



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
CAMPO DE CONOCIMIENTO U-1 DESARROLLO INMOBILIARIO

**LOCALIZACIÓN DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO EN ZONAS URBANAS  
PARA EMPRESAS DE EXHIBICIÓN EN FORMATO CINE.**

**TESIS**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN URBANISMO

PRESENTA:

**MARCO ANTONIO RAMÍREZ CORTES**

TUTOR:

**DR. FELIPE ALBINO GERVACIO**  
FACULTAD DE ARQUITECTURA

COMITÉ TUTOR:

**MTRO. JESÚS ANDRÉS ISUNZA FUERTE**  
FACULTAD DE ARQUITECTURA

**DR. FERNANDO PEDRO GREENE CASTILLO**  
FACULTAD DE ARQUITECTURA

**DR. JORGE FERNANDO CERVANTES BORJA**  
FACULTAD DE ARQUITECTURA

**DR. FERNANDO PALMA GALVÁN**  
FACULTAD DE ARQUITECTURA

CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Índice

---

Introducción.....	4
Justificación.....	5
Capítulo I- localización empresarial en el espacio urbano. ....	6
I.1- El Desarrollo Inmobiliario en el servicio de exhibición de películas. ....	6
I.2- Localización y restructuración urbana espacial por tercerización de la economía. ....	15
I.3- Estrategias y factores de localización. ....	29
I.4- Métodos de evaluación para localizar unidades de negocio en el espacio urbano y rural. ....	38
I.5- Factores de atracción de los centros comerciales. ....	45
I.6- Planteamiento de un estudio de localización de centros comerciales. ....	51
I.7- Área de influencia en la localización de nuevas unidades de negocio. ....	59
I.8- Estudio Socioeconómico en la localización de nuevas unidades de negocio. ....	67
Capitulo II - Tipología del servicio comercial. ....	76
II.1- Clasificación del mercado comercial.....	76
II.2- Arrendamiento en centros comerciales. ....	90
II.3- El contrato de arrendamiento. ....	97
II.4 Tipos De Renta En Contratos De Arrendamiento. ....	101
Capítulo III- Mercado del servicio de exhibición de películas en zonas urbanas a nivel nacional e internacional.....	104
III.1- Análisis del mercado por medio de la oferta y la demanda. ....	104
III.2- Identificación del servicio de exhibición de películas desde un punto de vista crítico.....	115

---

III.3- El mercado de exhibición de películas en el ámbito nacional e internacional.....	124
III.4- Factores que afectan el comportamiento del mercado de exhibición de películas. .....	138
Propuesta de mejoramiento de la estrategia para la localización de las nuevas unidades de negocio.....	144
Planteamiento de la metodología en la localización de nuevas unidades de negocio en zonas urbanas. ....	144
Área de Desarrollo Inmobiliario y localización de nuevas unidades de negocio.....	189
Conclusiones y discusión .....	194
Bibliografía .....	201
Índice de apoyos visuales. ....	207

## Introducción

El objeto de estudio es la localización de nuevas unidades de negocio en zonas urbanas para empresas de exhibición de películas y otros materiales en formato cine, que se encuentran en plan de expansión, a nivel nacional e internacional.

La investigación con este estudio, tiene como finalidad el poder conocer y mejorar el modelo utilizado actualmente por las empresas dedicadas a la exhibición de películas para la localización estratégica de nuevas unidades de negocio, que puedan captar a un mayor número de clientes y por consecuencia ser más rentables.

Al evaluar la situación actual del mercado nacional de exhibición de películas, podemos observar que ésta les favorece a las empresas que invierten recursos para la selección de la ubicación de las nuevas unidades de negocio, esto es contrario en las empresas cuyos criterios son inapropiados y por lo tanto deben ser renovados o ajustados, además están directamente relacionados con el posible éxito o fracaso de una nueva unidad de negocio.

La industria Cinematográfica y en especial la de exhibición de películas cuenta con gran potencial de desarrollo, al comparar las cifras de México con las de otros países se puede ver que es posible un crecimiento aun mayor para el mercado de exhibición de películas, por lo que será necesario un plan de desarrollo bien estructurado.

Aunado a lo anterior se requiere de una estrategia clara para acceder a mercados hasta el momento poco explotados, ya que la expansión de las principales empresas de exhibición de películas se ha centrado en las principales ciudades y zonas metropolitanas del país dejando desatendidas a poblaciones urbanas con menor número de habitantes, lo que abre una oportunidad de crecimiento del sector.

## Justificación

Las empresas dedicadas al rubro de exhibición de películas invierten en la construcción de complejos, grandes cantidades de dinero con la expectativa de que cada nueva unidad de negocio tenga éxito. En un cierto porcentaje de cines nuevos con grandes inversiones, no se alcanza la consolidación en participación de mercado, esto puede deberse a varios factores, pero sin duda uno de los más importantes es la localización, motivo por el cual debe plantearse una estrategia que permita acceder a las mejores ubicaciones de acuerdo al mercado que se quiera atender.

Cabe mencionar que actualmente que las empresas dedicadas a la exhibición de películas si cuentan con un área de “desarrollo inmobiliario”, pero que únicamente se dedica a ser arrendatario. Aunque si realizan estudios de mercado, estos se basan únicamente en la oferta disponible, sometiéndose a las condiciones de los arrendadores, por lo cual se ve limitada la selección de las mejores plazas para la ubicación de nuevas unidades de negocio.

Por lo anterior cabe preguntarse si ¿Son correctos los criterios de selección usados actualmente para la localización de una nueva unidad de negocio para empresas de exhibición en formato cine?, así mismo con la presente investigación se pretende dar respuesta a otras interrogantes que surgen cuando se pretende invertir en una nueva unidad de negocio de exhibición de películas, entre las que se puede mencionar las siguientes: ¿Cómo determinar la localización de una nueva unidad de negocio para empresas de exhibición en formato cine?, ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones respecto a la localización de una nueva unidad de negocio para empresas de exhibición en formato cine?

---

## Capítulo I- localización empresarial en el espacio urbano.

### I.1- El Desarrollo Inmobiliario en el servicio de exhibición de películas.

El servicio de exhibición de películas se relaciona con diferentes agentes industriales de los que fundamentalmente se encuentran los promotores inmobiliarios de centros comerciales, distribuidores y proveedores de equipamiento general para los cines. Con los desarrolladores la relación es de inquilino en algunos casos y en otros de compra venta (Izquierdo Castillo, 2007).

México tiene 15 veces menos espacio comercial por persona que Estados Unidos, lo cual es un buen indicador del potencial que tiene el país en materia comercial. Si bien los ingresos per cápita crecen poco en México, hay un buen mercado en la clase media (EXPANSIÓN, 2016). Este escenario ocurre a pesar de la incorporación de nuevos proyectos desarrollados. Sin embargo, el hecho de expandir el número y tipos de centros comerciales no garantiza su éxito, esto aún en zonas como la ciudad de México donde se concentra la mayoría de la población del país (Sepúlveda & Piña, 2011).

Cada metro cuadrado construido se interpreta de manera precisa, de acuerdo con su uso, en mayor empleo, más inversión o aumento en la demanda de vivienda; es decir, incremento en el poder adquisitivo. Sin embargo, esto no es cuestión de suerte o una situación arbitraria, sino consecuencia de las causas y efectos de la situación económica y social que se vive en los tiempos que corren. El repunte de las inmobiliarias, entonces, se debe a que hay áreas de oportunidad que se han reconocido y, sobre todo, que se están aprovechando (Realestate Market, 2014).

El sector cinematográfico mexicano, en el que participan exhibidores de películas realizó en el año 2013 inversiones de alrededor de 2,500 millones de pesos, "La inversión se estará dando principalmente en infraestructura, particularmente en la apertura de salas de cines. El monto es similar al que se desembolsó en 2012, agregó. En 2012, las compañías pusieron en operación 188 nuevas salas para proyectar películas, lo que

representó un crecimiento de 3.6%. Entre 2008 y 2012 el promedio de aperturas fue de 229 salas, ante los buenos resultados que ha mantenido la industria, es muy factible que en los siguientes dos o tres años la tendencia en aperturas se mantenga en un promedio de 200 a 220 salas (Ugarte, 2013).

La importancia de identificar la diversidad de factores que afectan a la industria inmobiliaria es vital, ya que de ello dependerá la aceleración o desaceleración de la misma; así, bajo un análisis de lo que fue y lo que vendrá, las expectativas de recuperación son bastante favorables ya que la contribución a que esto ocurra se ha dado, principalmente, desde tres vertientes: los motores económicos, el aumento de la manufactura y la exportación, y el crecimiento de la clase media (Realestate Market, 2014).

Las demandas de los actuales proyectos de construcción, son válidas particularmente en el sector inmobiliario. Esto junto con las fallas producidas en los procesos de los proyectos de construcción que se traducen en mayores costos que los contemplados, y los atrasos o patologías inherentes a la obra, requieren la integración de las etapas en un proyecto inmobiliario. Considerando todo esto, la Administración Integral de Proyectos (AIP). Es una alternativa que podría responder satisfactoriamente ante las necesidades del sector inmobiliario. Sin embargo, en la práctica, no se aprecia masivamente un Administrador Integral de Proyectos Inmobiliarios, sino más bien funciones que se desagregan entre la inmobiliaria, el arquitecto y las empresas de inspección técnica de obra (Veas & Pradena, 2009).

Todos estos desarrollos comerciales que implican importantes inversiones son muestra de que aún en zonas que los estudios señalan como de alto potencial de crecimiento demográfico y económico, se pueden tener serias dificultades para una vez terminados los proyectos atraigan inquilinos y más aún para atraer flujos suficientes de consumidores que garanticen que los inquilinos que apostaron por una plaza, permanezcan en dichos centros comerciales a largo plazo, para de esta forma poder lograr para los inversionistas



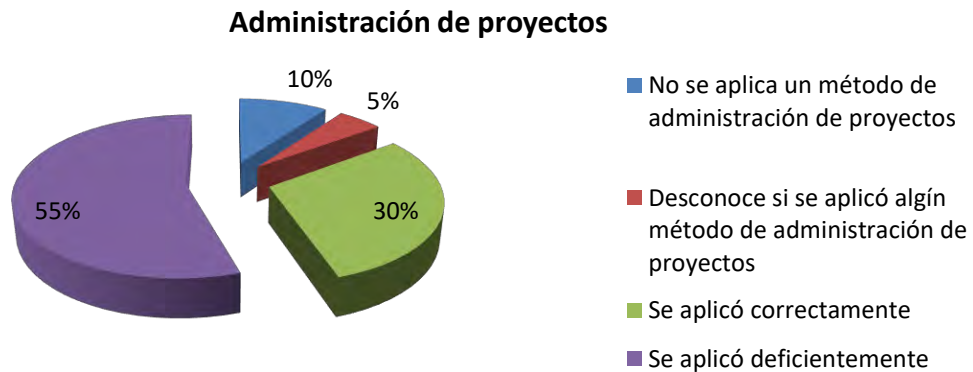
que creyeron en el proyecto obtengan el retorno financiero ofrecido. Salvo excepciones, el común denominador de todos estos desarrollos es que se apostó por expandir mercados que, por lo pronto en el futuro cercano, no se ve cómo puedan soportar estos centros comerciales (Sepúlveda & Piña, 2011).

Al mismo tiempo, existen otros ejemplos de centros comerciales que han tenido éxito, esto se debe principalmente a su mezcla adecuada de giros y marcas propiciaron que muchos que no tuvieron oportunidad de "subirse" desde un inicio al proyecto, ahora busquen tener presencia y estén dispuestos a pagar un premium por hacerlo. La pregunta que surge es ¿qué garantiza un centro comercial exitoso además de estudios de mercado que puedan hacerse para determinar si éstos cuentan con los demográficos necesarios para garantizar su éxito comercial y por ende financiero? Mientras que en los proyectos del primer grupo sufren por atraer consumidores y no sólo "paseadores", en los segundos se tiene el problema de que no existen suficientes espacios para dar cabida a las marcas que, viendo el éxito de estas plazas, ahora buscan incorporarse a las mismas y tener presencia en proyectos que en poco tiempo lograron consolidarse y hoy resultan ahora referencia como modelos de éxito (Sepúlveda & Piña, 2011).

Además de un estudio de localización que determine la mejor ubicación de una nueva unidad de negocio en sector de exhibición de películas, para asegurar el éxito se debe tener control en todos los procesos que intervienen por medio de una correcta administración de los proyectos inmobiliarios. Para conocer la situación actual de la administración de proyectos inmobiliarios en México se sometió a un grupo de veinte especialistas al llenado sucesivo de dos o más formularios destinados a recolectar pronósticos u opiniones producto del consenso. El camino para alcanzar dicho consenso supone que, en las rondas posteriores a la primera, cada experto que ha emitido opiniones o pronósticos que se desvían significativamente de las opiniones o pronósticos más consensuados, tenga la posibilidad de modificar su respuesta. El resultado final de la consulta es un conjunto de opiniones y pronósticos más o menos consensuados sobre la situación actual de la administración de proyectos inmobiliarios. La participación de los

especialistas fue anónima, aunque el responsable de la coordinación y aplicación si podía identificar la fuente (Olmedo, 2009).

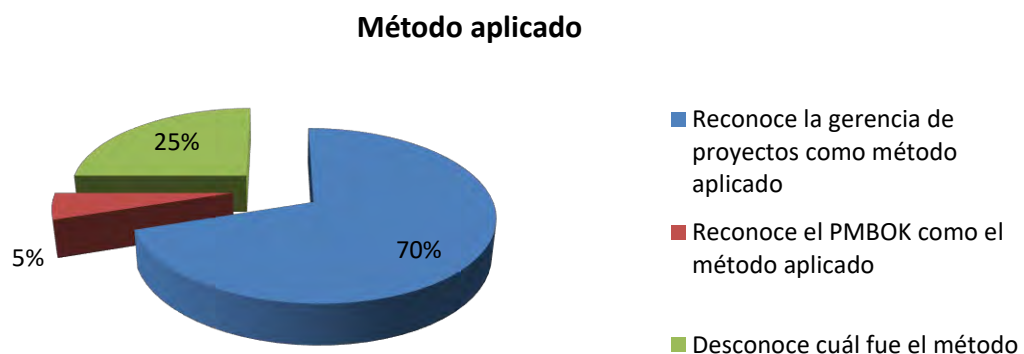
Gráfica 1. Aplicación de algún método de administración de proyectos.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Olmedo, 2009).

Se puede observar que en la gran mayoría de los proyectos inmobiliarios se aplica deficientemente o de manera parcial algún método de administración de proyectos. Como se explicó anteriormente, las empresas de exhibición de películas cuentan con un área de desarrollo inmobiliario y otra de construcción y proyectos, en lugar de un área de administración integral de proyectos inmobiliarios.

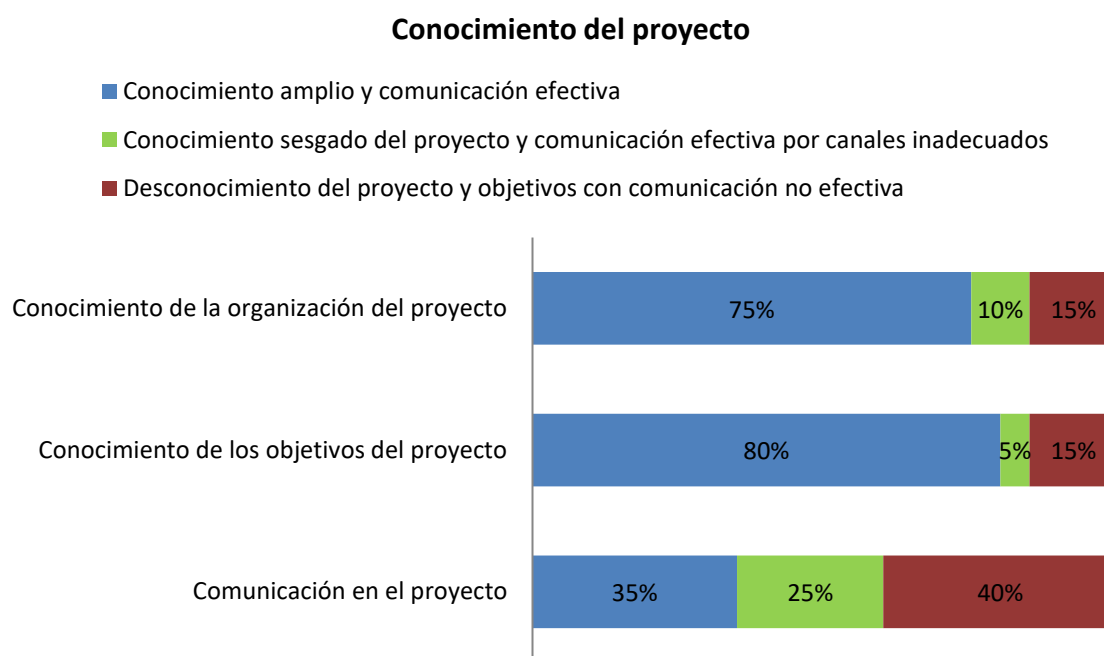
Gráfica 2. Método de administración de proyectos aplicado.



Fuente: Elaboración propia con datos de Olmedo 2009

Partiendo de los casos en que sí se aplicó algún método, el 70% reconoció a la Gerencia de Proyectos como el método de administración aplicado, 5% reconoció el PMBOK del PMI, nadie reconoció el PRINCE ni algún otro método, y el 25% dijo desconocer cuál fue el método que se había aplicado. De acuerdo con la estructura de las empresas de exhibición de películas, coincide con los criterios presentados en esta gráfica, ya que la administración de los proyectos se da a través de gerencias y direcciones. La Gerencia de Proyectos se entiende como un sistema de definición, planeación y control, cuyo principio se fundamenta en la programación, organización y dirección de diferentes etapas de desarrollo del proyecto (Olmedo, 2009).

Gráfica 3. Conocimiento de la organización, los objetivos y la comunicación del proyecto

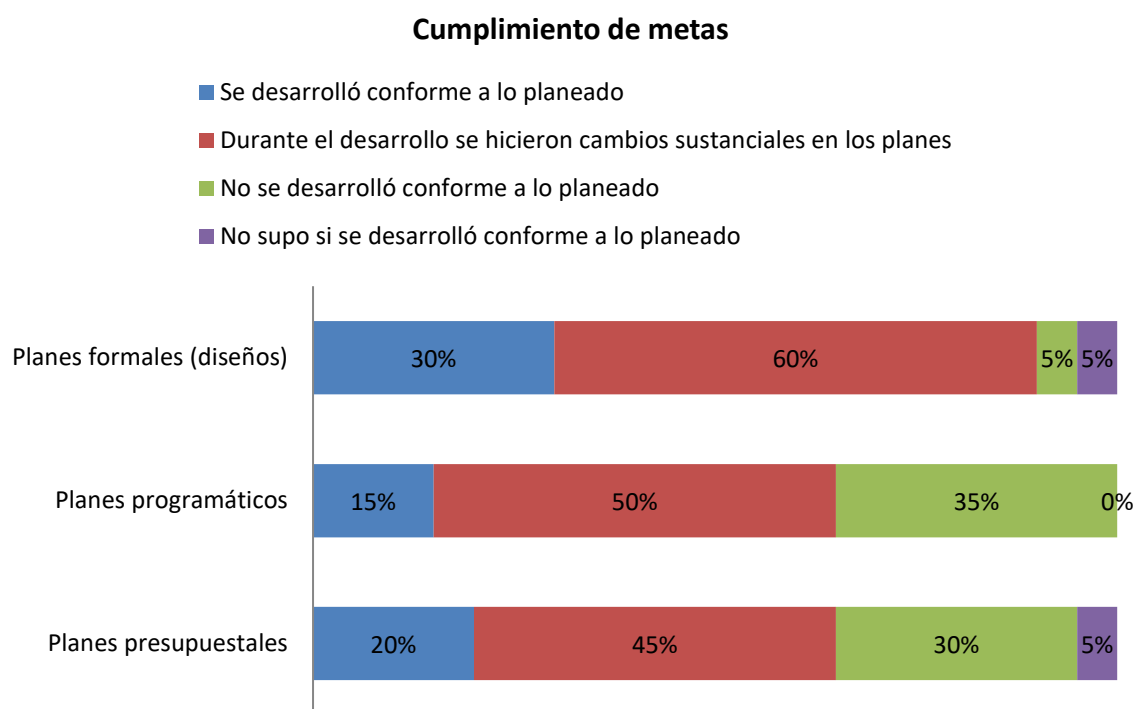


Fuente: Elaboración propia con datos de (Olmedo, 2009).

Los resultados que muestra esta gráfica, indican que un 75% de los participantes conocen ampliamente la organización del proyecto, un 10% lo conoce, pero no sabe cuáles son las funciones específicas de cada puesto. Un 15% no conocen la organización. En 80% de los casos, los participantes conocieron oportunamente el objetivo del proyecto; el 15% afirmó

que lo conocía, pero no era lo suficientemente claro. El 5% dijo que, por el tipo de su participación en el proyecto, no requería conocerlo. En el 40% de los casos, la comunicación en la organización del proyecto se daba a través de los canales adecuados, pero no era efectiva. En 35%, se daba a través de los canales adecuados y era efectiva; en 25% de los casos era efectiva, aunque no se daba a través de los canales adecuados (Olmedo, 2009).

Gráfica 4. Logro de las metas de cada uno de los planes básicos del proyecto.

