección de las tiendas conocidas como *ancla* tienen unos efectos que se prolongan en el largo plazo. Otras decisiones son más reversibles, como la gestión de la mezcla comercial, los horarios y los servicios ofrecidos. Según Frasset y Vallet (2001), la gerencia de los centros comerciales evolucionó



"Los recursos tangibles de los centros comerciales son resultado de decisiones tomadas en el proceso de promoción y tienen un alto grado de inmovilidad; la ubicación, el diseño y la selección de las tiendas conocidas como *ancla* tienen unos efectos que se prolongan en el largo plazo. Otras decisiones son más reversibles, como la gestión de la mezcla comercial, los horarios y los servicios ofrecidos".

del esquema de colocación de locales, cobro de rentas y mantenimiento a un enfoque de colaboración con los establecimientos, de desarrollo de acciones de mercadotecnia, de satisfacción al consumidor y de mejora del servicio.

Howard (1997) considera que lo que un centro comercial puede gestionar después de su apertura al público son el acceso y la accesibilidad, el surtido y la especialización de los establecimientos, el entorno interno y el servicio que brinda a locatarios y visitantes. Para que su gestión funcione, debe considerar la evolución del entorno, dada por los consumidores y sus cambios de hábitos, las condiciones económicas, la evolución de la competencia y los cambios en las formas de comercializar.

Por su parte, Calvo y Calvo (2013) señalan que el aumento de los centros comerciales en áreas urbanas ha hecho que se difuminen sus zonas de influencia, con la consecuente pérdida de las ventajas desarrolladas a partir de la localización; además, la demanda cambiante y fragmentada ha reducido la productividad de estos negocios. Esta situación resalta la importancia de las capacidades de *marketing* y la orientación al mercado para

el desarrollo de nuevas estrategias orientadas al cliente y al reposicionamiento.

Según Howard (1997) y Frasquet y Vallet (2001), los recursos tangibles de un centro comercial provienen de decisiones tomadas durante el proceso inicial de promoción, tienen poca movilidad y son muy visibles, no son fáciles de imitar por los competidores existentes, pero sí por los potenciales. Los recursos intangibles están ligados a las personas que conforman la administración del centro comercial y de los establecimientos, o se consiguen a lo largo del tiempo; de ahí que sean más difíciles de imitar.

Frasquet y Vallet (2001) establecieron un esquema que facilita el análisis de la gestión de los centros comerciales; en este se integran aspectos que resaltaron administradores de centros comerciales españoles a los que se dirigió una

investigación empírica. Aquel constituye una clasificación de recursos tangibles, intangibles y capacidades a partir de la cual, y con base en la teoría basada en recursos, se analizan las estrategias que desarrolla un centro comercial durante su gestión. El término *estrategia* se utiliza como lo definen Mintzberg *et al.* (1997), es decir, como un patrón que involucra la acción y como una perspectiva que manifiesta una posición elegida y una manera de percibir el contexto.

## Metodología

El método empleado para la realización de este trabajo fue el estudio de caso, a través del cual se identificaron las estrategias que lleva a cabo un centro comercial durante su gestión, a partir de los recursos y capacidades que posee. Para ello, se contó con la participación de un grupo de locatarios, quienes proporcionaron información respecto a su operación en el centro comercial estudiado y a los resultados que de esta se obtuvieron. Las preguntas de investigación que guiaron la realización del estudio fueron:

1. ¿Qué recursos de los utilizados por un centro comercial para la realización de sus estrategias distinguen sus locatarios?
2. ¿Qué estrategias perciben los locatarios como generadoras de ventajas competitivas para su operación?

## Centro comercial estudiado

El centro comercial objeto de estudio fue inaugurado en octubre de 2007, y se considera que caracteriza la actividad comercial actual de la ciudad. En ese mismo año iniciaron operaciones casi en simultáneo dos centros más en la misma zona de la ciudad, lo cual ha generado una fuerte competencia en la colocación de los locales, los servicios que brindan a sus locatarios y las promociones y eventos que organizan para sus visitantes, así como en la retención de los negocios que en ellos se establecen.