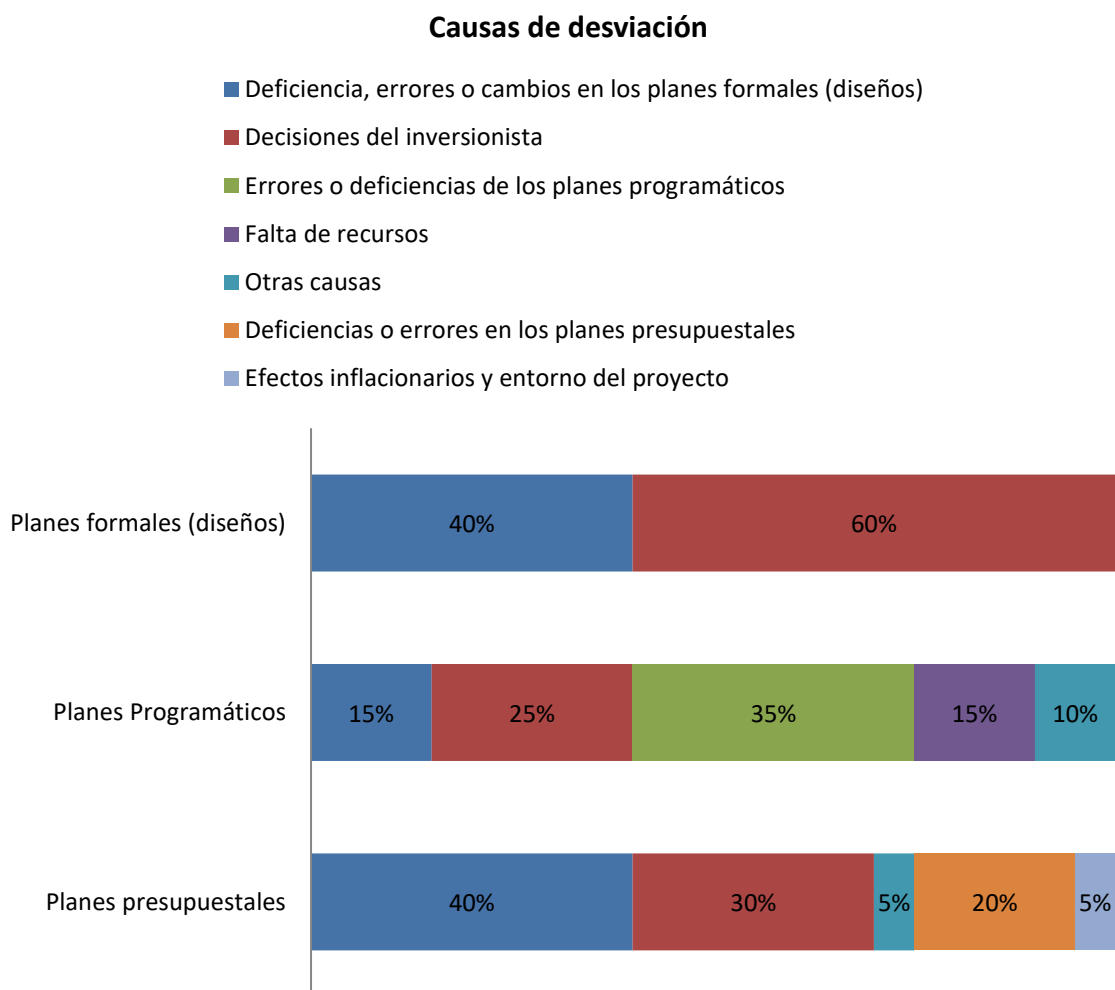


Fuente: Elaboración Propia con Datos de (Olmedo, 2009).

Como puede observarse en la gráfica, solo un 30% de los proyectos se realizó conforme a los diseños, solo un 15% respetó los planes programáticos y solo un 20% quedó dentro del presupuesto programado. De acuerdo con Olmedo (2009) respecto a las desviaciones que se sufre en los planes presupuestales, en 75% de los casos dichas desviaciones son

superiores al 10% del presupuesto aprobado, pero en el 45% de los casos la desviación rebasó lo presupuestado en más del 20%.

Gráfica 5. Principales causas de las desviaciones de los planes.



Fuente: Elaboración Propia con Datos de Olmedo 2009

Como se puede observar en la gráfica, las principales causas de desviación en los planes de un proyecto inmobiliario están relacionadas con decisiones que toma el inversionista y con deficiencia, errores o cambios en los planes formales (diseños), otra causa importante es por errores o deficiencias en los planes programáticos, sin dejar de lado los factores externos como la inflación.

Los datos de la investigación realizada para definir la situación actual de la administración de proyectos en México, arrojan que con frecuencia el proyecto sufre vicisitudes, a lo largo de su preparación y desarrollo, de manera que inevitablemente desembocan en resultados insatisfactorios o en fracasos con consecuencias tanto para el proyecto cuanto para la inversión que lo sustenta, principalmente en lo que se refiere a plazos de terminación, costos superiores a lo presupuestado e incumplimiento en los niveles de calidad especificados (Olmedo, 2009).

Se trata de la Estandarización en la Administración Integral de Proyectos como lo pide la Norma Mexicana en dirección de Proyectos, Marco Común de Referencia en Dirección de Proyectos (MCRDP), Project Management Project Management Common Reference Framework, NMX-R-091-SCFI-2016, que es la versión en español publicada en el Diario Oficial de la Federación, de aplicación en México del estándar internacional IS 21500:2010, que a su vez se deriva de los estándares específicos como el PMI-PMBok (NMX-R-091-SCFI, 2016).

Los procesos de dirección de proyectos en el MCRDP se definen y describen en función de los fines que persiguen, las relaciones entre los procesos, las interacciones dentro de los procesos, y las salidas principales asociadas a cada proceso. Por razones de brevedad, el MCRDP no indica la fuente de todas las entradas principales o a donde se dirigen las salidas principales. También, se reconoce un grupo de técnicas y herramientas que han demostrado su efectividad y estandarización a nivel internacional las cuales pueden ser usadas para obtener los productos principales de los procesos aquí definidos. Se entiende también que es posible la existencia de otras técnicas y herramientas aquí no listadas y por lo tanto no consideradas como parte del MCRDP, debido a que su uso, aún no es común, no es claro su beneficio o no han sido ampliamente divulgadas y reconocidas (NMX-R-091-SCFI, 2016).

Los procesos involucrados en la dirección de proyectos indicados en el MCRDP, pueden observarse simultáneamente, desde dos perspectivas diferentes:

- como grupos de procesos para la dirección del proyecto,
- como grupos de áreas de conocimiento para la dirección del proyecto.

Los grupos de procesos reconocidos por el MCRDP son:

- Inicio.
- Planeación.
- Implementación.
- Monitoreo y control.
- Cierre y transición.

Las Áreas de Conocimiento reconocidas por el MCRDP son:

- Integración
- Interesados
- Alcance
- Recursos
- Tiempo
- Finanzas
- Riesgo
- Calidad
- Adquisiciones
- Comunicación
- Protocolo

Se tiene dos alternativas centrarse únicamente en el proceso de Implementación (ejecución, obra) o entender a un proyecto como un grupo de procesos independientes que interactúan entre si y que en ocasiones si puede haber dependencia entre entradas y salidas de los procesos, y es común que, en cualquier tipo de proyecto, muchos de los procesos se realicen simultáneamente o se repitan (NMX-R-091-SCFI, 2016).

## **I.2- Localización y restructuración urbana espacial por tercerización de la economía.**

Las localizaciones estratégicas urbanas hoy en día han transformado los espacios en donde se definen distintas actividades que potencializan la reproducción del capital, como es el caso del sector servicios, mismo donde se encuentran las empresas de exhibición de películas.

Es importante señalarlo porque según Vázquez Barquero (1999) sugiere que lo más adecuado para explicar la problemática actual, sería utilizar una teoría de la dinámica territorial, que tuviera en cuenta la complejidad de los procesos de transformación espacial y productiva en cada contexto y que incluyera las características funcionales y territoriales de los procesos económicos, sociales, políticos e institucionales.

Sin embargo, este mismo autor señala que la visión estructuralista de la restructuración productiva y regional ha recibido gran atención, debido a su capacidad para interpretar los problemas regionales, sobre todo en las economías avanzadas. La literatura sobre la División Internacional del Trabajo define la reestructuración productiva, como un proceso de ajuste de la economía espacial e industrial en la etapa de crisis del ciclo económico. La reestructuración industrial y regional habría estado condicionada por los cambios en la organización de la producción, por los efectos de la innovación tecnológica sobre el sistema de transportes y comunicaciones, que minimiza la distancia y reduce la fricción espacial.

Las empresas reaccionan ante el aumento de la competencia en los mercados y la necesidad de mantener o aumentar la tasa de beneficios y tratan de ajustarse a los cambios que aparecen en su entorno económico. Las empresas multiplanta han podido cambiar y reconducir la estrategia de producción y localización gracias a las transformaciones de su organización interna y la reducción de los costes de transporte y comunicación. Mediante la descentralización productiva y funcional, las empresas han podido utilizar la mano de obra más barata y menos conflictiva de la periferia.



Las empresas multiplanta tenderían a localizar su actividad productiva y/o subcontratar parte del proceso productivo en las regiones con un nivel intermedio o bajo de industrialización, en las áreas metropolitanas de segundo orden y en las pequeñas ciudades. El cambio de estrategia empresarial las conduce, primero, a concentrarse, y después, a dispersarse, a medida que la reducción de costes desplaza a los factores de aglomeración en el cálculo locacional (Vázquez Barquero, 1999).

De acuerdo a Vázquez Barquero (1999) en este proceso pueden identificarse cuatro etapas: en la etapa innovadora, el diseño y la comercialización de nuevos productos son la tarea principal de la industria; en la segunda fase, la producción en masa y la penetración de los mercados constituyen la preocupación principal de las empresas; en la fase de saturación de los mercados, las empresas se presentan con una doble alternativa, o bien producen bienes más baratos que los de sus rivales y compiten en precios o bien dan preferencia a la diferenciación de la producción y la gestión de los mercados de productos y factores (principalmente de trabajo); por último, en la cuarta fase, cuando aumenta la competencia y la tasa de beneficios desciende por debajo del nivel que se considera aceptable, se acomete la racionalización de la empresa y se emprende la estrategia de diversificación de la producción y /o la relocalización. A medida que la actividad productiva se desarrolla siguiendo este ciclo, cambia el entorno óptimo de la producción y, por lo tanto, la localización preferente.

Se sugiere que en la teoría de la madurez exista una interpretación adecuada de acuerdo al proceso de cambio estructural y crecimiento económico en las economías avanzadas y que, en realidad, podría aceptarse como una tesis que explica correctamente la historia reciente de las economías europeas, incluida la periferia de Europa. La tesis central de esta teoría indica que el desarrollo de una economía llega a su fase de madurez cuando se terciariza, la ocupación crece en los servicios y la participación del empleo total comienza a disminuir. El aumento de la participación del empleo en los servicios no se podría hacer a costa del empleo agrícola, que había alcanzado niveles absolutos y relativos muy bajos. De ahí que la desindustrialización (caída del empleo en el sector industrial) sea una

condición necesaria para que aumenten las actividades de servicios (Vázquez Barquero, 1999).

Según esta interpretación, en los países recientemente industrializados, se estaría produciendo un proceso de reestructuración espacial análogo al de las economías avanzadas. La periferia territorial se estaría transformando y adaptando a la nueva división interregional del trabajo, mediante la concentración de las actividades modernas en las áreas metropolitanas (y regiones desarrolladas) y la difusión de actividades manufactureras hacia las ciudades medias (y regiones menos industrializadas).

La reestructuración espacial estaría determinada por un continuo incremento de las actividades de servicios modernos y su concentración en las áreas metropolitanas más avanzadas, además los servicios de dirección de las empresas multiplanta, las oficinas principales de las empresas multinacionales y del sistema bancario prefieren beneficiarse las economías de aglomeración de las áreas metropolitanas.

Los empresarios conocen la importancia que tiene la conflictividad de los mercados de trabajo para la localización de una nueva planta. Pero, en el momento de tomar la decisión éste puede no ser el problema a resolver. La razón fundamental sería que las formas, nueva y viejas, de organización espacial de la producción, la nueva y vieja división espacial del trabajo se ha mezclado de maneras diversas en momentos y lugares diferentes. De ahí que cada caso sea, en cierto sentido, único y difícil de generalizar. En las economías de desarrollo tardío, las decisiones de inversión y localización las toman, sobre todo, las pequeñas empresas locales de una sola planta (Vázquez Barquero, 1999).

La diversidad de situaciones en cada localidad conduce inexorablemente a la conclusión de que no existe un modelo único de localización, ni un método único de reestructuración. La diversidad productiva y organizativa hace que las estrategias de localización y factores determinantes sean diferentes de unas empresas a otras y de unas localidades a otras, por lo que se puede observar que los lugares con baja presión fiscal y donde la ideología de libre empresa es dominante serían los más adecuados para crear un buen entorno

innovador y un clima de negocios favorable, en el que los emprendedores pudieran innovar libremente y, por lo tanto, localizar nuevas actividades productivas (Vázquez Barquero, 1999).

También comenta que Las empresas líderes locales han cambiado su estrategia, puesto que ya no basan su ventaja comparativa en costes de producción más bajos, sino en la diferenciación de la producción y en la producción de nuevos bienes. Ello ha sido posible gracias al cambio tecnológico, que han introducido en los sistemas productivos a través de la imitación y la adaptación de tecnología.

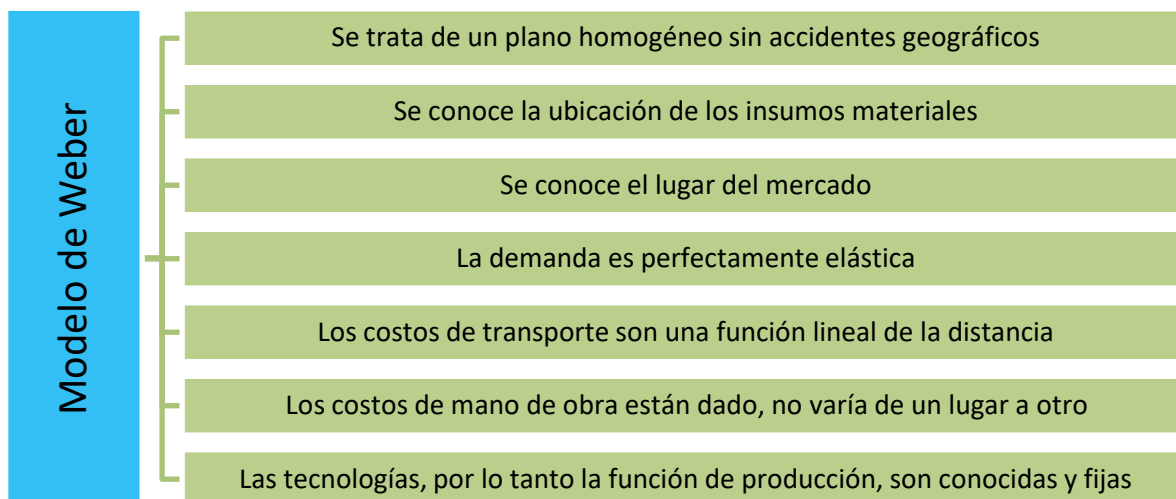
Según Polése (1998) se formulan las teorías de localización de una empresa en función de un espacio teórico abstracto (a menudo llamado plano homogéneo) cuyas dimensiones no se precisan, estos modelos se aplican a vastos territorios. Las teorías de localización industrial, se refieren a las actividades de fabricación. Puede también hablarse de teorías de localización de las fábricas, de las plantas o de las actividades manufactureras, por oposición a los servicios o comercios.

Dicho de otra manera, solo sobrevivirán en el panorama económico las empresas que hayan elegido las mejores ubicaciones, racionales de los actores, o por el juego de la competencia, el mercado termina por imponer su modelo de localización, supongamos una empresa hipotética.

Polése (1998) señala que la dirección que tomará la empresa dependerá de los insumos o ventas que pesen más en su función de producción, tanto por su importancia relativa, como por su costo de transporte. El modelo weberiano es útil para explicar la orientación geográfica de las industrias cuyos procesos de producción son dominados por algunos insumos materiales.

Continuando con la descripción teórico conceptual que expresa Polése se señalan los siguientes criterios con base en:

Esquema 1. Características principales del Modelo de Weber.



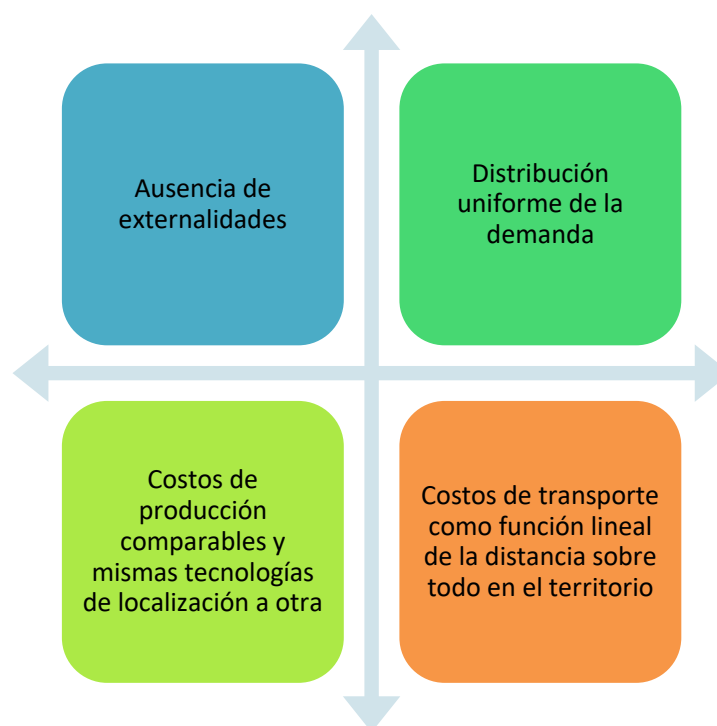
Fuente: Elaboración propia con datos de (Polése, 1998).

Así mismo el análisis de la incidencia de los costos de transporte sobre las ventajas de una localización, lleva a la introducción del concepto de *renta de localización*. Se habla de renta de localización porque las ganancias suplementarias de los productores situados en cierto lugar son estrictamente atribuibles a su localización, ya que tienen costos de transporte inferiores a los de sus competidores. El concepto de renta de localización significa que cada localización tiene ventajas que le son propias.

Hay tres tipos de localizaciones: el mercado, el punto de origen de un insumo, y un punto de ruptura de carga obligatorio. Esta última obligación explica en parte el hecho de que las ciudades suelen estar situadas junto a vías fluviales o al borde del mar. Pueden introducirse otras variables en el proceso de decisión de localización, según las circunstancias y las condiciones locales. Con frecuencia, las decisiones de localizaciones parten de condiciones afectivas o subjetivas: lugar de nacimiento del propietario,

preferencias culturales o lingüísticas, preferencias en cuanto al marco de vida, etc. El resultado final de la suma de todas esas decisiones se debe tanto a la disciplina del mercado como a la racionalidad de los actores. Sobreviven únicamente las empresas que han tomado la decisión de localización adecuada. Esto lleva directamente a la cuestión de la competencia espacial (Polése, 1998).

Esquema 2 Postulación de equilibrio en la distribución de las actividades económicas.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Polése, 1998).

En este sentido, Polése menciona que August Lösch fue quien sentó las bases de conceptualización de un panorama económico ideal. Demostró a partir de un esquema deductivo, que un panorama económico regular, incluyendo los puntos de producción y las áreas de mercado, se desarrollan siguiendo formas previsibles, incluso en ausencia de accidentes geográficos o de fronteras políticas. En todas partes se observan irregularidades en la distribución de las actividades económicas.

En este sentido Polése indica en estas condiciones, todas las empresas se encontrarán con áreas de mercado idénticas. Por tradición, las áreas de mercado se presentan por medio de hexágonos, esta forma geométrica permite proyectar un panorama económico en el que se cubre todo el territorio, sin espacio vacío entre las áreas. El tamaño de los mercados depende de dos variables: los costos de producción de la empresa y los costos de transporte. El espacio protege a la empresa. Cuando menos importantes sean los costos de transporte (y otros costos de interacción espacial), más intensa será la competencia. Si se introducen accidentes geográficos, las fronteras de las áreas de mercado no toman ya la forma hexagonal; los accidentes geográficos son los que en principio fijan sus límites. Las fronteras de las áreas de mercado están delimitadas por isolíneas de entrega de producto.

Por otro lado, Polése señala que la distribución de las ciudades no se hace al azar, por el contrario, parece responder a una lógica matemática rigurosa, por lo que las actividades económicas y las poblaciones se distribuyen en el espacio de manera ordenada, para dar lugar al nacimiento de jerarquías, redes o sistemas urbanos. Fue Lösch quien más tarde, sentó las bases económicas del modelo deductivo de los lugares centrales, que es una extensión de los modelos de competencia espacial, se sabe que toda empresa busca normalmente localizarse en el centro geográfico del mercado. Las empresas cuyas áreas de mercado son compatibles se agrupan en un mismo lugar, para formar lo que se llama un lugar central, cabe señalar que los lugares centrales pueden ser de tamaño diferente. Cuanto mayor sea la población y cuantos más clientes vengan de lejos, más importante será el lugar central.

Es importante señalar que para este trabajo no se deben dejar pasar conceptos básicos que utiliza Polése con relación a la jerarquización de los sectores económicos, como es caso del concepto de jerarquía que se aplica sobre todo al sector terciario donde se encuentran los comercios y los servicios, por lo que la teoría de los lugares centrales se presenta a veces como una teoría de localización de actividades terciarias en oposición a las teorías de localización industrial. En el caso de los bienes y servicios de consumo final,

es a menudo el consumidor quien asume los costos de transporte en forma de desplazamientos. El costo real de los desplazamientos, incluyendo el costo de oportunidad, se verá afectado por consideraciones tales como la importancia financiera de la compra y la frecuencia de consumo. El consumidor está dispuesto a ir más lejos para adquirir ciertos productos en comparación con otros. Los bienes y servicios no tienen la misma importancia y por lo tanto es posible jerarquizarlos, encontramos que ciertos bienes y servicios serán de rango superior, que se ubican en la cima de la jerarquía y otros de rango inferior, que se ubican en la parte baja de la jerarquía. Así se habla de servicios superiores o sofisticados y de servicios comunes. El mismo racionamiento se aplica a servicios escasos, como médicos especialistas, abogados, dentistas, etc.

Esquema 3. Elementos de un servicio de rango superior.