El inmueble ofrece en renta 80 locales de diversos tamaños, distribuidos en dos plantas, de los cuales 78 se encontraban ocupados cuando se realizó la recolección de datos. Adicionalmente, se tienen 9 locales que conforman el área

de comida rápida, la cual cuenta con un espacio equipado con mesas y sillas para el consumo de los alimentos. Los establecimientos ofrecen diversos bienes y servicios que se encuentran integrados en diversas clasificaciones, como moda, salud y belleza, música y electrónica, jugueterías, accesorios, alimentos, hogar y entretenimiento.

El centro comercial tiene como negocio ancla una tienda departamental, cuya marca es de gran prestigio en el país. Junto con esta, una pista de patinaje sobre hielo y salas de cine promueven la afluencia de gente al inmueble (se estima unos 320.000 visitantes al mes). Cabe mencionar que si bien hay varias tiendas departamentales en Mérida, la que se encuentra alojada en este centro no cuenta con otro establecimiento en la ciudad; al igual que la pista de patinaje, son negocios únicos en la localidad.

### Locatarios participantes

Fueron dieciocho los participantes en el estudio, y se consideran locatarios aquellos que poseen establecimientos en varios centros comerciales de la zona norte de la ciudad, la cual alberga la mayor oferta de locales en renta, y que, como sugiere la teoría, ya no puede basar sus estrategias para competir en su ubicación geográfica (Calvo y Calvo, 2013). Este trabajo presenta la información de seis entrevistas proporcionadas por locatarios que fueron considerados clave para el entendimiento del caso de estudio (Creswell, 2007). A continuación, se describen las características que los distinguieron.

La mayoría de los entrevistados fueron los encargados de tienda; en tres establecimientos se realizaron las entrevistas con un directivo o propietario, lo cual enriqueció la información proporcionada, tanto por los dos entrevistados cuyos negocios reportaron mayor ingreso promedio, así como por tres de los negocios con más personal empleado. La tabla 1 sintetiza lo anterior; en esta puede observarse que dos de los negocios cumplen con dos de las características de inclusión.

Según la clasificación que el centro comercial ha hecho de sus locatarios, tres de los entrevistados tienen negocios dedicados al giro de la moda, uno comercializa bienes orientados a la belleza, uno presta servicios de entretenimiento y el último se encuentra en la clasificación de bienes para el hogar, y su actividad es la venta de mascotas y artículos para su atención y cuidado. Todos los entrevistados tienen presencia en otros centros comerciales de la ciudad, y cinco de ellos también cuentan con establecimientos en algunas de las plazas que el centro comercial objeto de estudio tiene en otras ciudades del país.

Tabla 1. Características de los entrevistados analizados

Locatario	Informante	Ingreso promedio mensual (en pesos mexicanos)	Empleados
1	Directivo	200.000	2
2	Directivo	200.000	3
3	Gerente de tienda	10.000.000	45
4	Gerente de tienda	No especificó*	7
5	Gerente de tienda	10.000.000	8
6	Propietaria	400.000	3

\* Al considerar el número de clientes semanales que reportó y los precios de los artículos que comercializa, sus ingresos deben ser mayores a cuatro millones de pesos mexicanos.

Fuente: elaboración propia.

De los entrevistados, cinco operan con marcas propias, y uno bajo la modalidad de franquicia; todas son marcas nacionales, y tres de ellas son de origen local. De estos negocios, dos han estado en la plaza por más de ocho años, y los otros cuatro tienen entre cinco y seis años de permanencia. En cuanto a la afluencia de clientes en los locales, es variada y depende del giro del negocio; por ejemplo, el orientado al esparcimiento, atiende un promedio de 10.000 personas a la semana, y el dedicado a la venta de mascotas reporta alrededor de 2000 clientes en ese mismo periodo. Los visitantes de los otros cuatro entrevistados oscilan entre 200 y 600 personas por semana, cifra que depende de la época del año y de las promociones y eventos.

Al igual que en el dato anterior, el comprobante promedio de venta que registran los locatarios permite dimensionar la operación de los negocios que se encuentran en el centro comercial estudiado. Dos de los entrevistados manifestaron tener un comprobante promedio menor a 500 pesos mexicanos; para un establecimiento, este oscila entre 500 y 999; dos informaron que el suyo va entre 1000 y 1999, y para otro varía mucho, ya que los precios de sus artículos van de inferiores a 100 a mayores a 10.000.