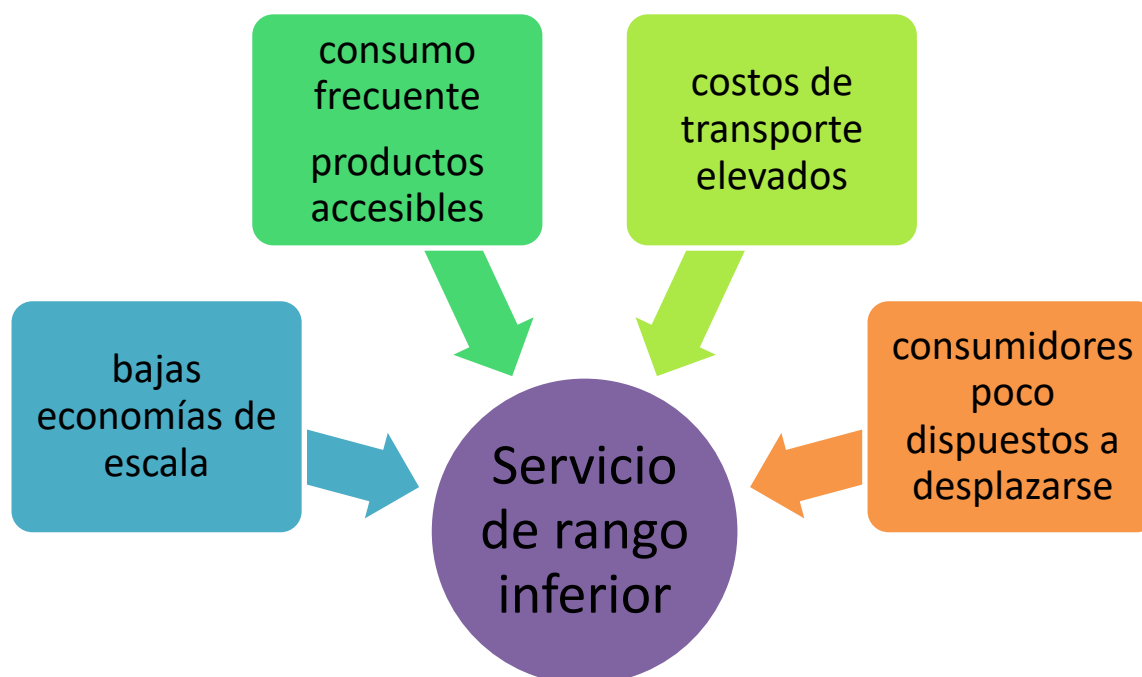


Fuente: Elaboración propia con datos de (Polése, 1998).

De acuerdo al esquema anterior los componentes principales que pueden definir a un servicio como de rango superior, se requiere de economías de escala, consumo poco frecuente, costos de transporte bajos y la voluntad del consumidor de recorrer grandes

distancias. Para Polése un bien o servicio de rango inferior las relaciones se invierten: bajas economías de escala, consumo frecuente, productos accesibles, costos de transporte elevados, consumidores poco dispuestos a desplazarse. Para comprar pan o ir al zapatero, es probable que el consumidor esté poco dispuesto a ir lejos, decir que el consumo es frecuente quiere decir también que los costos de transporte son elevados. Los productos de menor jerarquía tienen áreas de influencia más pequeñas, estas dan lugar a una red de pequeños lugares centrales. Pequeños pueblos relativamente próximos con lo que se tiene el punto más bajo de la jerarquía de lugares centrales.

Esquema 4. Elementos de un servicio de rango inferior.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Polése, 1998).

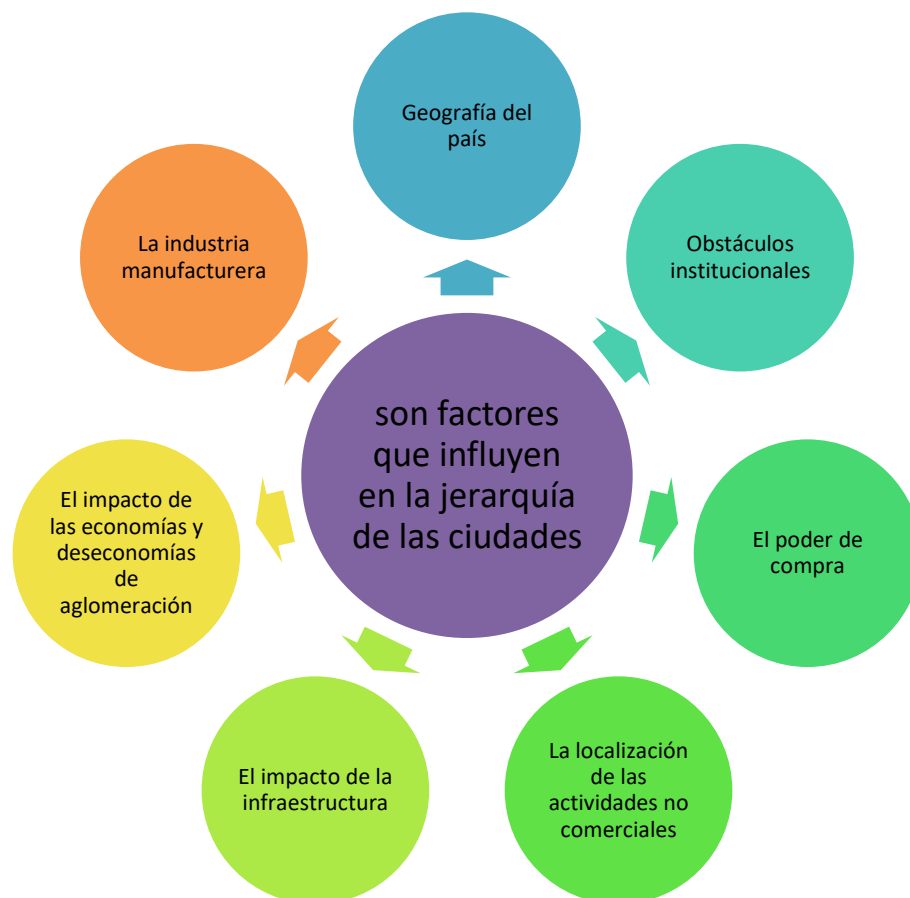
Según Polése, el siguiente nivel de la jerarquía de lugares centrales, compuesto de pueblos más grandes, estos ofrecen todos los servicios de los pequeños pueblos, más ciertos servicios de rango superior. Así mismo el área de influencia de los centros de rango inferior, se inserta en la de los centros de nivel superior. La zona de influencia de la ciudad



ocupa la cima de la jerarquía y a la vez engloba la del conjunto de los demás lugares centrales del sistema, esta ciudad es también la única en ofrecer los servicios más especializados de rango superior. Cuanto más elevado sea el rango de los servicios ofrecidos por un lugar central, mayor será la distancia que separa a este de otros lugares centrales de rango análogo. El modelo de lugares centrales puede resumirse en forma matemática. Es posible reconstruir el conjunto de un sistema a partir de algunos parámetros básicos. El valor real de los parámetros varía según los países y las regiones. La geografía y el nivel de desarrollo del país son factores que influyen en la jerarquía de las ciudades, considerando que se trata de un plano homogéneo y poblaciones homogéneas.

La jerarquía de las ciudades no coincide perfectamente con el modelo ideal, esto se debe a varias razones:

Esquema 5. Externalidades al modelo de lugares centrales.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Polése, 1998).

Para Polése en un mundo perfectamente conforme a la teoría, veríamos un panorama económico en equilibrio: cada actividad económica estaría en el lugar correspondiente a su rango en la jerarquía de funciones; la división de las áreas de mercado y de las zonas de influencia sería simétrica; ninguna empresa tendría ganancias excesivas; los costos de transporte serían minimizados para los consumidores, pero esto solo sucedería en un sistema perfecto de lugares centrales, sin embargo nos encontramos con que existe una jerarquía urbana en todos los países.

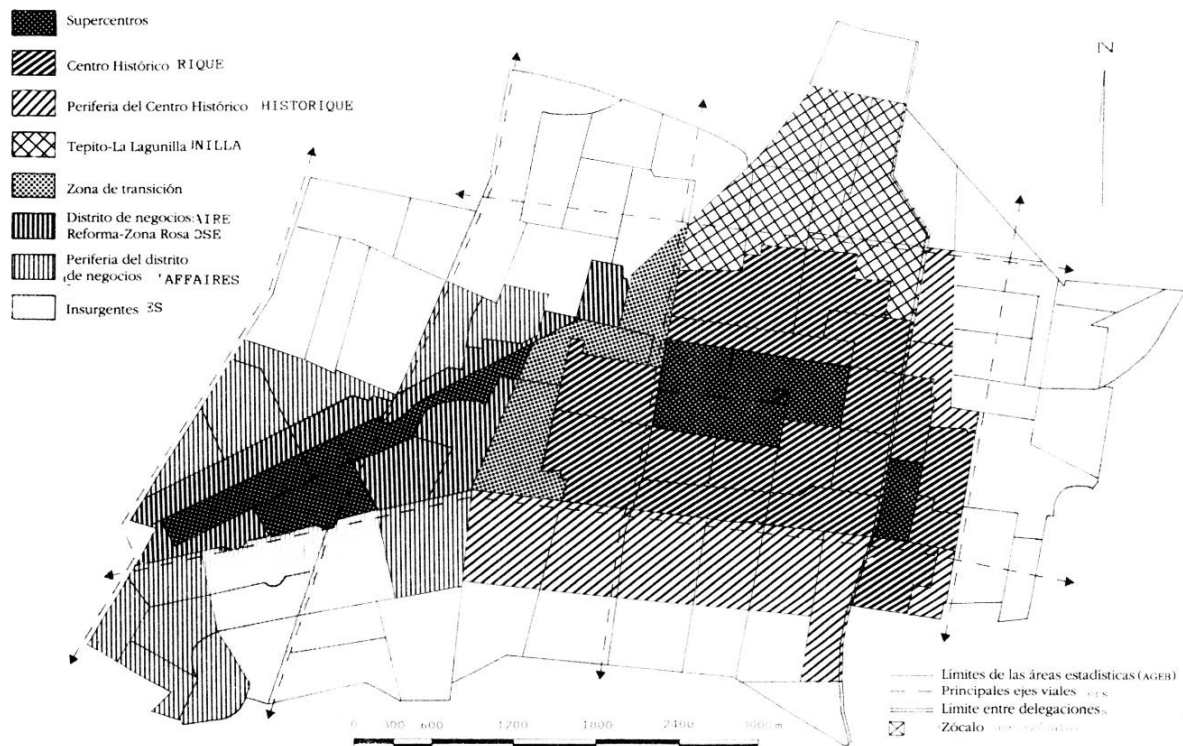
La teoría de los lugares centrales se aplica a las actividades donde la extensión está limitada por los costos de transporte. En el sector del comercio al menudeo y de los servicios personales, es el consumidor quien internaliza los costos del transporte, lo que fija límites precisos a las áreas posibles de mercado, por lo tanto, se dice que la teoría de los lugares centrales está limitada al sector terciario.

Polése define renta como la relación entre este margen de ganancia, y la relación con el mercado. Hablamos de renta porque los ingresos adicionales obtenidos no se atribuyen a ningún aumento de esfuerzo por parte del productor, se deben únicamente al terreno. Para un país como México, se podría trazar un mapa de los valores del suelo ilustrando la demanda relativa de terrenos en todo el territorio nacional.

Terrenos comparables tienen un valor promedio más elevado en el Distrito Federal que en Guadalajara y más elevados en Guadalajara que en Puebla. En Norteamérica, el valor promedio de los terrenos es más elevado en el centro de Nueva York que en Toronto y más elevado en Toronto que en Montreal.

Se puede observar en la siguiente imagen las diferentes jerarquías según la ubicación que se tiene respecto a los diversos puntos de vista que ofrece la distribución de las actividades en el centro de la ciudad de México permiten trazar los contornos de conjuntos geográficos claramente identificables, así, hemos visto que la zona de estudio abarcaba dos polos de actividades muy diferenciados, el barrio de negocios de Reforma al poniente y el Centro Histórico al oriente (Monnet, 1995).

Ilustración 1. La delimitación de los centros de la ciudad de México



Fuente: (Monnet, 1995).

De esta forma podemos observar que los comercios y los servicios personales se localizan en principio conforme a la teoría de los lugares centrales. Mientras más especializado sea el comercio, y mientras más necesite un área de mercado importante, más busca acercarse al corazón comercial de la ciudad, de tal manera que las actividades se distribuyen en el espacio urbano siguiendo un modelo jerárquico y forman sub centros comerciales de tamaños diferentes.

Cada sub centro comercial da lugar a una cresta local en la curva global de renta del sub suelo. Son los comercios cuyo valor de ventas por metro cuadrado es el más elevado, siendo así capaces de asumir los valores del suelo del centro, los que tienen las curvas de renta que representan los valores máximos (Polése, 1998).

De acuerdo con la afirmación de Polése Los precios elevados del centro eliminan a las funciones menos centrales, que van a instalarse en localizaciones más periféricas, esto se

debe a que el precio que el comerciante está dispuesto a pagar por un espacio comercial es por lo tanto muy sensible a distancias poco considerables, algunas calles, algunos metros demasiado lejos, pueden hacer toda la diferencia.

Una calle asilada, sin muchos transeúntes, no representará precios del suelo elevados para fines comerciales. Esta lógica es válida para el sector informal y para los ambulantes que lo integran. No es una casualidad que los ambulantes busquen con frecuencia una ubicación central y calles muy concurridas.

Como muestra de esto se tiene que en 2007 el ex jefe de Gobierno del Distrito Federal, Marcelo Ebrard, emprendió un ambicioso plan de reordenamiento del comercio en vía pública en el Centro Histórico que implicó la creación de plazas comerciales para los ambulantes.

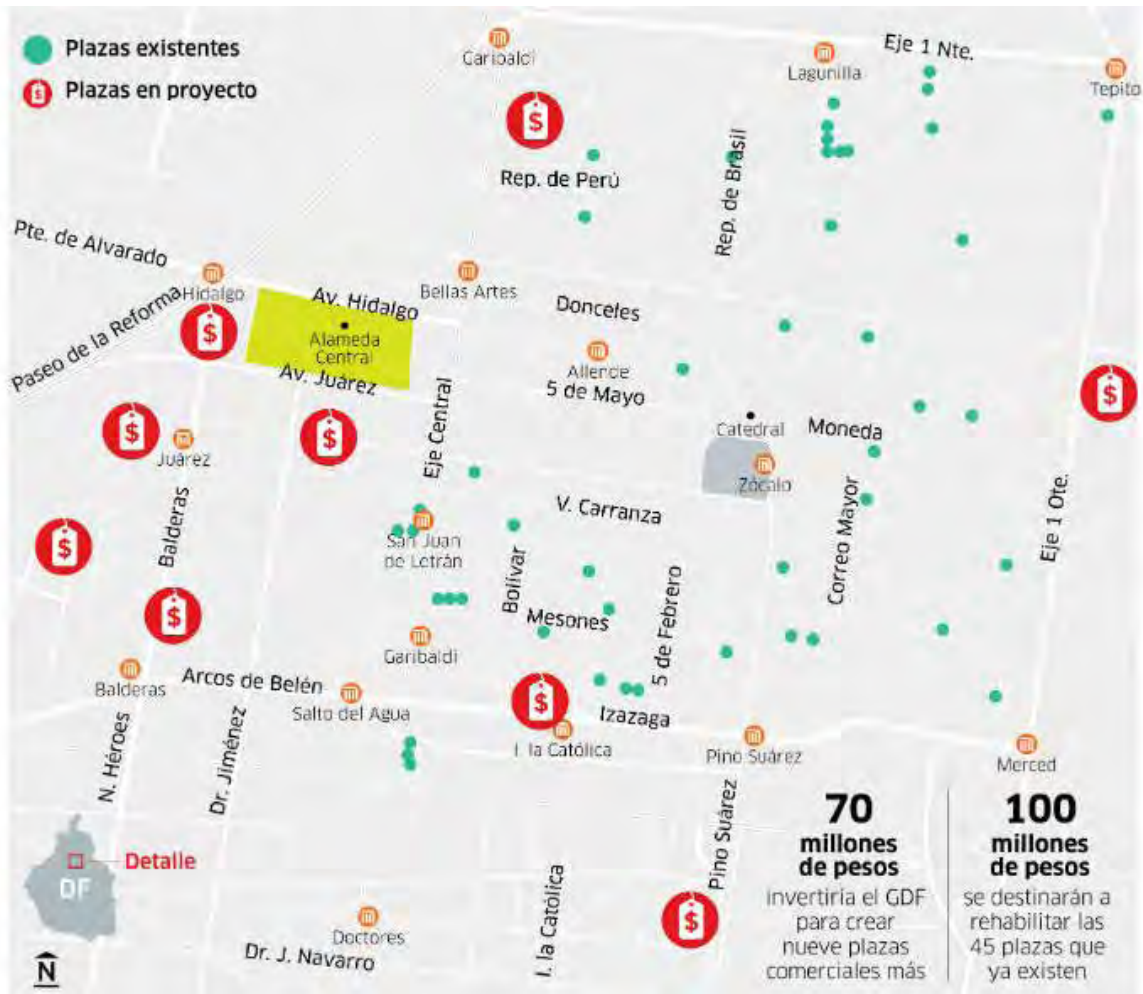
No obstante que fue vista como una estrategia positiva, al siguiente año de aquella acción, varias de las plazas estaban en evidente abandono, funcionaban como estacionamientos y, en la mayoría de los casos, los predios estaban subocupados (Zamarrón, 2015).

Hoy la situación con las plazas creadas en 2007 para reubicar a los ambulantes no es diferente, los predios están en el olvido, por lo cual los comerciantes prefieren salir a ofrecer sus productos a las calles donde, dicen, se vende más.

Pese al fracaso de esta estrategia, la Secretaría de Gobierno del Distrito Federal, Patricia Mercado, anunció que se invertirían 100 millones de pesos para rehabilitar 45 plazas y entre 50 y 70 millones para crear otras nueve (Zamarrón, 2015).

Los ambulantes suelen oponerse a las tentativas de los gobiernos de desalojarlos de los lugares centrales, en su lugar buscan la negociación de compensaciones equivalente a la renta perdida. En el caso de los comercios informales, la curva de renta será igualmente informal o negra, en el sentido en que la renta pagada para ocupar un sitio dado se realice por vías paralelas u ocultas, y se desembolsa frecuentemente a protectores políticos o a sindicatos ambulantes. Pero incluso así, cada sitio tiene su precio (Polése, 1998).

Ilustración 2. Reubicación de ambulantes.



Fuente: (Zamarrón, 2015).

Hay numerosos interrogantes sobre la influencia de algunos instrumentos habituales en las estrategias locales para atraer industrias -en concreto, ofertar suelo a precios ventajosos y promover espacios adecuadamente dotados- sobre las decisiones de localización de las empresas. La localización industrial sigue siendo un tema atractivo no sólo para los investigadores sino también para los gestores de la política territorial. En efecto, la presencia de industrias en un determinado lugar ha constituido desde siempre un valioso indicador de lo que hoy se conoce como su competitividad territorial, así como un seguro de crecimiento económico. En consecuencia, el conocimiento sobre la cuestión no sólo tiene carácter académico o erudito sino que ha estado en la base de las diversas

políticas de promoción industrial y de desarrollo local que los poderes públicos han ido poniendo sucesivamente en marcha (Escalona Orcao, Climent López, Sánchez-Valverde García, & Llanos Robles, 2007).

La reglamentación tiene frecuentemente por objetivo aislar las afectaciones del suelo, y así evitar que ciertos usos menos deseables perjudiquen la calidad de los lugares vecinos. El objetivo es separar, en la medida de lo posible, las utilizaciones incompatibles y de esta manera reducir las externalidades negativas, al mismo tiempo que se busca maximizar la renta de localización. La renta propia a un punto central se debe en parte a intervenciones públicas. La densidad de población es un factor importante de costo para muchos servicios e infraestructuras. Es un argumento importante en favor de la planificación del espacio urbano (Polése, 1998).

Polése concluye que las actividades económicas y la vivienda consumen espacio. El suelo es un recurso escaso, cuyo uso está sometido a una competencia en la que juegan la oferta y la demanda. Sin embargo, tienen la particularidad de que cada predio del territorio es único, por sus características y su localización, de manera que su oferta es fija, dando lugar a la creación de rentas de localización. Sin embargo, las ventajas de localización y las rentas de localización no son inalterables. La fuerza de atracción del centro, como la fuerza relativa de atracción de otros puntos del territorio urbano, es sensible a las intervenciones políticas. Además, los cambios tecnológicos, sobre todo en el ámbito de las comunicaciones, tienen por efecto la modificación constante del posicionamiento relativo de distintos puntos dentro del espacio urbano.

### **I.3- Estrategias y factores de localización.**

Las estrategias para una planeación de actividades económicas se remontan a los procesos promotores empresariales a partir de distintos elementos provenientes de los planes de desarrollo que incluyen el conjunto de los agentes económicos por cada actividad dentro de los distintos sectores económicos, en ese sentido las zonas económicas en que está dividido el territorio corresponden a los criterios que definen sus

principales actividades económicas de acuerdo a los procesos urbanos y rurales, en donde se encuentran localizados elementos como la materia prima, la mano de obra calificada, el mercado, etc. (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

La localización adecuada de una empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio, es por ello que obedecerá no solamente a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, ya que se busca determinar que aquella localización determine la rentabilidad del proyecto. Esta decisión es a largo plazo, esto exige que su análisis se realice de manera integral con las restantes variables del proyecto: demanda, transporte, competencia, etc. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Tradicionalmente la literatura económica, como la organización industrial, han estudiado y postulado teorías sobre las relaciones que se establecen entre los diferentes tipos de negocios y como afectan a sus decisiones de localización. Muchos de estos modelos carecen de una formulación formal. Sin embargo, en México los estudios empíricos sobre el papel que juegan las estrategias en la localización empresarial, son relativamente pocos. La determinación de una estrategia geográfica es un proceso complejo debido a la dificultad de establecer suposiciones que permitan asumir que la zona es o no atractiva, a partir de los factores que influyen en ambiente externo de la empresa (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

En ciertos casos, un factor que influye en la decisión de elegir un lugar para establecer una empresa, es el sitio donde se producen las materias primas, aunque estas se encuentren lejos de los consumidores, en otras ocasiones, sucede lo contrario, ubicando la empresa cerca de los consumidores (Morales & Morales, 2009). En este caso las empresas toman su decisiones de precios y producción atendiendo a como están orientados sus clientes en el espacio, lo que condiciona claramente la superficie del área de mercado de cada una de ellas, por las que competen también sus rivales (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

La localización puede tener un efecto condicionador sobre la tecnología utilizada en el proyecto, tanto por las restricciones físicas que implica como por la variabilidad de los costos de operación y capital de las distintas alternativas tecnológicas asociadas con cada ubicación posible. Al estudiar la localización del proyecto se puede concluir que hay más de una solución factible adecuada. Más aun cuando el análisis se realiza en el estudio de prefactibilidad, en el cual las variables no son calculadas concluyentemente. Así mismo una localización que se ha determinado como óptima en las condiciones vigentes puede no serlo en el futuro, debido a esto la selección de la ubicación debe tener en cuenta su carácter definitivo o transitorio y optar por la que nos dé el máximo rendimiento del proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Los patrones de localización de las empresas no se pueden explicar únicamente como resultado de decisiones individuales independientes o de eventos puramente aleatorios, sino que parecen ser un resultado complejo de la actuación de una serie de fuerzas repulsivas, atractivas o de mutua indiferencia (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

Las condiciones y los factores de localización definen las características que varían de un lugar a otro, y que afectan la viabilidad de las empresas, estas condiciones son, las diferencias entre ubicaciones que existen para todas las industrias, es decir, son las características que ofrece cada una de las regiones, mientras los factores de localización, se refiere a la importancia específica que es adherida a dichas diferencias por las empresas individuales al escoger ubicaciones (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

Los criterios y pautas de localización en el pasado eran ubicadas respecto al mercado de consumo, tanto de materias primas, como el que se pretendía establecer, la actual tendencia a la especialización otorga una importancia creciente a las ventajas comparativas, definidas como los beneficios que obtiene una empresa al localizar aquellas tareas que son intensivas en el uso de un determinado factor, en el lugar que resulte



abundante y barato. La búsqueda de referentes diferenciales en el desempeño de las organizaciones remite a la identificación de recursos que conduce a la ventaja competitiva, ya que los recursos más eficaces en su manejo, causarán diferencias entre las organizaciones (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

La teoría económica de la localización reduce el problema a un aspecto de ganancias máximas. Esto es, considerar el objetivo más general del proyecto: aquella localización que le otorgue la mayor rentabilidad. El análisis de localización debe realizarse con diferentes grados de profundidad, que dependen del carácter de factibilidad, prefactibilidad o perfil del estudio independientemente de ello, es necesario realizar dos etapas: la selección de una macrolocalización y dentro de esta la de la microlocalización definitiva, la selección de esta estas está condicionada al resultado del análisis lo que se denomina factor de localización (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

La macrolocalización de nuevas unidades de negocio en zonas urbanas se debe entender como los parámetros generales que van a permitir incluir o excluir a una población, para la localización de una nueva unidad de negocio para empresas de exhibición en formato cine, por lo tanto, se debe entender como está compuesta la estructura del sistema de ciudades.

Según las Naciones Unidas (1996), desde 2005 más de la mitad de la población mundial vivía en ciudades, y la proporción de población urbana llegará a 52.8% en 2015, liderada por América Latina, que llegará a un sorprendente 80.6%. Este crecimiento explosivo de las ciudades se va a registrar principalmente en países en desarrollo, que son los menos preparados para ofrecer servicios y satisfactores públicos y privados de calidad, como transporte, vivienda, agua potable, empleo, salud y educación, entre muchos otros. El mundo del siglo xxi está organizado a partir de una red de ciudades con atributos diferentes (tamaño, especialización económica y competitividad, por mencionar algunos) que interactúan en el tiempo y en el espacio definiendo la estructura funcional de la economía global. Esta visión compite con la perspectiva tradicional de entender la

economía internacional en términos de regiones (áreas) y no de puntos (ciudades) interconectados en forma de red. La visión tradicional de los sistemas de ciudades se puede sintetizar en lo que propone la teoría de lugar central elaborada por Walter Christaller en los años treinta, intenta explicar el número, la distribución espacial y el tamaño de los asentamientos a partir de la lógica de localización de las actividades terciarias (CONAPO, 2012).

Para entender esta lógica se tienen dos conceptos que resultan básicos para explicar la distribución, el número y la centralidad de los asentamientos como puntos de oferta de bienes y servicios: umbral y alcance. Por umbral o, mejor dicho, población de umbral, se entiende la demanda mínima que se requiere para hacer viable la oferta de un bien o un servicio. Por ejemplo, la población mínima que se requiere para sostener un cine, una escuela, un hospital o un centro comercial. El alcance de un bien o servicio, por su parte, es la distancia máxima o costo máximo de transporte, que los consumidores están dispuestos a recorrer o pagar para adquirir un bien o recibir un servicio. No obstante, ha sido menos usada para explicar o planear patrones comerciales a nivel intraurbano, dado que el apoyo que puede ofrecer para tomar decisiones locacionales de unidades comerciales específicas en ambientes comerciales altamente competitivos y dinámicos como es el mercado de exhibición de películas es limitado además el poder analítico de la teoría de lugares centrales se reduce aún más cuando se le enfrenta a paisajes comerciales tan complejos como los de las ciudades actuales debido a que el sistema se organiza jerárquicamente y existe un lugar o ciudad central que domina su región circundante, donde se localizan ciudades de menor centralidad a la de la ciudad dominante en el que las relaciones entre los asentamientos de la misma importancia son inexistentes. Sin embargo, desde la década de los años sesenta y setenta se reconoce la existencia e importancia de las relaciones horizontales entre las ciudades, lo que genera sistemas de ciudades aún más complejos que han recibido el nombre de redes de ciudades.

En consecuencia, tanto los sistemas de ciudades jerárquicos (con interrelación desde abajo hacia arriba en la jerarquía urbana) como los no jerárquicos (donde se dan relaciones urbanas multidireccionales: de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo, horizontales), así como los de escala subnacional, nacional, internacional o global, son redes de ciudades. Un concepto que se relaciona de manera directa con la idea de redes de ciudades es el de ciudad-región las ciudades-región son la definición espacial del alcance económico y social de las ciudades y se relacionan en su estructura espacial con el concepto de regiones urbanas policéntricas. Como es posible observar, el concepto de ciudad-región es parecido al de redes de ciudades, aunque la escala territorial del primero es usualmente más pequeña. Sin embargo, son enfoques que se complementan tanto conceptual como técnicamente, y que pueden ser utilizados simultáneamente a diferentes escalas espaciales (CONAPO, 2012).

La configuración de las redes de ciudades depende de la estructura y el comportamiento espacial de los mercados públicos y privados (es decir, los mercados relacionados con la oferta y la demanda de bienes y servicios clave para el desarrollo social, tanto públicos como privados), y que el desarrollo de estos mercados depende, en gran parte, de que oferentes y consumidores coincidan en el espacio y en el tiempo. Esto significa que los bienes y los servicios pueden moverse hacia los consumidores, o que éstos pueden trasladarse hacia los puntos de oferta de bienes y servicios (CONAPO, 2012).

Cada proyecto específico toma en consideración un conjunto distinto de estos factores. Igualmente, la selección de la macrozona tendrá que considerar, para un mismo proyecto, muchos factores de localización distintos de los que se utilizaran en la elección de la microubicación. La selección previa de una macrolocalización permitirá mediante un análisis preliminar reducir el número de soluciones posibles, al descartar los sectores geográficos que no respondan a las condiciones requeridas por el proyecto, sin embargo, debe tomarse en cuenta que el estudio de microlocalización no corregirá los errores en que se pudo haber incurrido en el estudio de macrolocalización. El análisis de

microlocalización solo indicara cual es la mejor alternativa de ubicación dentro de la macrozona elegida (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Esquema 6. Factores de localización.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

La estrategia de localización es de particular importancia ya que a través de ella se involucran recursos en un plan de largo plazo. La formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria y de la posición de la empresa dentro de esa industria, este análisis sirve de base a las estrategias genéricas denominadas así porque pueden

adaptarse a diferentes tipos de organizaciones (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

En cuanto a los factores de localización estos expresan como las empresas evalúan a las ubicaciones, las condiciones de localización tienen implicaciones diferentes en las estrategias de las empresas que contemplan inversión en nuevas instalaciones. Las empresas interpretan o traducen a las condiciones de ubicación como factores de localización que reflejan sus requerimientos para la decisión de una inversión específica (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

Las alternativas de ubicación de una unidad de negocio deben compararse en función de las fuerzas locacionales típicas de los proyectos. Se han elaborado muchas listas sobre cuáles deben ser estos factores a considerar, entre los que se deberían incluir por lo menos los siguientes factores globales (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008):

El análisis de las fuerzas de un sector, se refiere al conjunto de fuerzas del ambiente externo de la empresa y que determinan la eficiencia de la cadena de valor. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, ayuda a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero las herramientas deben ir acompañadas del buen juicio intuitivo, estas fuerzas son:

- las condiciones de los factores,
- condiciones de la demanda
- sectores conexos y de apoyo
- estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
- políticas públicas

Las cuales son importantes en la determinación de la estrategia que se enfoca en la consolidación de la competitividad de la empresa. La cadena de valor de una empresa o sector está constituida por todas las actividades que se debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Las posibles estrategias, que según Porter, se agrupan en función de la amplitud de ámbito competitivo elegido y del grado de cercanía al cliente, distinguiendo

tres tipos de estrategias genéricas: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación y 3) segmentación o enfoque (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

La necesidad de adoptar una estrategia se origina en escenarios de competencia, ya que es necesario que exista una situación de competencia activa en donde se desee mantener y mejorar la posición de la compañía, como menciona Porter, la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, que permita a la empresa establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en dicho sector (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

La ubicación puede ofrecer las mismas oportunidades para todas las empresas que se encuentran localizadas en la misma, sin embargo, cada empresa implementará diferentes estrategias para lograr sus objetivos particulares, en consecuencia, un factor o un mismo factor de localización, no tendrá el mismo nivel de importancia para todas las empresas (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

Los factores de localización influyen en la formulación e implementación de estrategias diferenciadas en las empresas. El ajuste de los factores internos y externos se puede realizar por medio de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades de Unidades y Amenazas) (Alvarez Herrera, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

La concurrencia de fuerzas repulsivas y procesos competitivos interdependientes dificulta significativamente las decisiones de localización de las empresas y genera una gran incertidumbre en las mismas. En algunos modelos de competencia espacial se puede ver casos de concurrencia geográfica de unidades empresariales competidoras, motivados por el deseo de capturar ventas en las zonas centrales impugnadas por ambos. Sin embargo, este modelo ha sido muy criticado por su simplicidad y por no presuponer que estas fuerzas atractivas acabarían siendo compensadas (Sanchez Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

## **I.4- Métodos de evaluación para localizar unidades de negocio en el espacio urbano y rural.**

### **Métodos de evaluación por factores no cuantificables.**

Las principales técnicas subjetivas utilizadas para la ubicación de una unidad de negocio solo tienen en cuenta factores cualitativos no cuantificados, estos tienen mayor validez en la selección de la macrozona que en la ubicación específica dentro del espacio urbano, entre estos métodos destacan (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

- Antecedentes industriales
  - Supone que, si en una zona se instala una unidad de negocio de una industria similar, esta será adecuada para el proyecto. Las limitaciones de este método se deben a que se realiza un análisis estático, cuando es requerido uno dinámico.
- Factor preferencial
  - Se basa la selección en la preferencia personal de quien debe decidir. Aunque no es un método basado en la racionalidad económica, es adecuado si se asigna un costo a las alternativas de localización no preferidas.
- Factor dominante
  - Más que una técnica es un concepto, puesto que no otorga alternativas a la localización. Es el caso de la minería o del petróleo, donde la fuente de los minerales condiciona la ubicación. La alternativa de instalarse en dicha ubicación es no instalarse.

### **Método cualitativo por puntos.**

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo de acuerdo con la importancia que se le atribuye, este método depende fuertemente del criterio y la experiencia del evaluador. Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a

cada factor en una localización de acuerdo a una escala predeterminada, por ejemplo de 0 a 10, esto permite seleccionar la localización que acumule mayor puntaje (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

### **Método de Brown y Gibson**

En el método de Brown y Gibson, se combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. El método consta de cuatro etapas (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

- Asignar un valor relativo a cada factor objetivo (FO), para cada localización optativa viable.
- Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo (FS), para cada localización optativa viable.
- Combinar los factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una medida de preferencia de localización (MPL).
- Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.

### **Método basado en la distancia de Duranton y Overman.**

Desarrollan un método estadístico y suponiendo el espacio como un continuo, comparan la distribución real de los negocios en el Reino Unido con los resultados de una distribución aleatoria en las localizaciones ya existentes, desarrollando una serie de indicadores que miden el porcentaje de concentración y dispersión industrial a lo largo de una distancia. El método toma como base una industria A con establecimientos, lo que genera distancias bilaterales únicas entre ellos, se aplica a todos los datos existentes y posteriormente se compara con los resultados aleatorios, utilizando un indicador desarrollado por ellos, la densidad de distancias. El estudio presenta varios aspectos interesantes, como a) la idea de situar los fenómenos de aglomeración y dispersión dentro de las distancias en las que se producen; b) el considerar todo el espacio en conjunto, y no



a través de unidades espaciales arbitrarias definidas por el hombre (que pueden variar de unos países a otros, como condados, estados, regiones, etc.); y c) ser el primer método desarrollado para cuantificar fenómenos de agregación y dispersión desde un punto de vista estadístico (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

Para las industrias de 4 dígitos se comprobó que el 51% de ellas se localizan agrupadamente con un nivel de confianza del 5% y que dicha concentración tenía lugar entre los 0 y los 50 km, también se encontró que no había marcadas diferencias entre las industrias de 4 y 5 dígitos, mientras que las de 3 tendían a mostrar patrones de localización distintos, ya que sólo se agrupan a pequeñas escalas (0-50 km), sino también a nivel regional (80-140 km). En algunas ramas industriales, la localización a nivel industrial parece estar gobernada por los establecimientos grandes mientras que en otros sectores son los pequeños establecimientos los que tienden a agruparse (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

### **Método de la localización del comercio minorista utilizando herramientas de sistemas complejos.**

Inspirado en el trabajo de Duranton y Overman, Jensen y sus colaboradores, desarrollan y pone en práctica a lo largo de diferentes trabajos un interesante sistema para medir empíricamente la intensidad de las fuerzas de atracción o repulsión de los negocios. Teniendo en cuenta esto, se definen los siguientes coeficientes: El coeficiente intra, que mide las relaciones de dependencia entre los negocios, de un tipo específico (tipo A) para cada sitio del conjunto, podemos calcular la relación cuantificada entre dos magnitudes que refleja su proporción local de ocupación.

Análogamente se define el coeficiente inter, que mide las relaciones de dependencia entre los negocios del tipo B con los del tipo A si el valor observado del coeficiente inter es mayor que 1 diremos que los comercios del tipo A tienen una tendencia a atraer a los comercios del tipo B; mientras que valores menores a 1 indicarán una tendencia al rechazo entre estos negocios (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

Jensen aplicó esta formulación a la base de datos de comercios de la ciudad de Lyon. En el caso de las panaderías, encontró que el coeficiente intra mostraba dispersión solamente a una distancia de 150 metros, mientras que a distancias mayores la distribución real no se diferenciaba de la distribución aleatoria, aplicando el coeficiente inter a un radio de 100 metros, se encontró que las actividades que más agregadas estaban eran las textiles, las dedicadas a artículos de segunda mano, joyerías, zapatos, mobiliario urbano y artículos del hogar, además pudo comprobar que estos patrones de localización se repetían igualmente en la ciudad de París.

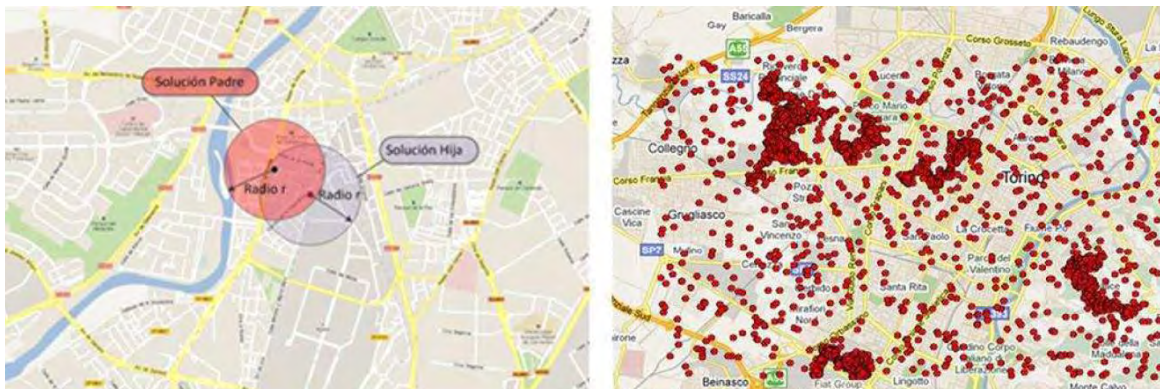
Estos resultados coincidían con la hipótesis de que situar comercios en la misma localización tiene dos efectos opuestos, por un lado, incrementa el atractivo del vecindario, multiplicando las ofertas, por otro lado, divide la demanda generada entre sectores. Este efecto se compensa en aquellos casos en los que los comercios ofrecen productos diferenciados, mientras que en aquellos que no ofertan productos diferenciados, como las panaderías, solo llevaría a una disminución de los beneficios (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

### **Método de la búsqueda de nichos mediante algoritmo genético simple.**

Para la detección de nichos una vez cuantificados la interacción entre negocios, Jensen propone un índice matemático basado en la hipótesis de que los negocios actualmente localizados tienen una situación acorde a las externalidades tanto positivas como negativas que han sido capturadas empíricamente por la matriz de atracción repulsión. Dado un punto geográfico X, y para una actividad de negocio A.

Para buscar zonas atractivas de localización se recurre a un algoritmo genético simple. Los algoritmos genéticos son algoritmos de optimización combinatoria basados en la búsqueda por poblaciones (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

Ilustración 3. Algoritmo genético simple



Fuente: (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

Izquierda: mecanismo de reproducción del algoritmo. Derecha: detalle de búsqueda de localización idónea de un tipo de negocio en la ciudad de Turín (Italia). Las soluciones evaluadas muestran exploración general en el espacio de localización y fenómenos de intensificación de búsqueda en los nichos de atracción para tipo de negocio (Sanches Saiz, Galán, Santos, & Izquierdo, 2012).

### Método de maximización del valor actual neto.

Al igual que para la selección de la mejor alternativa tecnológica o del tamaño óptimo, la decisión acerca de la mejor localización, sobre la base de un criterio económico, corresponde a la maximización del valor actual neto de los flujos de caja asociados con cada opción de ubicación del negocio.

En términos generales puede afirmarse que los factores que influyen en la determinación de la localización del proyecto son fundamentalmente de costos, puesto que las proyecciones calculadas de demanda se mantendrán casi siempre constantes, sea cual fuere la localización que se seleccione. Si se determina que una planta reduce sus costos unitarios mientras se aleja del mercado, puede suceder que su mercado potencial también disminuya por el carácter perecedero que podría tener el producto por las mayores dificultades para cumplir con los plazos de entrega exigidos por el mercado (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

**Método de la demanda y las áreas de influencia.**

Muchas veces las decisiones de localización que forman parte de un análisis técnico económico, condicionan la demanda de un producto o servicio, en especial cuando se trata de un proyecto en el cual el consumidor es quien debe interactuar físicamente con la localización del proyecto, como es el caso de los supermercados, hoteles, cines, centros comerciales, hospitales y las estaciones de servicio, por mencionar algunos. Si bien los costos derivados de las distintas opciones son relevantes de ser analizadas, en la práctica el factor que más pesa al momento de determinar una localización para un proyecto de esa naturaleza es la demanda que ese lugar puede generar en el proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

En este sentido, el análisis y estudio del área de influencia termina siendo fundamental para la cuantificación de la demanda. En efecto, el tamaño de la población del área de influencia inmediata, el estrato socioeconómico a que pertenece, el nivel de ingreso familiar, las edades y el estilo de vida, son variables tremendamente relevantes, ya que de ello dependerá el nivel de gasto en un determinado bien o servicio. Así, el grado de atracción de una determinada localización estará condicionado por el potencial de gasto que este puede generar en el proyecto. Es justamente esta metodología la que hoy en día están utilizando la mayoría de las empresas ligadas al sector *retail*, detallista o minorista, entre las que se encuentran las empresas dedicadas a la exhibición de películas. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Básicamente el análisis consiste en determinar las áreas de influencia inmediata al terreno en estudio, separándolas por anillos. Cada uno de los anillos está delimitado por una distancia homogénea al terreno en estudio. Es indudable que cuanto más alejado esté un grupo determinado de consumidores del punto de localización del proyecto, menor será la probabilidad de gasto en la localización de estudio. Por la misma razón, no existe un estándar que permita establecer qué porcentaje del área inmediata constituirá demanda potencial del proyecto. En la práctica, debe aplicarse una encuesta origen-destino en

algún proyecto existente o de características similares a las del estudio, que permita establecer la providencia del cliente y así determinar su distribución porcentual al respecto del punto en estudio (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Algunos estudios de supermercados basados en experiencias han mostrado que cerca del 40% del área de influencia inmediata lo constituyen clientes regulares del establecimiento, un 20% para área siguiente, un 10% para el tercer anillo y un 5% para el último, siendo el área total de influencia no mayor a 5 km. Si existe oferta competitiva en el área de influencia, deberá repartirse el mercado correspondiente en función de las ventajas de localización específicas, como la conectividad y accesibilidad al lugar, pues aun cuando un competidor esté muy cerca de otro, en la medida en que no disponga conectividad, disponibilidad de sistemas de transporte público que apoyen y faciliten el ingreso del usuario y/o consumidor, la participación de mercado entre un actor y otro puede terminar siendo bastante menos equitativa (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008)

Una vez cuantificado el mercado en términos de usuarios o familias, según sea el caso que corresponda, habrá que estratificar socioeconómicamente el área de influencia correspondiente con el fin de establecer un nivel de gasto promedio en el bien o servicio en estudio. Supóngase que en un estudio de proyecto se está analizando la localización de instalar un centro de abastecimiento de productos para el hogar en un punto determinado.