Del análisis particular de la información registrada de los participantes se desprende que los dos negocios con mayores ingresos obtenidos a través su operación se encuentran en el centro comercial desde que este se inauguró (los ingresos se estimaron con base en la afluencia semanal de clientes reportada y el comprobante promedio de venta). Aquellos están entre los que emplean más personal y mejor remuneración proporcionan, a través de sueldos fijos.

El rango de edades para contratación de personal va de 20 a 40 años —solo la tienda de mascotas cuenta con un empleado de más de 60 años—. En cuanto al género, dos negocios emplean a personas de ambos sexos, y cuatro solo tienen empleadas. La escolaridad más solicitada es el bachillerato, y los sueldos del personal que trabaja en los locales comerciales, en su mayoría, son de tipo variable (los que mejor remuneran a su personal lo hacen con sueldos fijos).

### Instrumento

Para las entrevistas, se elaboró una guía semiestructurada que consta de dos partes: la primera obtuvo información general del negocio y datos del punto de venta ubicado en el centro comercial objeto de estudio; la segunda consta de diecisiete preguntas abiertas, elaboradas bajo la aplicación a centros comerciales que de la teoría basada en recursos hicieron Frassetto y Vallet (2001). Se recaba la opinión del locatario respecto de las características tangibles e intangibles del centro estudiado, como la ubicación y apariencia del inmueble, la mezcla comercial y los servicios que recibe de la administración de la plaza.

Entre las preguntas que indagan acerca de los recursos tangibles, se encuentran las que cuestionan sobre la influencia de la operación de la tienda ancla, la adecuación del espacio destinado al estacionamiento de visitantes y el atractivo de las instalaciones y el entorno. En relación con los recursos intangibles, se averigua qué servicios ofrece el centro comercial a sus locatarios, y se explora sobre las capacidades que tiene el personal que conforma la administración del centro comercial en relación con la organización de eventos, actividades y promociones.

### Procedimiento

Para la realización de las entrevistas, se solicitó el directorio de locatarios a la administración del centro comercial, y se contactó a los encargados o gerentes de tiendas para solicitarles su participación; se establecieron citas, y se acudió a los locales en los días y horarios de mayor conveniencia para los informantes. Se transcribieron las respuestas provenientes de las entrevistas realizadas a los locatarios participantes y se interpretaron a través del análisis de los datos, para identificar puntos en común y divergentes, sugerencias e información comparable o contrastable.

Dicho análisis permitió identificar las estrategias que realiza el centro comercial, como las perciben los locatarios y qué valor les atribuyen a aquellas para su propia operación. Se reconocieron algunos de los recursos que se involucran para

su ejecución y se estableció cuáles de estos pueden considerarse valiosos para la generación de ventajas competitivas sostenibles. Los resultados derivados de este trabajo se presentan en el siguiente apartado.

159

## Discusión de resultados

El principal recurso tangible que posee el centro comercial estudiado para generar una adecuada afluencia de gente es su tienda departamental ancla, la cual es única en la ciudad, y los clientes que atrae tienen alto poder adquisitivo. Los entrevistados mencionaron que la marca de dicha tienda tiene una gran fuerza en cuestión de atracción de gente. Sin embargo, para algunos de ellos esto no es suficiente, ya que en ocasiones la gente acude a la plaza, pero se limita a realizar compras en dicha tienda; incluso se convierte en su principal competencia, por los bienes y servicios que comercializa, y por las promociones que a través de su tarjeta de crédito ofrece.

En particular, la variedad de negocios dedicados al esparcimiento sí se percibe como un componente favorecedor del centro comercial estudiado. A excepción del casino, que se considera un negocio muy separado de toda la actividad comercial, los cines, los restaurantes y la pista de patinaje sobre hielo cumplen con su función de atraer gente que compra en los demás negocios de la plaza. Según algunos locatarios, a la pista de hielo acuden personas de alto poder adquisitivo, que realizan compras de montos elevados en algunos de los establecimientos.

Los entrevistados calificaron como útiles para su operación la ubicación geográfica del centro comercial, en una zona cercana a desarrollos habitacionales de gente con buen poder adquisitivo y

"Los entrevistados calificaron como útiles para su operación la ubicación geográfica del centro comercial, en una zona cercana a desarrollos habitacionales de gente con buen poder adquisitivo y nivel de consumo, así como sus excelentes vialidades y cercanía con el periférico, que permiten atraer visitantes de los nuevos desarrollos habitacionales de la ciudad".

nivel de consumo, así como sus excelentes vialidades y cercanía con el periférico, que permiten atraer visitantes de los nuevos desarrollos habitacionales de la ciudad. Resaltan también las opiniones en relación con la imagen impecable y el prestigio que proyecta como centro comercial; contar con locales que albergan negocios únicos en la ciudad lo convierten en el lugar de destino, por encima de plazas de mayor tamaño.

Dado que la ubicación geográfica fue considerada un recurso tangible valioso por los locatarios entrevistados, a continuación se enlistan algunos de sus comentarios al respecto. La zona habitacional ha venido creciendo, se han poblado más los fraccionamientos cercanos, y más atrás del periférico se han hecho nuevos desarrollos, con una gran cantidad de casas, hecho que ha aumentado la afluencia de personas. Otro hecho favorecedor fue la reubicación de la única tienda de Costco que se encuentra en la ciudad, a un lado del centro comercial; todo esto le ha dado mayor circulación de gente a la zona geográfica, por lo que en los últimos cinco años la afluencia de visitantes al centro comercial ha ido en aumento.

Otra situación que hace que la ubicación del centro comercial ofrezca beneficios a sus locatarios es la cercanía con las playas que mayor número de habitantes tienen, y que son las que conforman la zona de veraneo; por esto, las personas pasan al centro comercial a comprar algunos artículos, como ropa y accesorios de playa, alimentos para sus mascotas, algunos enseres domésticos, entre otros. También contribuyen con visitantes los hoteles de trabajo cercanos y el centro de convenciones de la ciudad.

Para algunos de los entrevistados, su tamaño medio y su diseño arquitectónico, que situó todos los locales alrededor de la pista de patinaje sobre hielo, constituyeron una característica valiosa, ya que sus clientes acuden a realizar sus compras en un ambiente agradable, sin la necesidad de recorrer grandes distancias para visitar dos o más tiendas. Incluso se pueden distinguir todos los almacenes desde cualquier punto del interior del centro comercial.

Según los locatarios, el área destinada al estacionamiento no es un recurso a partir del cual pueda generarse alguna ventaja competitiva, ya que se vuelve insuficiente cuando hay eventos o se realizan ventas nocturnas por la tienda ancla; en algunas ocasiones, esto limita su actividad, pues los clientes recurrentes dejan de asistir esos días. Otra debilidad del estacionamiento, en opinión de varios locatarios, es la falta de un área techada, ya que cuando hay lluvias, la gente prefiere acudir a los centros comerciales que les ofrecen dicha comodidad. Como aspectos positivos del estacionamiento, resaltaron la limpieza, las señalizaciones —que

frecuentemente se repintan para mejor visibilidad—, el cuidado de la jardinería y la vigilancia.

En relación con la imagen del inmueble, los locatarios opinaron que este recibe buen mantenimiento: su iluminación es excelente, las reparaciones se hacen con prontitud y sin incomodar a los visitantes; en el horario que el público asiste, no se ven escaleras, andamios o gente haciendo reparaciones. La limpieza es parte de la buena imagen, los pisos están impecables y no se perciben malos olores, se fumiga de forma constante y todo tiene buen aspecto. Los locatarios tienen reglas para el manejo de su basura, limpieza y mantenimiento; el personal de la plaza cuenta con rutinas de trabajo y métodos que constituyen un intangible valioso a partir del cual pueden desarrollarse estrategias que generen ventajas competitivas.

Dentro de las capacidades que resultaron valiosas para los locatarios destacan las relacionadas con el *marketing*, como lo señala la literatura (Calvo y Calvo, 2013). El interés de satisfacer y fidelizar al cliente es palpable en la organización de eventos musicales, artísticos y de moda, por parte del centro comercial, pues a través de estos se generan picos en la afluencia de clientes, y estos, a su vez, generan días con ventas mayores a las habituales. Así, la publicidad que el centro comercial hace de sus eventos favorece a sus locatarios.

Otro recurso importante en la imagen es la decoración: los informantes resaltaron la belleza, el gusto y el ambiente armonioso que se percibe en temporadas como la navideña. En otras épocas del año, la decoración es calificada como buena, mientras que otros la notan muy sencilla, y sienten que, al apegarse a estándares nacionales, se pierden detalles importantes de la ciudad. En opinión de uno de los locatarios, turistas y extranjeros acuden en buen número a la plaza, por lo que incorporar a la decoración aspectos de tipo regional podría generar una ventaja.