De acuerdo con el estudio realizado, el área de influencia del establecimiento es de 4 km a la redonda. El índice de captura de demanda es mayor cuanto más cerca estén las viviendas del establecimiento. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008), lo mismo ocurre con las unidades de negocio del servicio de exhibición de películas, motivo por el cual se considera este método como el más recomendable en este estudio en el que se busca contar con una herramienta eficiente que permita un acercamiento óptimo para la localización de nuevas unidades de negocio de exhibición de películas en zonas urbanas, por lo que más adelante se abundará en el método de la demanda y las áreas de influencia.

### **I.5- Factores de atracción de los centros comerciales.**

Centro comercial es 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 relacionados con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria. La instalación de un nuevo centro comercial amplía la oferta de establecimientos de una zona mejorando las condiciones de elección de los compradores de una o varias áreas comerciales adyacentes. Parece lógico pensar que el potencial de demanda del nuevo centro comercial se vea afectado por el nivel de atracción que las características del centro comercial ejerzan sobre los compradores y de la densidad de población del área de mercado que pretende atender. El área de influencia de un centro comercial depende de su tamaño, de la combinación de servicios comerciales que ofrece, de las opciones comerciales similares ya existentes y de la dotación de infraestructuras de transporte y comunicación que condicionan el tiempo y el esfuerzo que el comprador tiene que invertir para acceder al mismo. Los consumidores se pueden agrupar en sensibles al precio del producto y sensibles al coste del tiempo (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

El vertiginoso crecimiento de los centros comerciales solo puede venir explicado por el efecto conjunto y multiplicativo de un conjunto de factores, Pero el sector no se ha desarrollado solo cuantitativamente, sino que también ha experimentado una evolución, sino que también ha experimentado una evolución cualitativa. Si se considera la evolución por tipos, surgen interesantes conclusiones respecto a la transformación cualitativa de los centros comerciales (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

En la transformación cualitativa del sector destaca la aparición de los centros especializados (parques comerciales y centros especializados) y el crecimiento de la oferta de restauración y ocio. En los últimos años el espacio dedicado al ocio en los centros comerciales ha pasado de un 16 por 100 al 36 por 100, en los abiertos hasta 1990 a los abiertos desde 2001. En dicha oferta de ocio, juegan un papel fundamental las multisalas de cine. Otros cambios cualitativos también se refieren a la alimentación que suponía más

del 60 por 100 en los primitivos CC, desciende del 21 por 100 de los centro comercial abiertos hasta 1990, al escaso 11 por 100 en los aperturados desde 2001 (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

La mayoría de la investigación a nivel internacional está centrada en los establecimientos comerciales y sus características individuales, pero no tomando el centro comercial en su conjunto como unidad de análisis. Sin embargo, el centro comercial provee de un entorno único que atrae a los compradores, los mantiene y los entretiene y los hace volver de nuevo. Los compradores compran en el centro comercial en vez de en las tiendas del mismo (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Una investigación examinó la relación entre tres factores (variedad de arrendatarios y locales, características físicas del centro comercial y grado de compromiso en las compras), demostró que los tres factores mencionados poseen una clara influencia en las emociones y en el deseo de permanencia de los compradores en el CC, y por ende en la intención de recompra en el centro comercial. Muchos estudios también se han centrado en el poder de atracción de los centro comercial a partir de la imagen del centro, un factor vinculado al tiempo de desplazamiento y del denominado “primera visita” (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

La instalación de un nuevo centro comercial amplía la oferta de establecimientos de una zona mejorando las condiciones de elección de los compradores de una o varias áreas comerciales adyacentes. Parece lógico pensar que el potencial de demanda del nuevo centro comercial se vea afectado por el nivel de atracción que las características del centro comercial ejerzan sobre los compradores y de la densidad de población del área de mercado que pretende atender (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Los consumidores se pueden agrupar en sensibles al precio del producto y sensibles al coste del tiempo. Respecto a este último grupo, algunos consumidores presentarán un coste de tiempo distinto a lo largo de los días de la semana, en función de la flexibilidad de su jornada laboral. Los compradores con una alta sensibilidad y con un bajo coste en su

tiempo buscarán las ofertas más convenientes en cualquier tipo de establecimiento, por el contrario aquellos compradores con una menor sensibilidad al precio y con un menor tiempo disponible para realizar sus comprar, buscarán aquellos tipos de comercios que ofrezcan todos los servicios posibles de forma conjunta (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

El equipamiento comercial existente en el municipio de residencia del individuo puede actuar como catalizador de la intención de compra. En este sentido es de esperar que cuando el equipamiento comercial es menor, la disposición a invertir tiempo para acudir a un centro comercial más alejado está más justificada (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

El indicador denominado “Cuota de mercado” refleja el poder de compra de los residentes en el municipio en relación con el total nacional. Para vincular este poder de compra con el equipamiento comercial existente en cada municipio, se ha relacionado con los indicadores “metros cuadrados de superficie de hipermercados y supermercados” y “metros cuadrados de licencias de comercio minorista en general” (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Para el cálculo del tiempo de desplazamiento medio de los compradores desde cada municipio de residencia, se ha utilizado la información procedente de un servicio de desplazamiento por carretera, seleccionando como tiempo de desplazamiento el correspondiente a la opción recomendada por el servicio (la de menor tiempo de desplazamiento”) (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Algunos estudios han sugerido que los consumidores jóvenes tienen una mayor predisposición a comprar en el centro comercial nuevo, también se encuentra que los consumidores con mayor intención de compra son aquellos que tienen un mayor nivel de estudios. Llama la atención de no aparezca una relación significativa entre intención de compra y nivel de renta (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).



Existe una relación positiva entre el nivel de estudios y el nivel de renta, lo que pone de manifiesto que el nivel de renta está relacionado con la intención de compra, pero no de forma directa, sino indirecta a través del nivel de estudios (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Respecto a la influencia del equipamiento comercial se ha de matizar que unos valores elevados del cociente cuota/m<sup>2</sup> suponen un menor equipamiento comercial en el municipio considerado. Si se pone en relación ambos cocientes con la intención de compra, la relación positiva con el equipamiento comercial de supermercados e hipermercados indica que cuanto menor es el equipamiento de este tipo de establecimiento, mayor es la intención de compra en el nuevo centro comercial (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Algunos resultados ponen de manifiesto la clara existencia de una competencia intertipo entre supermercados e hipermercados y el centro comercial grande, es decir, si el consumidor considera que el equipamiento comercial de este tipo de establecimiento no es suficiente, muy probablemente acudirá al nuevo Centro Comercial, mientras que, respecto a las actividades minoristas en general, no aparece tal grado de sustitutibilidad entre los formatos comerciales (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Se han identificado cuatro dimensiones que parcialmente están relacionadas con estudios recientes sobre la atracción de los Centros Comerciales, la primera de ellas aglutina a la dimensión de ocio y disfrute asociada al Centro Comercial, destaca de todas las demás la que se denomina ocio, salas recreativas, juego, cine, restaurantes, cafeterías, etc. La segunda de las dimensiones se denomina conveniencia dado que refleja la importancia que tiene para el comprador la cercanía al domicilio, la seguridad, la facilidad de orientación y comunicación, la ausencia de aglomeraciones, etc. La tercera se ha denominado accesibilidad, dado que los indicadores de mayor peso hacen referencia a los horarios de apertura y a la facilidad de aparcamiento. Por último, la cuarta dimensión, hace referencia a los precios atractivos y ofertas que se pueden encontrar en los

establecimientos del centro comercial, por ello se ha denominado precios y ofertas. En este análisis se han conservado determinados ítem que tienen cargas elevadas en dos factores por tratarse de aspectos relevantes que caracterizan la oferta comercial del centro comercial (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Son varios estudiosos que plantean que la compra consiste básicamente en obtener experiencias satisfactorias en vez de simples productos. Consecuentemente el centro comercial es un lugar que contribuye a lograr experiencias de consumo agradables y placenteras para los visitantes (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Otros han examinado también un conjunto de aspectos que influyen en el comportamiento de las adolescentes norte americanas en los centros comerciales, donde destacaban aspectos relacionados con el ambiente, el utilitarismo y los motivos hedónicos como los más significativos. Así mismo se ha visto la coherencia con las relaciones negativas “conveniencia” y “precios y ofertas”, ya que aquellos consumidores más sensibles al precio o a la conveniencia del establecimiento, no encuentran una suficiente recompensa al esfuerzo que hay que realizar para desplazarse al Centro Comercial, presentando por lo tanto una menor intención de visita al centro comercial (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Los individuos que presentan una mayor intención de compra en el centro comercial son los que buscan variedad en cuanto a establecimientos y valoran especialmente los atributos hedónicos y de ocio a la hora de seleccionar establecimiento. Así mismo, se ha encontrado que los compradores más sensibles al precio de los productos y al coste de desplazamiento, buscan una mayor conveniencia, presentan una menor intención de compra en el centro comercial grande (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Tras el análisis de las últimas tendencias en la evolución de los centros comerciales, se afirma que el crecimiento va a continuar en los próximos años, es decir, se va a incrementar el número de centros y la superficie comercial que representan, aumentando también la cuota de mercado de las ventas realizadas en ellos respecto al total minorista.

Es te crecimiento cuantitativo vendrá acompañado de una evolución cualitativa en el sector, así se señalan las siguientes tendencias a futuro en el sector (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006):

- Auge del ocio en los nuevos centros comerciales. Esta tendencia que ya se apuntaba en la evolución pasada, se intensificará, de manera que el ocio se constituirá en auténtica locomotora de los centros comerciales.
- Implantación de un nuevo centro comercial en poblaciones medianas. Existe un desequilibrio en la distribución geográfica de los centros comerciales al concentrarse en las grandes ciudades. Sin embargo, se observa en los últimos años un cambio de tendencia que se basa en la búsqueda de huecos de mercado en poblaciones medianas y donde la presencia de equipamientos comerciales modernos es menor.
- Mayor importancia de la gestión de los Centros Comerciales. En los últimos años se hace evidente, sobre todo en grandes poblaciones, una mayor competencia entre los centros comerciales al solaparse sus áreas comerciales. El consumidor tiene por ello, una mayor capacidad de elección lo que le hace más exigente y lleva a que la profesionalización en la gestión del centro comercial sea fundamental para el éxito del mismo.

Uno de los elementos fundamentales para que las cadenas de tiendas expandan sus operaciones es un centro comercial atractivo, debido a esto una de las primeras decisiones de una cadena de tiendas al momento de expandirse es determinar si lo hará mediante franquicias o con tiendas propias, sin embargo, los centros comerciales no son el único factor para atraer a marcas internacionales (EXPANSIÓN, 2016).

Cabe mencionar que los centros comerciales han dejado de ser un simple destino para las compras, evolucionaron de tal manera que cada vez se buscan hacer más centros de entretenimiento, por ello, los cines juegan un papel muy importante, esto es debido a que las personas buscan una oportunidad de salir e ir a divertirse y qué mejor que en el lugar

donde pueden comer, caminar y esparcirse de múltiples formas además de hacer algunas compras o ver productos (López, 2015).

La expansión regional de las marcas internacionales obedece también al potencial macroeconómico y demográfico en las diferentes regiones del mundo, por otro lado, tenemos el tipo de cambio, las cuotas a la importación y la legislación también son elementos básicos en la toma de dicha decisión, ya que pueden modificar la rentabilidad esperada, además de la buena gestión de los centros comerciales y la mezcla de marcas elegida dependerá que el público que visite las tiendas (EXPANSIÓN, 2016).

En México aún no se ve demasiado, pero en otros países la tendencia es que el *retail* ya compite con el internet, por ello el cine cobra un papel muy importante, a tal grado de que empresas dedicadas a la exhibición de películas ya no abren complejos de manera independiente, sino en el entorno de un centro comercial, debido a lo anterior en el país, las plazas comerciales buscan hacer más lugares de entretenimiento (López, 2015).

Para ubicar un complejo de cines dentro de una plaza comercial, se deben evaluar las necesidades que hay en la zona; presencia de ellos y competencia, tamaño del conjunto, dónde está ubicado y su vocación, así como el área disponible dentro del centro comercial (López, 2015).

#### **I.6- Planteamiento de un estudio de localización de centros comerciales.**

Como ya se ha explicado en las páginas anteriores las empresas de Exhibición de películas y otros materiales en formato cine pertenecen al sector terciario o de servicios, por lo que sus mecanismos y estrategias de localización serán muy similares a las utilizadas por los centros comerciales, aunado a esto sabemos que el cine forma parte de los componentes de una gran cantidad de centros comerciales, que se benefician del flujo captado por estos centros comerciales y así mismo proveen de flujo de personas al centro comercial en el que se ubican, por lo anterior se precisa un entendimiento mayor de lo que conlleva un estudio de localización de un centro comercial.

El centro comercial, entendido como agrupación espacial planificada de establecimientos comerciales detallistas, surge en los años cincuenta en Estados Unidos, logra alcanzar un cierto éxito en el norte y centro de Europa en los años setenta y se ha consolidado en España en los noventa. En ocasiones el término “centro comercial” se emplea de forma confusa haciendo referencia a cualquier tipo de agrupación de comercios o incluso ha sido denominado como un “formato comercial detallista de gran superficie”. Pero se utiliza el término en el sentido estricto de “agrupación planificada de comercios”. Este sentido del vocablo es el que recoge la definición enunciada en 1992 por la AECC: “Centro comercial es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla de entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionados con su entorno y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

La mayoría de la investigación académica y profesional sobre los Centros Comerciales está centrada en el contexto comercial norteamericano y vaticinan una futura decadencia de estos establecimientos frente a otras opciones de compra debido a un menor coste, entre las que se encuentran Internet y la venta directa por teléfono o por televisión. Por la tendencia a realizar un menor número de visitas a los centros comerciales, por estas razones y por la proliferación de nuevos centros comerciales y la consiguiente especulación urbanística que este fenómeno desencadenó en Estados Unidos de Norte América en los años ochenta, hoy los expertos y académicos hablan de una crisis de los centros comerciales (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

La mayoría de la investigación a nivel internacional está centrada en los establecimientos comerciales y sus características individuales, pero no tomando el centro comercial en su conjunto como unidad de análisis. Sin embargo, el centro comercial provee de un entorno único que atrae a los compradores, los mantiene y los entretiene y los hace volver de nuevo, esto se debe a que empiezan a considerar estos centros comerciales no como

sustitutivos de los establecimientos tradicionales donde efectúan sus compras de productos y servicios, sino como verdaderos puntos de encuentro, donde las funciones de ocio y socialización cobran un especial protagonismo (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Es evidente que las ventas son sensiblemente afectadas por la ubicación en que esté situada la tienda dentro de un área de mercado en estudio. Dentro de esta existe un lugar óptimo que es el que origina una mayor demanda, ya sea presente o futura a un costo razonable. La mejor ubicación correspondiente a cada área de mercado tiene un valor distinto, es decir, la mejor localización en una ciudad puede tener una influencia sobre las ventas mucho mayor que la mejor localización en otra ciudad (Chasco Lafuente, 1988).

Entre la ubicación óptima de un gran almacén en una ciudad de gran densidad de población y con un centro geográfico que aun tenga mucho futuro comercial y la ubicación óptima en una ciudad de extensión muy alargada en la que hay que recorrer grandes distancias para trasladarse de un lugar otro, donde además su futuro comercial está localizado en una zona que no es el centro geográfico de la ciudad ni el actual centro comercial tradicional, en la primera ciudad, la variable ubicación tiene indudablemente un valor muy superior al de la segunda, en cuanto a fuerzas de atracción de la clientela del área comercial (Chasco Lafuente, 1988).

La instalación de un nuevo centro comercial amplía la oferta de establecimientos de una zona mejorando las condiciones de elección de los compradores de una o varias áreas comerciales adyacentes. Parece lógico pensar que el potencial de demanda del nuevo centro comercial se vea afectado por el nivel de atracción que las características del centro comercial ejerzan sobre los compradores y de la densidad de población del área de mercado que pretende atender.

El área de influencia de un centro comercial depende de su tamaño, de la combinación de servicios comerciales que ofrece, de las opciones comerciales similares ya existentes, de la cantidad de servicios urbanos, de la dotación de infraestructuras de transporte y

comunicación que condicionan el tiempo y el esfuerzo que el comprador tiene que invertir para acceder al mismo (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

Se suele indicar que el estudio de ubicación de la tienda constituye el paso siguiente al de la selección de las áreas de mercado, lo cual puede prestarse a confusión y error. Si las condiciones legales o de tipo económico obligaran a desistir del lugar elegido como óptimo, se estudiaría el que le siga en factibilidad de condiciones (Chasco Lafuente, 1988).

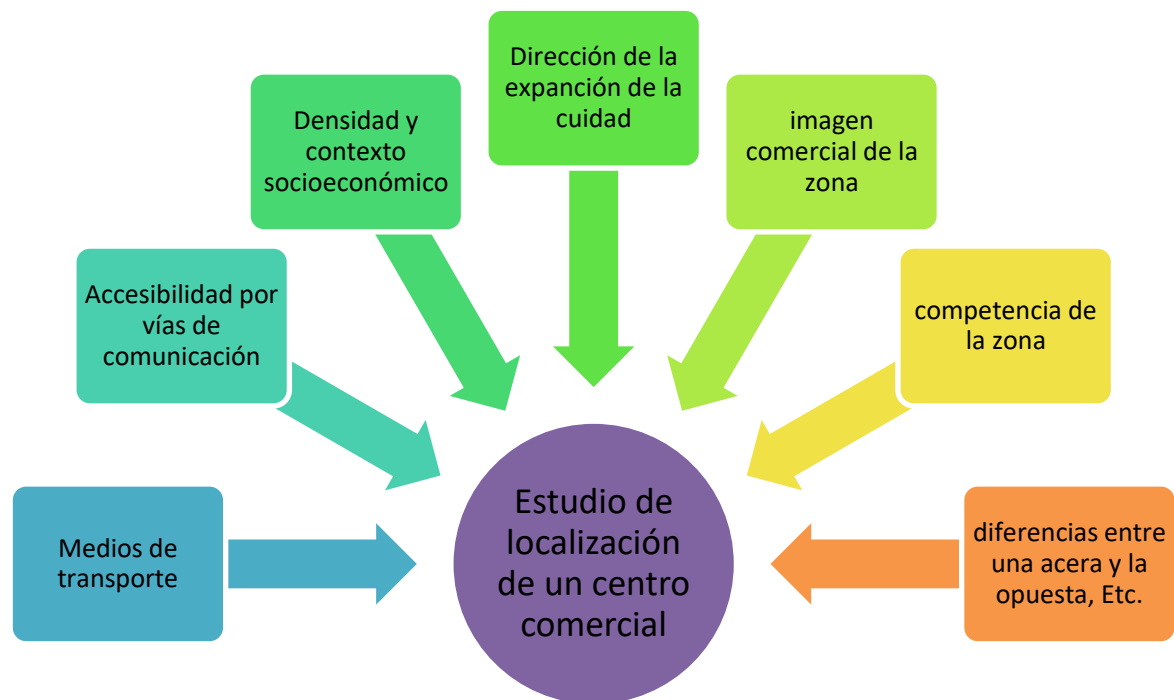
La imagen comercial de la zona debe estar en concordancia con el tipo de establecimiento que se quiere colocar así mismo la imagen del propio centro comercial puede influir en las preferencias de los consumidores.

La existencia de un importante número de establecimientos comerciales en el entorno del lugar en estudio, constituye un indicador favorable de la afluencia de clientes, pero este hecho debe ser bien evaluado ya que existe un límite a los beneficios derivados del agrupamiento, dado que la presencia de una nueva tienda importante, podría contribuir en mayor medida a dividir el comercio que en la atracción de nuevos clientes. Sin dejar de lado otros factores como el valor distinto de las aceras opuestas de la misma calle, paradas o cercanías de los medios de transporte, y según reciban el sol o la sombra en las horas de mayor afluencia de clientes.

Estos factores determinan la parte fundamental que dinamiza la iniciativa (incentiva) a los agentes económicos que invierten en aquellos sectores dinamizadores de la actividad económica, principalmente en los centros comerciales (Chasco Lafuente, 1988).

Los factores más importantes que intervienen en la investigación de la ubicación de una tienda dentro de una ciudad o área comercial en estudio.

Esquema 7. Estudio de Localización



Elaboración propia con datos de (Chasco Lafuente, 1988).

Como se ilustra en la imagen anterior, se debe prestar atención en los medios de transporte presentes y futuros que conducen a la tienda, analizando características como precio, tiempo y frecuencia con la que brindan el servicio. La accesibilidad, que es la facilidad de acceso a la tienda a través de las vías de comunicación adecuadas, ya que es muy diferente si se encuentra sobre una avenida a si esta sobre una calle secundaria o dentro de un fraccionamiento. También se debe estudiar la densidad y contexto socioeconómico de la población circundante. Son importantes las condiciones de estacionamiento y tránsito, ya que es evidente que el lugar se potencia cuando es importante la afluencia de personas (Chasco Lafuente, 1988).

El análisis deberá ser en el tiempo y se deberá hacer predicciones de la dirección, que muestra la expansión de la ciudad, es por lo que muchas tiendas no se sitúan en el mejor lugar actual.



Los centros comerciales vistos como unidades económicas tienen una interacción con el espacio urbano, por lo que es importante considerar todos los elementos que intervienen en la toma de decisiones para la localización, elementos como la densidad y tipo de población, así como la accesibilidad, vías de comunicación, contexto e imagen comercial.

Debe verse como un sistema, que se da en dos tiempos o plazos, el primero es escoger una zona en general, en principio es elemental considerar que los establecimientos comerciales deberán estar situados en mercados principales o muy cerca de ellos, en el lugar en que están concentrados los compradores en potencia, posteriormente se debe escoger un lugar específico, después de determinar las áreas de mercado más atractivas en la que situar la nueva unidad de negocio, la compañía se enfrenta al problema de escoger lugares específicos. Se dice que la selección del área de mercado constituye el macro problema en contraste con la ubicación que es un micro problema (Chasco Lafuente, 1988).