Las capacidades de *marketing* se ven reflejadas en la organización de eventos como desfiles de moda, exposiciones de arte y conciertos, que logran atraer gente al centro comercial. Todo se planea con anticipación, pero no se comunica de igual forma a los locatarios; estos mencionaron que se les invita a participar pocos días antes del evento, lo que en ocasiones les impide formar parte de aquel. Hay negocios que cuentan con establecimientos en varias plazas del país, y su participación requiere autorizaciones que demoran más tiempo del que se les otorga. Esta falta de comunicación oportuna evita que las mencionadas capacidades constituyan un recurso valioso para la formulación de estrategias.

Otro intangible importante para el buen funcionamiento de un centro comercial es la profesionalidad de su equipo de gestión. En opinión de los locatarios,



se recibe un buen trato del personal de administración y de limpieza del centro comercial; son eficientes cuando se trata de dar respuesta a alguna petición. Con los empleados de mantenimiento y seguridad, la relación no es tan cordial cuando se tienen desperfectos en los locales y se requiere determinar quién se hará cargo del costo de la reparación, o cuando se vigila el cumplimiento del reglamento de locatarios y se solicita a estos suspender reparaciones o instalaciones minutos antes de la apertura al público.

En relación con el costo que implica estar en un centro comercial, los locatarios opinan que si bien las rentas son elevadas, los días que se perciben buenos ingresos las justifican. Ahora bien, la cuota de mantenimiento que se aporta se considera muy bien invertida en el centro comercial estudiado: el inmueble, su estado e imagen lo valen. La que debe proporcionar más beneficios a los locatarios es la de publicidad, ya que aun a la fecha hay gente que no identifica al centro comercial por su nombre, sino por la tienda ancla o por la pista de patinaje.

En el aspecto económico, otro punto importante por resaltar es el hecho de que los locatarios que tienen establecimientos en otros centros comerciales señalaron que en aquellos tienen ingresos más elevados, por la mayor afluencia de gente. Sin embargo, prefieren a los clientes que atienden en el centro comercial estudiado, porque si bien son menos, tienen mejores montos de compra, lo que les permite ser más eficientes y tener mejores resultados de operación. Esto manifiesta la importancia de los recursos a partir de los cuales se genera la afluencia de este tipo de clientes.

En opinión de los entrevistados, lo más importante que les proporciona el centro comercial estudiado es el tipo de gente que atrae la tienda ancla, ya que son clientes más selectos y con alto poder adquisitivo; la imagen que proyecta el inmueble, dado su buen mantenimiento, limpieza y cuidado, y el tamaño medio de la plaza, ya que la gente que acude no lo hace solo para dar una vuelta y entretenerse, sino también para comprar. Por último, mencionaron como algo valioso el apoyo que les brinda la plaza a través de sus servicios a locatarios y visitantes.

Asimismo, los informantes mencionaron que la plaza puede ofrecerles más si comparte sus planes de eventos y estrategias, así ellos podrían tener una participación mayor y mejorar sus resultados. En este sentido, consideran que se les está invitando al momento de la ejecución y no de la planeación. También sugieren establecer canales de comunicación entre los locatarios, para complementar sus esfuerzos y obtener beneficios de todo lo que se realiza.

Un comentario realizado por un negocio con marca local, que tiene presencia en todo el país, se refirió al proceso de renta de locales, ya que ha experimentado que las plazas prefieren rentarlos a marcas nacionales o internacionales en vez de inclinarse hacia las marcas locales; ello, con miras a promover el crecimiento de la economía de la región.

Como último punto de este apartado, se revela que algunos locatarios consideran que el centro comercial estudiado ya ha hecho lo más importante: lograr una buena afluencia; pero que le falta una parte de mucho valor para los locatarios: lograr que los visitantes recorran detenidamente toda la plaza, para que puedan apreciar toda la mezcla comercial que se les ofrece.

## Conclusiones y recomendaciones

De las opiniones dadas por los locatarios puede concluirse que ellos perciben varios recursos tangibles empleados por el centro comercial, destacan su ubicación y las vialidades que permiten su acceso. En lo relativo al surtido y especialización, el recurso más valioso fue la tienda departamental ancla, ya que cuenta con gran prestigio en el ámbito nacional, lo que genera una buena afluencia de gente, además de que los visitantes son personas de muy buen poder adquisitivo. En cuanto a los negocios orientados al esparcimiento, los locatarios consideraron útil la presencia de los cines, y, *muy atractiva*, la pista de patinaje sobre hielo, ya que la gente que asiste a ella puede ver la mayoría de los locales y visitarlos.

Entre los recursos tangibles que consideraron de valor los locatarios entrevistados se encuentra el atractivo de las instalaciones: se refirieron a la buena imagen, mantenimiento y limpieza del centro comercial, características que lo situaron por encima de todos los centros de la ciudad. También distinguieron como parte de este atractivo su decoración, la cual calificaron de *hermosa y de buen gusto*. Por último, mencionaron como valiosos los eventos y exhibiciones de interés que se realizan, ya que generan picos en la afluencia que favorecen las ventas de los locatarios.

Entre los recursos intangibles que perciben los locatarios del centro comercial destacan el profesionalismo del equipo de gestión, donde resaltaron la atención de la administración a sus peticiones y permisos, el mantenimiento y reparación oportuna del inmueble y lo impecable de su imagen. En relación con las capacidades

percibidas por los locatarios, destaca el interés por fidelizar al cliente, a través de los diversos eventos y promociones que se realizan.

Como conclusión final, puede decirse que los locatarios consideran los recursos tangibles los generadores de ventajas competitivas, que pueden ser sostenibles, ya que los que fueron resaltados en sus respuestas, además de ser valiosos, son inimitables, y varios de ellos también son raros. Tal es el caso de la pista de patinaje, la tienda ancla y el atractivo de las instalaciones. Si bien la ubicación geográfica también fue considerada un recurso valioso, dado que el centro comercial estudiado está en la zona de la ciudad que más plazas comerciales tiene, no constituye una fuente de ventajas competitivas.

De las respuestas proporcionadas por los locatarios, surge la recomendación de mejorar la comunicación entre aquellos y la administración del centro comercial, sobre todo en relación con la organización de los eventos y promociones que se realizan. Esto produciría otro recurso generador de ventajas competitivas, ya que sería un intangible difícil de imitar, al combinar recursos del propio centro estudiado y de sus locatarios, lo que produciría una ambigüedad causal.

Las limitaciones de este trabajo son las que derivan del tipo de estudio, ya que los resultados aquí presentados solo son atribuibles al objeto de análisis. Como recomendación para futuros proyectos de investigación, se sugiere realizar actividades similares en otros centros comerciales, o a través de la participación de otros informantes, como puede ser la realización de un estudio a partir de la opinión de los administradores del centro comercial, o del público que los visita.

## Referencias

Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, (42), 1231-1241. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy*

*of Management Review*, 5(2), 219-224. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/257431>

Calvo, C. y Calvo, D. (2013). Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor español. *Ciencia Ergo Sum*, 20(2), 107-120.

Carter, C. (2009). What we know about shopping centers? *Journal of Real Estate Literature*, 17(2), 165-180.

- Creswell, J. (2007). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Londres: Sage.
- Cool, K., Almeida, L. y Dierickx, I. (2002). Constructing competitive advantage. En H. T. A. Pettigrew (ed.), *Handbook of strategy and management* (pp. 55-71). Londres: Sage.
- Daft, R. (1993). Learning the craft of organizational research. *Academy of Management Review*, 4(8), 539-546.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México, D. F.: Pearson Prentice Hall.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustained competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Fong, C. (2005). *La teoría de recursos y capacidades*. México, D. F.: Universidad de Guadalajara.
- Frasquet, M. y Vallet, T. (2001). Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales. Una investigación empírica. *Boletín Económico del ICE (Información Comercial Española)*, (2707), 23-34.
- Fuentes, J. (2005). *Espacios, actores, prácticas e imaginarios urbanos en Mérida, Yucatán, México*. México, D. F.: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Howard, E. (1997). The management of shopping centres: Conflict or collaboration? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(3), 263-285. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/095939697343021>
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, D. F.: Pearson Prentice Hall.
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D. F.: Grupo Patria Cultural.
- Porter, M. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Wan, W., Hoskisson, R., Short, J. y Yiu, D. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310391804>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource view based of the firm. *Strategic Management Journal*, (5), 171-180. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>