Las empresas difieren en cuanto al alcance de la investigación del potencial comercial de los lugares propuestos. Las empresas pequeñas, tienden a confiar en los datos del censo demográfico y en simples conteos de tráfico, las características de la demanda, se pueden medir de una forma muy elemental considerando el contexto socioeconómico de la población circundante, la intensidad del tráfico y las condiciones de estacionamiento, así como la ubicación de la competencia y las matrículas de los automóviles estacionados en esta. Las empresas grandes tienden a llevar a cabo caros estudios de los hábitos de compra del consumidor y hacer extensos cálculos del volumen esperado de ventas (Chasco Lafuente, 1988).

En general, cuando más grande es la inversión propuesta, está más justificado el gasto para una investigación con el fin de disminuir los riesgos propios de un lugar mal escogido. Existen grandes empresas que recurren a asesores en materia de localización y otras que tienen su propia división de investigación de localización, es frecuente que estas últimas empresas, además de realizar estudios de localización evalúen o analicen los que

presentan los promotores de centros comerciales y en su caso los complementen, ya que aun cuando presentan muchos datos estadísticos y demográficos, no llegan a calcular el potencial de ventas e la tienda propuesta y mucho menos las ganancias esperadas (Chasco Lafuente, 1988).

Esquema 8. Tipos de estudio de localización de acuerdo al ámbito.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Chasco Lafuente, 1988).

Dependiendo del tipo de estudio que se requiera o los fines del mismo, se tendrán diferentes ámbitos, desde un estudio local atendiendo ofertas de predio específicos realizadas por los propios propietarios, que se acercan a una empresa para ofrecerlo. Una gran parte de estas ofertas son rechazadas inmediatamente, al realizar un superficial estudio de localización, debido a la forma del predio, al uso del suelo permitido,

accesibilidad, visibilidad, vías de comunicación, medios de transporte, flujo de vehículos y personas, población y competencia, que resultan desfavorables. Si después de este estudio superficial existen dudas se deberá continuar con la investigación para determinar el área comercial, mercado potencial, potencial de ventas y beneficios esperados, también se pueden encontrar ofertas de locales específicos, situados dentro de plazas comerciales planeados, realizados por desarrolladores, que en ocasiones presentan folletos con las características y amenidades del centro comercial, los límites geográficos y población de la zona, pero no es un estudio de localización. En este caso también se debe realizar un breve estudio de localización como el del punto anterior. Un primer análisis de la viabilidad, de la accesibilidad y visibilidad del local puede ser suficiente para rechazar la oferta. cuando estas ofertas van acompañadas de un informe o estudio de localización por tratarse de grandes superficies, existe en principio la sospecha razonable de que el informe presentado por el desarrollador pueda estar sesgado en sus conclusiones, aun cuando este sea realizado por una empresa independiente, esto con el fin de ofertar de mejor forma el local, por lo que es necesario que se analice detenidamente y en caso de duda es recomendable que se realice un estudio paralelo ya sea de una parte o de la totalidad del estudio presentado (Chasco Lafuente, 1988).

Estudio de localización referido a una determinada ciudad, desconociéndose el predio o local específico. También se solicitan estudios de localización en una localidad indicada, pero sin disponer de un sitio en concreto, en este caso primero se debe determinar el área comercial dentro de la localidad elegida, así como el mercado potencial, después se debe llevar a cabo el estudio de potencial de venta, que está en función del área comercial, mercado potencial y ventas esperadas, con esta información se puede deducir la viabilidad o no de ubicar una nueva unidad de negocio en la localidad de estudio, por último tenemos los estudios de localización sobre posibles ciudades donde podrían ubicarse nuevas unidades de negocio. Con la finalidad de crear un plan de inversiones a mediano plazo, dicho estudio deberá basarse en la determinación de todas las áreas

comerciales (límites geográficos y población) de un país o de una o varias regiones y de los mercados potenciales (Chasco Lafuente, 1988).

La capacidad de atraer clientes que tiene un centro comercial depende de muchos factores, pero sobre todo de cómo es la población en su área de influencia. El cálculo del área de influencia de una nueva unidad de negocio es crítico, ya que plasma una idea de cómo se relacionan los consumidores con el establecimiento. Existen diversos métodos para calcularla, y cada uno presenta unos beneficios, desventajas y costes de aplicación diferentes del resto (Córdoba, 2012). Son estudios sencillos y económicos, que permiten conocer de manera precisa a la clientela potencial de un centro comercial existente, o una potencial nueva ubicación (Córdoba, 2013).

### **I.7- Área de influencia en la localización de nuevas unidades de negocio.**

El Área de Influencia del Proyecto se define en concordancia con los impactos potenciales del proyecto y el alcance espacial de las diferentes infraestructuras que componen el proyecto en la relación a los componentes socioeconómicos, demográficos y de análisis de mercado que permitan determinar la viabilidad de la apertura de una nueva unidad de negocio de exhibición de películas. De aquí la importancia de poder delimitar correctamente el área de influencia a estudiar para los subsecuentes análisis, actualmente existen ciertas reglas para determinar las áreas de influencia de los proyectos (ATN I S.A.; WALSH;, 2006).

los aspectos a evaluar para la determinación y delimitación del Área de Influencia, abarcan los subsistemas fisiográfico, ecológico y socioeconómico, sin embargo, debido a las diferencias existentes entre las extensiones en tiempo y espacio que cada uno de ellos tiene, el manejo armónico de los mismos en un solo sistema complejo se dificulta. Para tratar de simplificar este proceso se procede a especificar el tipo e intensidad de uso de los recursos del sistema que el desarrollo en cuestión habrá de hacer en el sitio, esto se logra mediante la definición clara de los insumos que el proyecto requiere y los productos

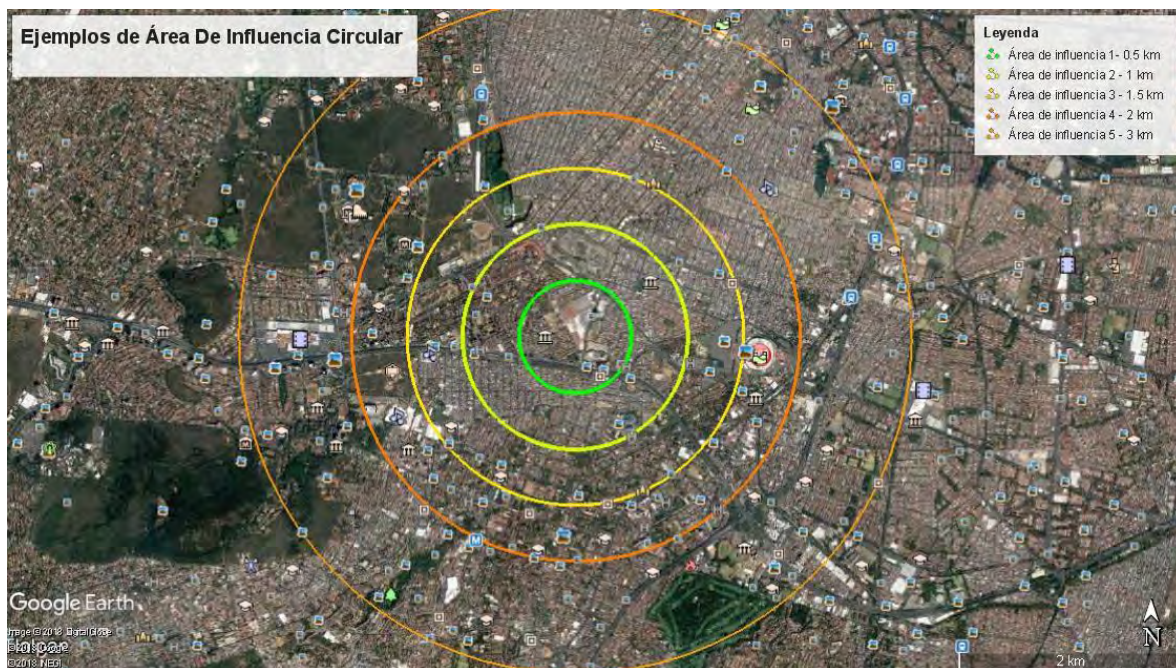
tanto primarios como secundarios y derivados que el mismo proveerá (Universidad de Quintana Roo, 2017).

El concepto de Área de Influencia, si bien es común en el manejo de problemas ambientales, es un concepto difícil de abordar en su instrumentación práctica, por cuanto las metodologías involucradas cambiarán de manera sustancial dependiendo de la interpretación y extensión que definamos para el concepto en el marco de cada uno de los trabajos de manejo ambiental a que nos podamos enfrentar. Ello nos permitirá evaluar la pertinencia del mismo y sopesar los beneficios a corto mediano y largo plazo respecto a los costos ambientales y socioeconómicos del proyecto mismo. Este protocolo nos permitirá entonces determinar si no con absoluta precisión si con una resolución aceptable el “Área de Influencia” de un proyecto determinado, y las medidas de mitigación o control necesarias para hacerlo más viable ambientalmente en un marco de desarrollo sostenible (Universidad de Quintana Roo, 2017). Entre los principales métodos de creación de áreas de influencia se encuentran los siguientes:

### **1. Área de influencia circular**

Consiste en un círculo en torno a cada establecimiento analizado, esta es la aproximación más sencilla y fácil de implantar, pero no tiene en cuenta la existencia de barreras, ni la red de calles y carreteras, que es por donde los clientes se desplazan, un aspecto crítico es el radio del área. En zonas urbanas, y para negocios donde los clientes deberían acceder a pie, se suele trabajar con áreas de 300 o 500 metros, que reflejan la distancia recorrida a pie en 5 y 10 minutos respectivamente, por ejemplo, para analizar la viabilidad de un cine las empresas dedicadas a la exhibición de películas utilizan un radio de influencia de tres kilómetros donde se busca que no exista competencia o esta sea mínima con el fin de garantizar un mercado para la nueva unidad de negocio. Una manera de afinar el cálculo consiste en definir diferentes radios en función de características de las nuevas unidades de negocio y el área en que se ubican.

**Ilustración 4. Ejemplos de Área De Influencia Circular**



Fuente: Elaboración propia en Google Earth.

Ilustración 5. Comparación de Área de influencia con recorrido Real



Fuente: Elaboración propia en Google Earth & Google Maps.

En la imagen anterior se muestra que, si comparamos un Área de influencia de 500 m. con el recorrido real que una persona realiza para llegar de un punto dentro de esta área al cine, o comercio, de acuerdo a lo anterior debería representar un recorrido de 10 minutos, pero resulta que al medir el tiempo con la aplicación de “Google Maps” o

“Waze”, marca una distancia de entre 1400 m. a 1900 m. y un tiempo de recorrido de entre 18 a 24 minutos, además si se toma en cuenta que la velocidad a pie es constante ya que no depende del tráfico, se puede ver que existe una desviación de hasta 280 % en distancia y hasta 140 % en tiempo, para este caso. Si se repite el ejercicio con otros modos de transporte la desviación se incrementa debido a que intervienen otros factores como el tráfico, vías de acceso, vialidades de peaje, vialidades controladas, obstáculos naturales y otros más.

Para este trabajo se considera que este tipo de área de influencia no es tan preciso ya que parte de la idea de que el área de influencia se da en un plano homogéneo como si no existiera ningún obstáculo, un ejemplo para explicar esto es el cine que se ubica en la plaza comercial Gran Sur donde se puede estar a unos 500 metros de distancia y no se podría llegar directamente si la ubicación es al otro lado de periférico, con lo que los datos no serán ciertos ya que estaríamos ante un obstáculo claro que es la propia autopista urbana.

## **2. Área de influencia isócrona**

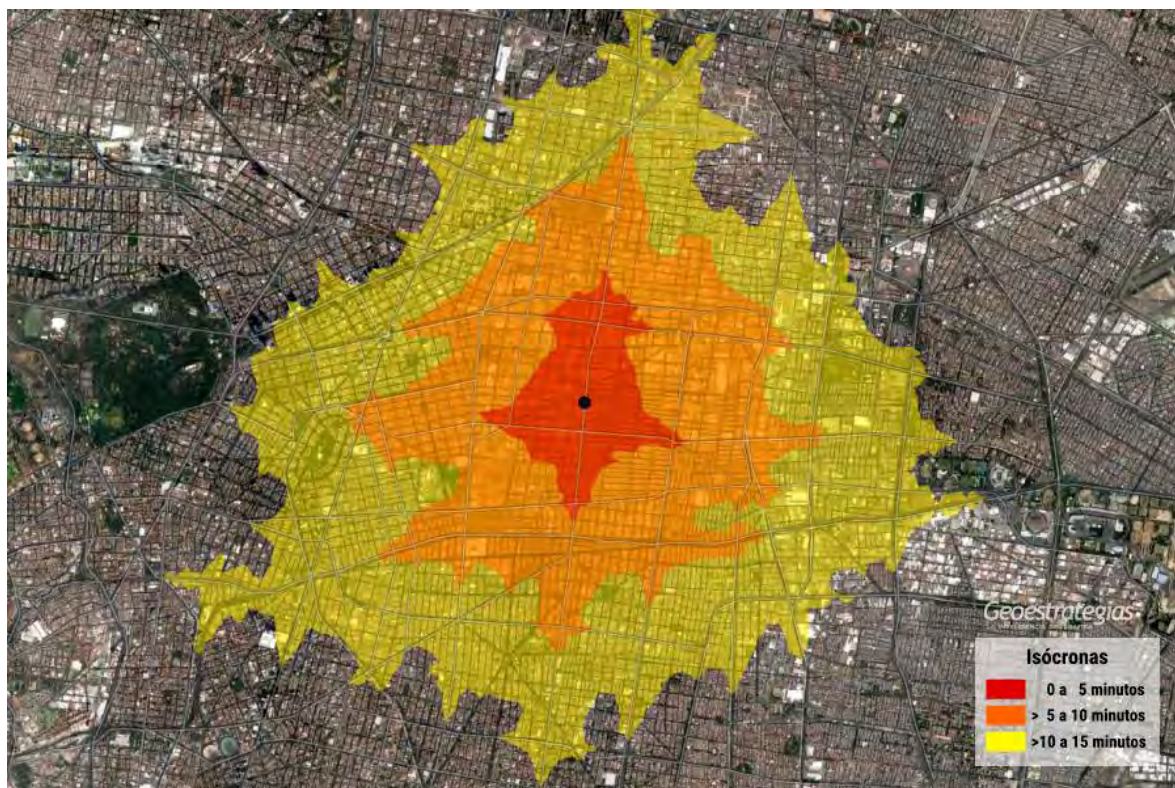
Una isócrona puede ser entendida como una línea dibujada sobre un mapa que es generada a partir de la conexión de dos puntos, donde se ubica el usuario como punto de origen a donde se ubica el cine o centro comercial como destino y representa que algo ocurre o llega al mismo tiempo, lo que da como resultado una forma muy distinta de un círculo (Geoestrategias, 2018).

Es el área desde la cual se puede acceder al punto de venta, dentro de un tiempo máximo de desplazamiento establecido. La isócrona refleja fielmente la resistencia del cliente a desplazarse al punto de venta, a través de ese coste en tiempo. Después de establecido el parámetro tiempo se procede a determinar el área de influencia del proyecto con el fin de poder enfocar los esfuerzos en una zona delimitada previamente.

Los mapas de Isócronas sirven para delimitar un territorio con optimización de tiempo. Con esto es posible planificar rutas de reparto y/o transporte, Análisis de alcance de

competencias, atracción y repulsión de un sitio, definir áreas comerciales (Trade Areas) de puntos de venta, así como analizar factores regionales, locales y microlocales sobre movilidad, tomando en cuenta que es el usuario quien asume el costo del transporte para acceder a una unidad de negocio de exhibición de películas (Geoestrategias, 2018).

Ilustración 6. Ejemplo de Área de Influencia Isócrona.



Fuente: (Geoestrategias, 2018).

### 3. Área de influencia simple o múltiples

A menudo tiene sentido trazar varias áreas de influencia para cada punto de venta, definidas como primaria, secundaria y terciaria, sin embargo, para este trabajo se utilizarán dos factores para determinar el área de influencia el primero ya establecido es el tiempo y el segundo será la distancia a la que se puede desplazar una persona de acuerdo a los diferentes medios de transporte en 16 minutos que es el tiempo promedio que están dispuestos pagar a cambio del bien o servicio al que se pretende llegar.



De esta forma se pueden establecer diferentes radios de área de influencia de acuerdo a la forma en que lleguen los usuarios.

Ilustración 7. Ejemplo de Área de Influencia Múltiple.



Fuente: (AMID, 2018).

En la imagen anterior se puede ver el resultado de determinar las áreas de influencia cambiando el parámetro de distancia por el de tiempo, donde se puede ver claramente que al cambiar estos parámetros algunos elementos del análisis de la demanda y de la oferta de la competencia, con un área de influencia circular quedaban dentro ahora están fuera del área de influencia isócrona y al contrario elementos que se podría pensar que están fuera del área de influencia pasan a formar parte de esta, debido a que si se utiliza el parámetro tiempo se puede observar que en vías principales donde los vehículos van a mayor velocidad el alcance de estos será mayor tomando el mismo tiempo y si existen barreras físicas aunque la distancia sea menor ya no será factible para el usuario desplazarse hasta ese centro comercial que se está analizando, para lograr esto primero se debe hacer una descarga de datos, que puede ser a partir de recolección en campo,

INEGI, Google y otros, una vez se tengan se continua con un Procesamiento de Red Vial por medio de un sistema de información geográfica (SIG), después se obtiene una Matriz de Tiempo – Distancia, con la cual se hace un análisis de Redes, para obtener Isolíneas, para finalmente hacer un análisis de los resultados obtenidos por medio de hojas de cálculo o algún programa de análisis estadístico.

#### 4. Área de influencia empírica

O área basada en la procedencia real de los clientes. En sí misma puede sustituir a los diferentes métodos de estimar áreas teóricas, asumiendo que la realidad supera y no requiere una definición teórica del área, este método puede ser útil para estrategias de mercado en cines operando donde se quiera mantener o mejorar la participación de mercado.

Ilustración 8. Ejemplo de Área de influencia empírica



Fuente: (Córdoba, 2012).

#### 5. Polígonos Theissen y Diagrama de Voronoi

Define áreas de tamaño y forma óptimos para asignar clientes a puntos de venta, siendo constante la capacidad de atracción de los diferentes puntos de venta, son muy eficaces para negocios con entrega a domicilio, por lo que no serán de utilidad en el análisis de la localización de nuevas unidades de negocio de exhibición de películas.

## 6. Gravity modelling (Ley de Reilly, Modelo de Huff)

Los modelos de gravitación comercial se basan en la ley de Newton, es directamente proporcional a su atractivo –masa- en inversamente proporcional a la distancia respecto al punto de demanda, de las que las más usadas son:

- Ley de Reilly, aporta la capacidad de producir un punto de cambio entre dos zonas, asignadas a sendos establecimientos.
- Modelo de Huff, refleja cómo los establecimientos compiten por atraer a los consumidores, resultando en una probabilidad de que un consumidor (o microzona, sección censal) se desplace a cada centro competidor.

Ilustración 9. Ejemplo de Área de influencia con



Fuente: (Córdoba, 2012).

## 7. Modelo Multiplicativo de Interacción Competitiva (MMIC)

Mejora al de Huff al contemplar más de una variable como capacidad de atracción, permitiendo usar una batería de ítems significativos.

Para este trabajo se considera el área de influencia en función del mercado objetivo de una nueva unidad de negocio de exhibición de películas en zonas urbanas, por lo que la delimitación del Área de Influencia del Proyecto se considera sobre un mapa base de la zona de interés, que previamente ha sido actualizado cartográficamente para conseguir

una concordancia con la información recopilada en campo, el mapa ha sido elaborado a una escala apropiada que permita la ubicación y reconocimiento de las diferentes agrupaciones poblacionales (ATN I S.A.; WALSH;, 2006).

### **I.8- Estudio Socioeconómico en la localización de nuevas unidades de negocio.**

El estudio Socioeconómico se puede abordar de dos formas, ya sea desde la Macrolocalización o la Microlocalización, en el primer caso la elaboración del estudio, se debe recopilar información relevante de los diferentes aspectos relacionados con las condiciones tanto económicas como sociales de los diversos términos municipales y entidades menores objeto de la presente zona de estudio. El análisis realizado presenta y discute las condiciones socioeconómicas de la zona de estudio dentro del contexto regional. La región seleccionada para el estudio está comprendida, una ciudad, área metropolitana o región que abarque varias ciudades o zonas metropolitanas dependiendo de la magnitud del estudio, adicionalmente el estudio evalúa también las condiciones socioeconómicas de los municipios en los que se van a realizar las distintas actuaciones de proyecto (LIFE, NATURA 2000, 2016).

Para llevar a cabo el análisis se pueden utilizar las siguientes variables:

1. Variables socioeconómicas:
  - a. Población y densidad poblacional
  - b. Evolución de la población
  - c. Movimiento natural de la población
  - d. Estructura de la actividad económica
  - e. Distribución de la superficie de las explotaciones
  - f. Industria y construcción
  - g. Servicios
  - h. Equipamiento básico
  - i. Usos y fiscalidad del suelo
  - j. Impuesto de bienes inmuebles

- k. Equipamiento social
- 2. Variables de empleo:
  - a. Padrón registrado y afiliados a la seguridad social
- 3. Variables de vivienda:
  - a. Viviendas y locales
- 4. Variables ambientales:
  - a. Espacios naturales y riqueza medioambiental
- 5. Otras variables:
  - a. Resultados electorales
  - b. Bienes de interés cultural

Una vez pasando al Estudio Socioeconómico de la Microlocalización el análisis se realizará en función de determinar los niveles socioeconómicos de la población a la que estará dirigida la nueva unidad de negocio de exhibición de películas. Cabe destacar que han transcurrido más de 20 años desde la primera iteración del índice de nivel socioeconómico de AMAI, durante todo este tiempo, su practicidad y dinamismo le han ayudado a consolidarse como la herramienta de segmentación y clasificación más utilizada por la industria de investigación en el país, por lo que ha sido empleado por compañías de investigación, consultores y especialistas de mercadotecnia y comunicación, así como por agencias de publicidad, medios, marcas, empresas e instituciones oficiales (AMAI, 2017).

Por su naturaleza de aplicabilidad es importante que el índice esté en constante actualización, desde 1994, el índice de Nivel Socioeconómico de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI) se ha convertido en el criterio estándar de clasificación de la industria de la investigación de mercados en México. Desde entonces, el índice ha evolucionado mejorando su capacidad de discriminación y predicción. El índice de nivel socioeconómico utilizado hasta ahora, conocido como Regla 13 x 6, clasifica a los hogares en seis niveles a partir de un árbol de asignaciones considerando 13 variables (López Romo, 2008):

1. Escolaridad del jefe del hogar
2. Número de habitaciones
3. Número de baños con regadera
4. Tipo de piso
5. Número de focos
6. Auto
7. Boiler o calentador
8. Lavadora de ropa automática
9. Videocasetera
10. Tostador de pan
11. Aspiradora
12. Horno de microondas
13. Computadora personal.

A fin de incrementar la validez y confiabilidad del índice de nivel socioeconómico AMAI a partir de 2008 se actualizó la Regla, con lo que surge la nueva denominada Regla AMAI 10 X 6, con el fin de identificar y actualizar las posesiones y variables que mejor determinan el nivel socioeconómico, también actualizar el algoritmo de cálculo del nivel socioeconómico, igualmente dar una base conceptual a la definición del nivel socioeconómico, por otro lado busca establecer la comparabilidad de la nueva regla con la anterior, hacer coincidir la regla con los principales indicadores de bienestar y pobreza, de igual forma con los indicadores de otras regiones. Los indicadores del índice de nivel socioeconómico fueron actualizados considerando que sean incluidos en otros modelos, que sean correlacionados con ingreso familiar, con mayor capacidad predictiva del ingreso, que posean dimensiones conceptuales de nivel socioeconómico y calidad de vida y que sean comparables con la regla AMAI anterior. Con estos indicadores se pretende medir El capital humano, planeación y futuro, tecnología y entretenimiento, infraestructura práctica, infraestructura sanitaria e infraestructura Básica, quedando de la siguiente forma (López Romo, 2009):

1. Número de televisión a color
2. Número de computadora
3. Número de focos
4. Número de autos
5. Estufa
6. Número de baños
7. Regadera
8. Tipo de piso
9. Número de habitaciones
10. Educación del jefe de familia

Tabla 1. Modelo de puntos AMAI 10x6.

Variable	Puntos				
	No tener	1	2	3	4
Cantidad	No tener	1	2	3	4
Número de televisión a color	0	26	44	58	58
Número de autos	0	22	41	58	58
Número de baños	0	13	13	31	48
Número de computadora	0	17	29	29	29
Cantidad	6-10	11-15	16-20	21 +	
Número de focos	15	27	32	46	
Cantidad	0-4	5-6	7 +		
Número de habitaciones	0	8	14		
Cantidad	No tener		Tener		
Piso diferente de tierra o cemento	0		11		
Regadera	0		10		
Estufa	0		20		

Nivel	Sin Instrucción	Primaria o secundaria completa o incompleta	Carrera técnica, preparatoria completa o incompleta	Licenciatura Completa o incompleta	Posgrado
Educación del jefe de familia	0	22	38	52	72

Fuente: Elaboración propia con datos de (López Romo, 2009).

Como se puede observar en la tabla anterior, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública a las 10 variables seleccionadas se les asignó puntos considerando el coeficiente de cada uno de los valores en una regresión sobre el ingreso familiar, cabe mencionar que este modelo presenta una R cuadrada de 0.584, por lo que el 58.4 % de la variabilidad es explicado por este modelo y en este mismo porcentaje es adecuado para describir la relación que existe entre las variables ya mencionadas, tomando los puntajes dados por las variables utilizadas se generan seis divisiones o niveles socioeconómicos que van de A/B que indica el más alto al E que indica el más bajo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Puntos por Nivel Socioeconómico.

Nivel Socioeconómico	Puntos	Principal característica
<b>A/B</b>	Entre 242 y más	Planeación y futuro
<b>C+</b>	Entre 192 y 241	Plenitud en entretenimiento y tecnología
<b>C</b>	Entre 157 y 191	Vida fácil y práctica
<b>D+</b>	Entre 102 y 156	Condiciones básicas de salud
<b>D</b>	Entre 61 y 101	Paredes y algunos servicios
<b>E</b>	Hasta 60	Nada

Fuente: elaboración propia con datos de (López Romo, 2009).



Como ya se comentó en el párrafo anterior aun que tiene un buen grado de confiabilidad el índice de nivel socioeconómico debe actualizarse tanto los componentes que le integran como las definiciones de los mismos, deben revisarse periódicamente para asegurar que estén brindando una adecuada interpretación de la dinámica del hogar mexicano, así como para valorar su pertinencia y otorgarle a cada uno un justo peso y una dimensión (AMAI, 2017).

Con base en este objetivo, el Comité de Nivel Socioeconómico se dio a la tarea de revisar el modelo vigente a Enero de 2017, la regla AMAI 8x7. Identificando las fortalezas y oportunidades de la regla, el comité emprendió la compleja tarea de efectuar una revisión detallada de la misma al trabajar con fuentes oficiales disponibles y actuales, por lo que de igual forma que la versión anterior de la regla AMAI, la nueva versión del modelo se generó a partir de los resultados oficiales de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía mexicana (INEGI). Las variables que son parte de la regla AMAI 8x7 no se consideraron de forma predeterminada en esta nueva propuesta, sino que cada uno de los indicadores se evaluó de forma individual, junto con otros componentes de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares a la luz de los resultados, esta estrategia permitió validar y confirmar la regla AMAI 2018 e iteraciones anteriores (AMAI, 2017).

Algunas variables utilizadas no existen en forma directa en la base de datos y se crearon a partir de variables existentes para el modelo ajustado para la predicción del logaritmo natural de Ingreso Corriente es un modelo de regresión ajustado por Mínimos Cuadrados Ponderados, a fin de considerar el factor de expansión asociado a cada uno de los hogares en la ENIGH. Todos los errores estándar estimados fueron ajustados de acuerdo al diseño muestral. En total, más de 50 posibles variables predictoras fueron evaluadas en algún momento, por lo que después del riguroso análisis descriptivo y tras varias iteraciones del modelo, 6 variables resultaron presentar el mayor poder predictivo:

1. Nivel educativo del jefe de hogar

2. Número de baños completos en la vivienda
3. Número de autos en el hogar
4. Tenencia de conexión a internet en el hogar
5. Número de integrantes en el hogar mayores de 14 años que trabajan
6. Número de dormitorios en la vivienda

Estas variables mostraban las asociaciones más claras con el ingreso corriente de los hogares, de las cuales las tres primeras son variables ya presentes en la regla AMAI 8x7. Una vez verificado que el modelo realmente mejora el ajuste, se procedió a utilizar estas para generar los puntajes que serían la base de la nueva regla AMAI 2018. El procedimiento utilizado para asignar los puntos a los distintos componentes de la regla fue el siguiente (AMAI, 2017):

- Se definió un número total de puntos máximo con un puntaje máximo de 300 puntos.
- Este puntaje máximo se repartió de forma proporcional a las categorías más altas de cada variable utilizada en la regla.
- los puntos se repartieron proporcionalmente, entre las categorías inferiores de dicha variable.

Tabla 3. Puntajes Asociados a cada variable dentro del modelo AMAI 2018.

Baños completos		Número de dormitorios		Número de ocupados	
Respuesta	Puntos	Respuesta	Puntos	Respuesta	Puntos
0	0	0	0	0	0
1	24	1	6	1	15
2 ó más	47	2	12	2	31
		3	17	3	46
		4 ó más	23	4 ó más	61
Número de autos		Internet		Educación Jefe	
Respuesta	Puntos	Respuesta	Puntos	Respuesta	Puntos
0	0	No tiene	0	No estudió	0

1	18		Si tiene	31		Primaria incompleta	10
2 ó más	37					Primaria completa	22
						Secundaria incompleta	23
						Secundaria completa	31
						Carrera comercial	35
						Carrera técnica	35
						Preparatoria incompleta	35
						Preparatoria completa	43
						Licenciatura incompleta	59
						Licenciatura completa	73
						Diplomado o Maestría	101
						Doctorado	101

Fuente: (AMAI, 2017).

- De esta forma, se tienen los puntajes asignados a cada una de las variables y a sus distintos niveles.
- Aunque el análisis presentó evidencia como para sugerir la partición del nivel D en dos subgrupos utilizando un corte de 7 niveles socioeconómicos.

Tabla 4. Puntos de corte definidos para la clasificación de Niveles Socioeconómicos de la regla AMAI 2018.

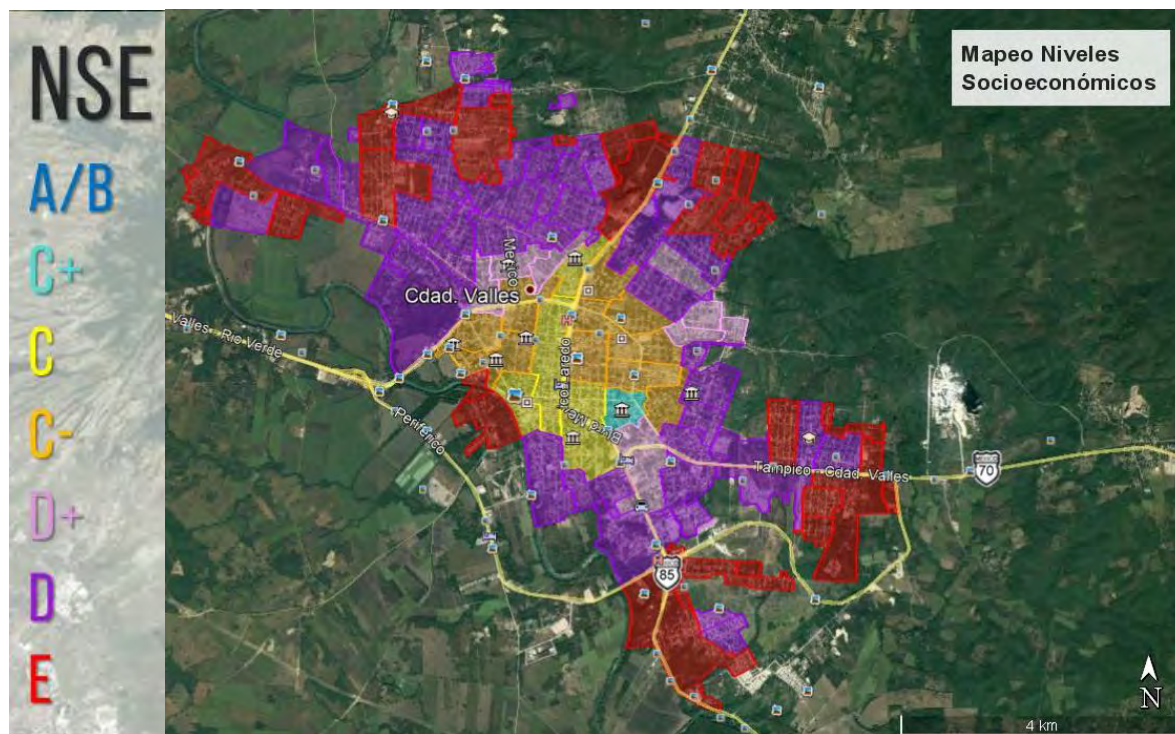
Nivel Socioeconómico	Puntos de corte	Principal característica
<b>A/B</b>	205 y más	El 13% se invierte en educación y el 25% gasta en alimentos
<b>C+</b>	Entre 166 y 204	El 89% con uno o más vehículos y gasta 31% en alimentos
<b>C</b>	Entre 136 y 165	Del total de gastos, un 35% a alimentación y un 9% a educación.
<b>C-</b>	Entre 112 y 135	El 38% del gasto para alimentos y un 5% es para vestido y calzado
<b>D+</b>	Entre 90 y 111	Un 41% de su gasto para alimentación y un 7% a educación
<b>D</b>	Entre 48 y 89	El 56% tiene estudios hasta primaria y 46% se destina a la alimentación

E	Entre 0 y 47	El 52% se asigna a los alimentos y 5% a educación
---	--------------	---

Fuente: Elaboración propia con datos de (AMAI, 2017) & (AMAI, 2018).

A continuación, se muestra un ejemplo de un mapa temático usando la regla de AMAI 2018.

Ilustración 10. Ejemplo de Mapeo de Niveles Socioeconómicos.



Fuente: Elaboración propia con datos de (AMID, 2018).

---

## Capítulo II - Tipología del servicio comercial.

### II.1- Clasificación del mercado comercial.

El término “centro comercial” ha ido evolucionando desde principio de los años 1950, donde un conjunto de comercios minoristas se agrupa en torno a una gran superficie comercial, sin embargo , este tipo de centro comercial no es más que la evolución empresarial de un tipo de centro comercial que ha existido desde que existen las ciudades, que es la calle comercial, donde todo un conjunto de comerciantes se encuentran instalados en una demarcación espacial relativamente reducida y que ofrecen al ciudadano un amplio surtido de productos por parte del pequeño comerciante, ubicado en las principales calles comerciales de las ciudades y sus barrios, por lo que el pequeño comerciante o busca fórmulas empresariales que le permitan competir o se ve abocado al cierre (Montero & Arjona, 2003).

Cabe mencionar que antes de los Centros Comerciales, el centro de la ciudad era la zona comercial por excelencia, en donde el principal modelo de comercio era por medio de Locales a la Calle también conocidos como Stand Alone, por lo que convencer a los comerciantes de abrir una tienda fuera de esta zona era una labor titánica, para poder pasar del modelo de comercio de Stand Alone al Centro Comercial, el primer paso es convencer a los empresarios para invertir en áreas destinadas al comercio y salirse de las calles tradicionales, luego lograr la entrada de las grandes cadenas departamentales y llegar a su especialización más allá del consumo. Un factor determinante para el éxito de este modelo de negocio fue la participación activa de la denominada tienda ancla sin ella seguramente la tarea hubiera resultado mucho más compleja.(Sordo Madaleno, 2014).

El comercio en nuestro país está presente desde sus los inicios, sin embargo, no es hasta 1969 cuando se desarrolla el modelo de negocio como hoy lo conocemos, a partir de la inauguración de Plaza Universidad, el primer gran Centro Comercial en la Ciudad de México. Este proyecto fue realizado por Juan Sordo Madaleno, quien Juan buscó el

terreno más adecuado, desarrolló el concepto de negocio, el proyecto arquitectónico, así como la comercialización de espacios (Sordo Madaleno, 2014).

La segunda experiencia en el desarrollo de centros comerciales fue más ambiciosa al considerar importante contar con la participación de otras tiendas ancla además de Sears, por lo que se emprendió una campaña de trabajo para alcanzar este objetivo, logrando finalmente la firma de Liverpool un 23 de diciembre, que era la fecha límite para poder mantener las condiciones pactadas con los dueños del terreno, lo anterior permitió en 1972 la inauguración de Plaza Satélite (Sordo Madaleno, 2014).

Transcurrieron ocho años más para que abriera sus puertas el tercer Centro Comercial Perisur, apareciendo en la escena otro de los grandes personajes en la historia de los centros comerciales en México, Don Max Michel, quien no solamente es el motor de Liverpool como Tienda Departamental, sino que tiene realmente la visión de volver a Liverpool un gran desarrollador de centros comerciales (Sordo Madaleno, 2014).

La nomenclatura de la industria ofrecía originalmente cuatro términos básicos:

1. vecindario
2. comunitario
3. regional
4. superregional

Sin embargo, conforme la industria ha ido madurando, estas cuatro clasificaciones ya no son adecuadas. Para eliminar parte de la ambigüedad y establecer nuevos formatos para centros comerciales, The International Council of Shopping Centers ha definido ocho principales tipos de centros comerciales. El propósito de las definiciones, es la de dar lineamientos para comprender mejor las diferencias entre los tipos básicos de los centros comerciales (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

Varias categorías tales como el tamaño, el número de tiendas anclas, y el área comercial, deben ser interpretadas como “características típicas” para cada tipo de centro (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

Los conceptos de los centros comerciales han cambiado de acuerdo con las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores y usuarios, por lo que de lugares de abasto se han ido convirtiendo en lugares de entretenimiento y de placer. En ese sentido, los centros comerciales se están adaptando a la vida cotidiana porque representan para este sector de la población lugares seguros para el consumo y el esparcimiento, aseguró el agente inmobiliario, debido a esto vemos cómo el aspecto distintivo de un centro comercial es el hecho de ser concebido, realizado y gestionado como una unidad. La nueva tipología establecida por la AECC en el 2005 distingue siete tipos de centros comerciales (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006):

1. Centro comercial grande, cuya superficie de área rentable es superior a 40000 m<sup>2</sup>, antes denominado centro comercial Regional.
2. Centro comercial mediano, cuya superficie de área rentable se sitúa entre 20000 y 40000 m<sup>2</sup>, antes denominado centro comercial Grande.
3. Centro comercial pequeño, con superficie de área rentable menor que 20000 y mayor que 5000 m<sup>2</sup> (antes entre 15000 y 4000 m<sup>2</sup>).
4. Galería comercial urbana con una superficie de área rentable inferior a 5000 m<sup>2</sup> (antes 4000 m<sup>2</sup>).
5. Centro fundamentado en hipermercado, que cuenta con un hipermercado como eje fundamental y una pequeña galería comercial dependiente de aquel.
6. Parque comercial, formado por medianas y grandes superficies comerciales en un espacio común urbanizado, antes denominado Parque de actividades comerciales.
7. Centro especializado (antes denominado Centro temático de fabricantes y de ocio). Este tipo agrupa en realidad a dos diferentes desarrollos, los formados por tiendas de fabricantes y los centros cuya actividad fundamental son los servicios de ocio.

Tabla 5. Definiciones de Centros Comerciales del ICSC.

Tipo de centro comercial	Concepto	Pies cuadrados	Anclas		% del Ancla*	Área de influencia primaria**
			Núm.	Tipo		
<b>Centros Comerciales Cerrados (Mall)</b>						
Centro Regional	Mercancía en general; de modas (centro comercial típicamente cerrado)	400,000-800,000	2 ó más	Tienda departamental de línea completa; tienda departamental jr; comercios de gran escala con descuento; Tiendas departamentales de descuento; tienda de ropa de moda	50-70%	5-15 millas
Centro Suprarregional	Similar al centro regional pero con mayor variedad y surtido	800,000+	3 ó más	Tienda departamental de línea completa; Tienda departamental jr; comercios de gran escala de descuento; indumentaria de moda	50-70%	5-25 millas
<b>Centros Comerciales Abiertos</b>						
Centro de vecindario	De conveniencia	30,000-150,000	1 ó más	Supermercado	30-50%	3 millas
Centro Comunitario	Mercancía en general; de conveniencia	100,000-350,000	2 ó más	Tienda departamental de descuento; supermercado; farmacia; mejoras para el hogar; tienda especializada en ropa de descuento	40-60%	3-6 millas
Centro de Estilo de Vida (Lifesty	Tiendas de Especialidades de cadenas nacionales de clase alta;	150,000 – 500,000, pero	2 ó más	No están anclados generalmente en el sentido tradicional pero puede incluir una librería;	0-50%	8-12 millas



le Center)	restaurantes y entretenimiento o ubicados en exteriores.	pueden ser más pequeños o más grandes		otros comercios de especialidades de formato grande; cines; Tienda departamental pequeña.		
Power Center	Anclas dominantes de categoría; algunos arrendatarios pequeños	250,000-600,000	3 ó más	Tiendas minoristas de mercancía de variedad limitada, pero en alto volumen; mejoras para el hogar; tiendas departamentales de descuento; club de almacenes; tiendas de bajos precios	75-90%	5-10 millas
Centro Temático	De esparcimiento; Orientado hacia los turistas; minorista y de servicio	80,000-250,000	N/A	Restaurantes; entretenimiento	N/A	N/A
Outlets	Tiendas de Fabricantes vendiendo sus productos con descuento	50,000-400,000	N/A	Tiendas de Fabricantes vendiendo sus productos con descuento	N/A	25-75 millas

Fuente: (Casillas & Alba, 2010).

De acuerdo a la tabla anterior los Centros Comerciales se dividen en dos categorías principales, Centros Comerciales Cerrados a su vez dividido en dos y Centros Comerciales Abiertos, que también se dividen en siete, lo que da un total de nueve categorías o tipos de Centros Comerciales, con lo que se puede observar que no existe un consenso sobre la clasificación de centros comerciales, motivo por el cual se revisa cuáles son los principales parámetros que componen el mercado comercial, comenzando por separar lo que si corresponde con un Centro Comercial de lo que queda fuera de esta definición, como se muestra a continuación:

Esquema 9. Clasificación del mercado comercial.



Fuente: Elaboración propia con datos de (ICSC International Council Shopping Centers. USA, 1999).

En el gráfico anterior se muestra de manera general como se puede clasificar el mercado comercial, tenemos en primer lugar los locales comerciales a nivel de calle también conocidos como Stand Alone, se trata de locales únicos en un edificio con uso de suelo comercial o mixto, estos no forman parte de los centros comerciales ya que no encajan en la definición más aceptada para estos, dentro de esta categoría se pueden encontrar diversos cines que se abrieron como locales únicos, siendo estos bastante exitosos en un principio, pero que al llegar los centros comerciales con una oferta mucha más amplia y elaborada fueron paulatinamente relegados a tal punto que ahora han ido cerrando (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

La segunda categoría es la denominada Centros Comerciales en la cual se menciona que es un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única, en este tipo categoría es donde se encuentran el mayor número de franquicias y locales propios de las principales marcas internacionales en su proceso de expansión.

Por último nos encontramos con desarrollos de uso mixto que, en el sentido estricto, uso mixto no es necesariamente un tipo de centro comercial. Sin embargo, en donde un área comercial minorista comprende al menos tres de los usos significativos generadores de ingresos (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015). Como un ejemplo se tiene a el proyecto de usos mixtos del Toreo, es sin duda el proyecto comercial del momento en el Estado de México, con la incorporación de un parque de más de 6,000 m<sup>2</sup> dentro del desarrollo atraerá muchísimo el interés de los residentes de la zona, que a su vez presenta otro de los aspectos importantes del desarrollo es que servirá como detonador para el corredor Toreo Naucalpan, el cual se verá muy beneficiado por esta obra (Sordo Madaleno, 2014).

Para efectos de esta investigación nos ocuparemos de la clasificación de los Centros Comerciales, debido a que es donde resulta más conveniente ubicar una nueva unidad de negocio del servicio de exhibición de películas en zonas urbanas, por lo que se propone

una clasificación que abarca las ya mencionadas en los párrafos anteriores, con la cual se pretende evitar ambigüedades y que en la misma clasificación de centros comerciales se puedan incluir todos los que hasta el momento se tienen identificados, para lograrlo se propone dividir en tres categorías principales que se muestran a continuación.

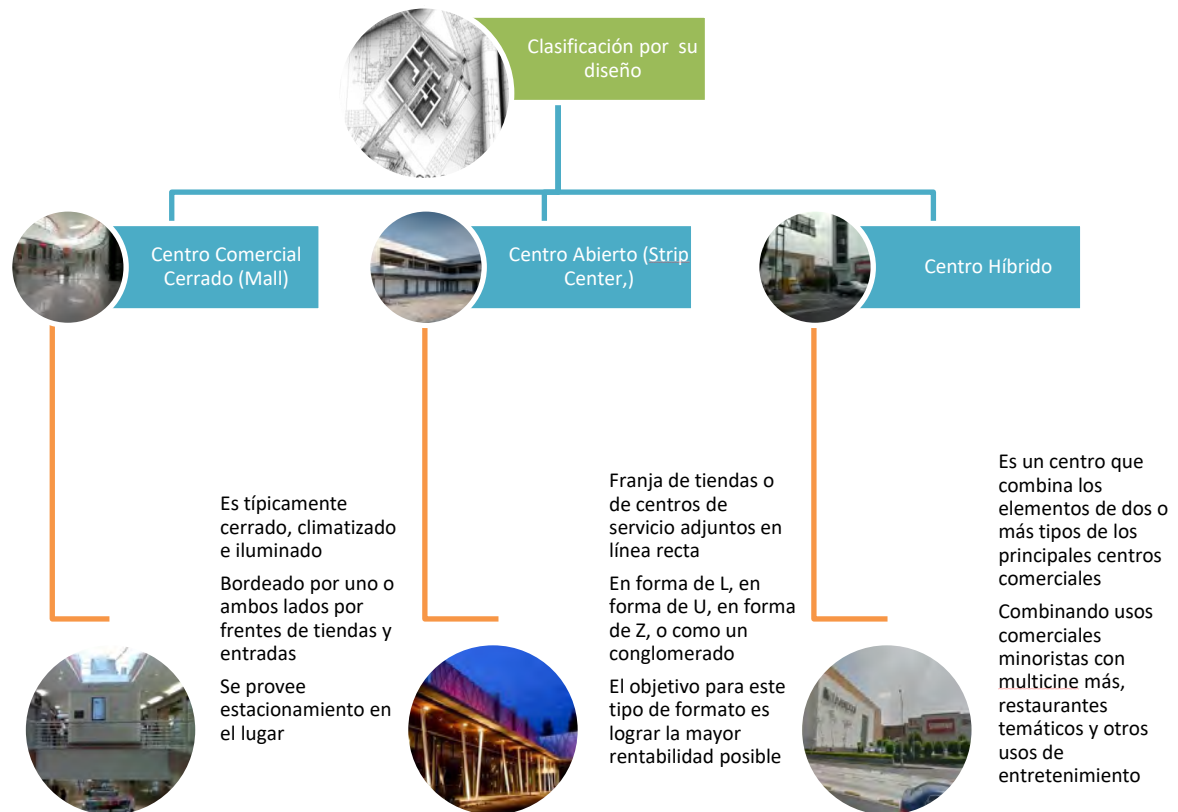
Esquema 10. Clasificación de los Centros Comerciales.



Fuente: Elaboración propia con datos de (COLLIERS INTERNACIONAL, 2011), (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013), (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2014), (Tinsa México, consultoría. , 2013), (ICSC International Council Shopping Centers. USA, 1999) & (ICSC International Council Shopping Centers. January, 2014).

De acuerdo al gráfico anterior se muestran tres formas en las que se pueden clasificar todos los centros comerciales, la primera de estas es por su diseño, que se refiere específicamente a la forma en que se encuentra emplazado el centro comercial, la segunda forma de clasificar a los centros comerciales es por su ámbito, dicho de otra forma por el tamaño de su área de influencia, la tercer forma de clasificar a los centros comerciales es por el tipo de mercancías que se venden en ellos, esta clasificación está ligada con el nivel socioeconómico y sector del mercado al que está dirigido dicho centro comercial.

Esquema 11. Clasificación de los Centros Comerciales Por Su diseño.



Fuentes: Elaboración propia con datos de (COLLIERS INTERNACIONAL, 2011), (ICSC International Council Shopping Centers. USA, 1999) & (ICSC International Council Shopping Centers. January, 2014).

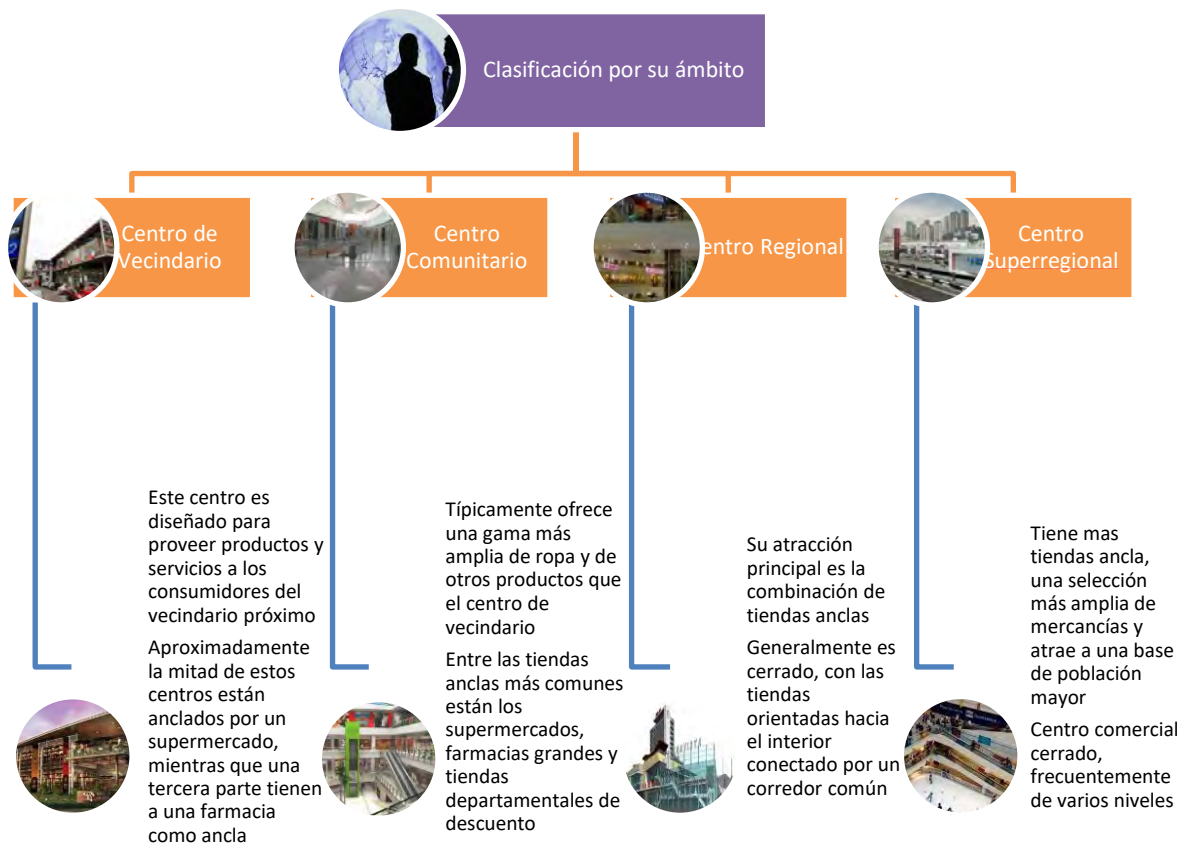
Como se puede observar en el gráfico anterior al clasificar los centros comerciales por su diseño tenemos tres categorías, la primera de estas se refiere al Centro Comercial Cerrado (Mall), que es diseño más común para centros regionales y superregionales. El corredor o “mall” es típicamente cerrado, climatizado e iluminado, bordeado por uno o ambos lados por frentes de tiendas y entradas. Se provee estacionamiento en el lugar, generalmente alrededor del perímetro del centro, puede ser a nivel de la superficie o con estructura de varios niveles, cabe destacar que estos centros comerciales cerrados comúnmente cuentan con una unidad de negocio dedicada a la exhibición de películas funcionando como subancla, ya que las tiendas anclas para este tipo de centro comercial suelen ser tiendas departamentales (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

la siguiente categoría es el Centro Abierto, que consta de una franja de tiendas o de centros de servicio adjuntos en línea recta administrados como una unidad, con estacionamiento en el sitio, ubicado generalmente al frente de las tiendas y con áreas comunes al aire libre, se le refiere frecuentemente como un “centro abierto”. Las tiendas ubicadas al frente pueden estar conectadas por corredores abiertos, pero un centro abierto no tiene corredores internos que conecten las tiendas. Históricamente, a la configuración abierta se le ha referido como “strip center,” obteniendo su nombre por su forma lineal, donde las tiendas están ubicadas una al lado de la otra en una hilera angosta de tiendas, este tipo de centros comerciales también suelen alojar unidades de negocio del servicio de exhibición de películas que le sirven de ancla junto a tiendas de autoservicio y otros locales de diversa índole, como pueden ser gimnasios, bancos y negocios locales (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

Por último tenemos al Centro Híbrido, que es un centro que combina los elementos de dos o más tipos de los principales centros comerciales. Los centros híbridos comunes incluyen mega centros comerciales orientados a la venta de productos de marca a precio rebajado, power centers de estilo de vida y los centros comerciales de entretenimiento (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

A continuación, veremos otra forma de clasificar a los centros comerciales, que depende de su importancia, dicho de otra forma, esta clasificación depende de su área de influencia, que es la capacidad de un centro comercial de ejercer una fuerza de atracción sobre un área geográfica determinada, el área de influencia se puede traslapar con la otros centros comerciales por lo que un centro comercial con un área de influencia menor puede situarse dentro de otra de mayor tamaño perteneciente a un centro comercial de mayor importancia, a esta forma de clasificar a los centros comerciales se le conoce como clasificación por su ámbito, como se muestra en la siguiente gráfica.

Esquema 12. Clasificación de los centros comerciales por su ámbito.



Fuente: Elaboración propia con datos de (COLLIERS INTERNACIONAL, 2011), (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013), (CBRE CB Richard Ellis, Market Research

México, 2014), (Tinsa México, consultoría. , 2013), (ICSC International Council Shopping Centers. USA, 1999) & (ICSC International Council Shopping Centers. January, 2014).

De acuerdo al grafico anterior la clasificación de los centros comerciales de acuerdo a su ámbito se divide en cuatro rubros principales, de los cuales el primero es el Centro de Vecindario, que es diseñado para proveer productos y servicios de conveniencia para las necesidades diarias de los consumidores del vecindario próximo, el cual no es muy prometedor para atraer a la suficiente cantidad de visitantes para que sea rentable la apertura de un cine (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

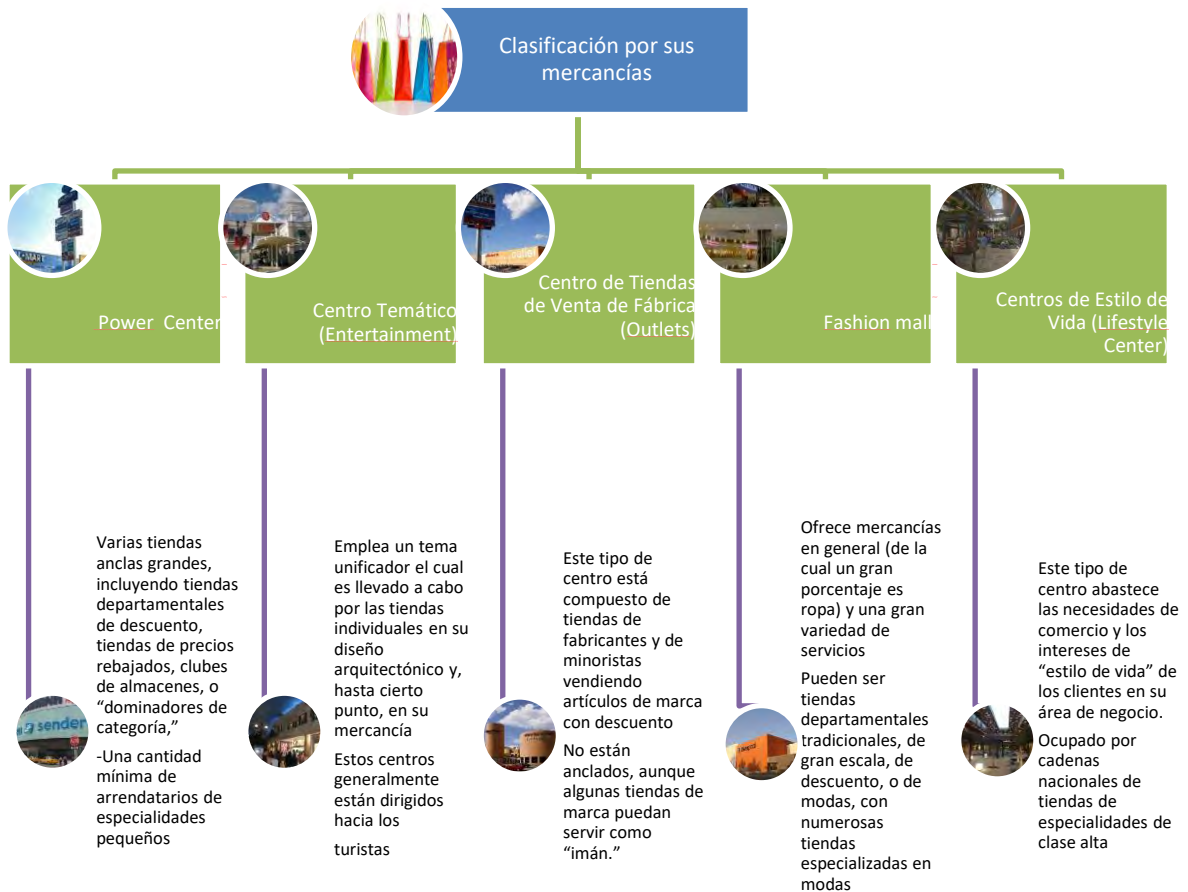
El siguiente rubro pertenece al Centro Comunitario, el cual típicamente ofrece una gama más amplia de ropa y de otros productos que el centro de vecindario. Entre las tiendas anclas más comunes están los supermercados, farmacias grandes, y tiendas departamentales de descuento, hasta aquí se trata de un ámbito local, aunque su alcance sigue siendo reducido será este uno de los más analizados en la estrategia de expansión de las empresas dedicadas a la exhibición de películas ya que se pretende con este trabajo de investigación que se tomen en cuenta localidades de menor tamaño a las que actualmente se accede (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

Ahora pasamos al Centro Regional donde se ofrece mercancías en general y una gran variedad de servicios. Su atracción principal es la combinación de tiendas anclas, las cuales pueden ser tiendas departamentales tradicionales, de gran escala, de descuento, o de modas, con numerosas tiendas especializadas en modas, cabe mencionar que un centro regional típico generalmente es cerrado con las tiendas orientadas hacia el interior conectado por un corredor común. El estacionamiento rodea el perímetro exterior (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

Por ultimo tenemos al Centro Superregional, el cual es similar al centro regional, pero por su tamaño que es más grande, un centro Superregional tiene más tiendas ancla, una selección más amplia de mercancías, y atrae a una base de población mayor (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).



Esquema 13. Clasificación por sus mercancías.



Fuente: Elaboración propia con datos de (COLLIERS INTERNACIONAL, 2011), (ICSC International Council Shopping Centers. USA, 1999) & (ICSC International Council Shopping Centers. January, 2014).

Según el gráfico anterior, los centros comerciales se pueden clasificar de acuerdo al tipo de mercancías que venden, de acuerdo a este criterio empezaremos por el centro comercial Power Center, se trata un centro dominado por varias tiendas anclas grandes, incluyendo tiendas departamentales de descuento, tiendas de precios rebajados, clubes de almacenes. El centro típicamente consiste en varias tiendas anclas, de las cuales algunas pueden ser independientes y sólo una cantidad mínima de arrendatarios de especialidades pequeños.

Después tenemos al Centro Temático el cual se distingue por ser un centro que emplea un tema unificador el cual es llevado a cabo por las tiendas individuales en su diseño arquitectónico y, hasta cierto punto, en su mercancía. El entretenimiento es a menudo un elemento común en tales centros y generalmente están dirigidos hacia los turistas, pero igualmente pueden atraer a clientes locales que se sienten atraídos por la naturaleza única del centro. Los centros temáticos pueden estar anclados por restaurantes o por instalaciones de entretenimiento (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015).

Para continuar con la descripción ahora tenemos al Centro de Tiendas de Venta de Fábrica (Outlets), aquí nos encontramos con un centro que está compuesto de tiendas de fabricantes y de minoristas vendiendo artículos de marca con descuento. Estos centros típicamente no están anclados, aunque algunas tiendas de marca puedan servir como “imán.”, después tenemos a los Centros comerciales Fashion Mall, en estos centros podemos encontrar mercancías en general (de la cual un gran porcentaje es ropa) y una gran variedad de servicios, que comúnmente pueden ser tiendas departamentales tradicionales, de gran escala, de descuento, o de modas, con numerosas tiendas especializadas en modas.

Por último a los Centros de Estilo de Vida (Lifestyle Center), los cuales están ubicados con frecuencia cerca de vecindarios residenciales de clase alta, este tipo de centro abastece las necesidades de comercio y los intereses de “estilo de vida” de los clientes en su área de negocio. Otros elementos que distinguen al centro de estilo de vida es el papel que juega como destino para actividades variadas de esparcimiento, incluyendo restaurantes, lugares de entretenimiento, un ambiente de diseño arquitectónico y con amenidades tales como fuentes y mobiliario urbano en la calle, lo cual es favorable para “curiosear” de manera casual. Estos centros pueden estar anclados por una o más tiendas convencionales o tiendas departamentales especializadas en modas (ICSC International Council of Shopping Centers, 2015). Se considera a Antara como el primer Lifestyle Center en México conceptualizado sin tiendas ancla, también rompe con la tradición de los centros comerciales cerrados y es el primer proyecto a cielo abierto en la Ciudad de

México que cuenta con un paseo peatonal mucho más amplio y más rico en áreas verdes y fuentes, logrando así el objetivo planteado desde el inicio del desarrollo (Sordo Madaleno, 2014).

## **II.2- Arrendamiento en centros comerciales.**

México es uno de los mercados inmobiliarios comerciales más importantes de Latinoamérica. Se encuentra en proceso de desarrollo constante. Esto se ve reflejado en los últimos años siendo el sector inmobiliario el que más ha crecido. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México fue la cuarta economía entre los países del Grupo de los 20 (G-20), con mayor crecimiento económico en el cuarto trimestre de 2012, lo que habla de una economía que crece, fortalecida por su mercado interno y estabilidad macroeconómica, a pesar de los desajustes fiscales de sus principales socios y economías desarrolladas. Lo anterior ha sido inmediatamente asimilado por los inversionistas nacionales e internacionales, quienes han entrado con bastante éxito al mercado de capitales, en especial, al de los bienes raíces comerciales, industriales y corporativos (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013).

El éxito de un centro comercial, desde el punto de vista del inversionista, depende de que esté totalmente ocupado y de que la afluencia de clientes sea lo suficientemente buena para que así se encuentre durante toda su vida útil, por ejemplo, en el caso de las tiendas de autoservicio, cines, departamentales, tiendas de reconocida marca, y en general de cualquier ancla, la negociación debe incluir otros temas como: si ellas mismas van a construir sus instalaciones, si existirán otras anclas que sean competencia directa, cuál será la renta en el caso de requerir bodega y áreas de carga y descarga, principalmente (Casillas & Alba, 2010).

A nivel nacional se tiene un inventario de más de 15 millones de metros cuadrados de superficie rentables, de los cuales los centros comerciales tipo Power Center y Fashion Mall concentran el 70% de esta superficie. Los usos mixtos representan el 4% de la superficie rentable a nivel nacional con 634,227 m<sup>2</sup>. Asimismo, marcas que por mucho tiempo, habían estado indecisas de entrar al país, hoy anuncian la apertura de unidades por todo el país, iniciando en la Ciudad de México, estos son los casos de American Eagle,

Forever 21, Olive Garden, PetCo, H&M, y ampliaciones de las grandes cadenas como Liverpool, Chedarui, Home Depot, entre otras (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013).

A lo largo del primer semestre del 2013, se observó un incremento en el precio de renta de la mayoría de los corredores comerciales en el área metropolitana. Como ejemplo específico encontramos el corredor Centro, el cual es el segundo corredor con precios más altos por m2 del Distrito Federal y para el cual se pronostica un aumento gracias a la peatonalización de más calles aledañas al Centro Histórico. Con esto, en el futuro se espera que haya una reorganización comercial en el corredor. En cuanto a locales comerciales a la calle en la ciudad de México, los corredores con los precios más altos por metro cuadrado son Polanco, Centro y Reforma (COLLIERS INTERNACIONAL, 2013).

Tabla 6. Principales mercados comerciales a nivel nacional.



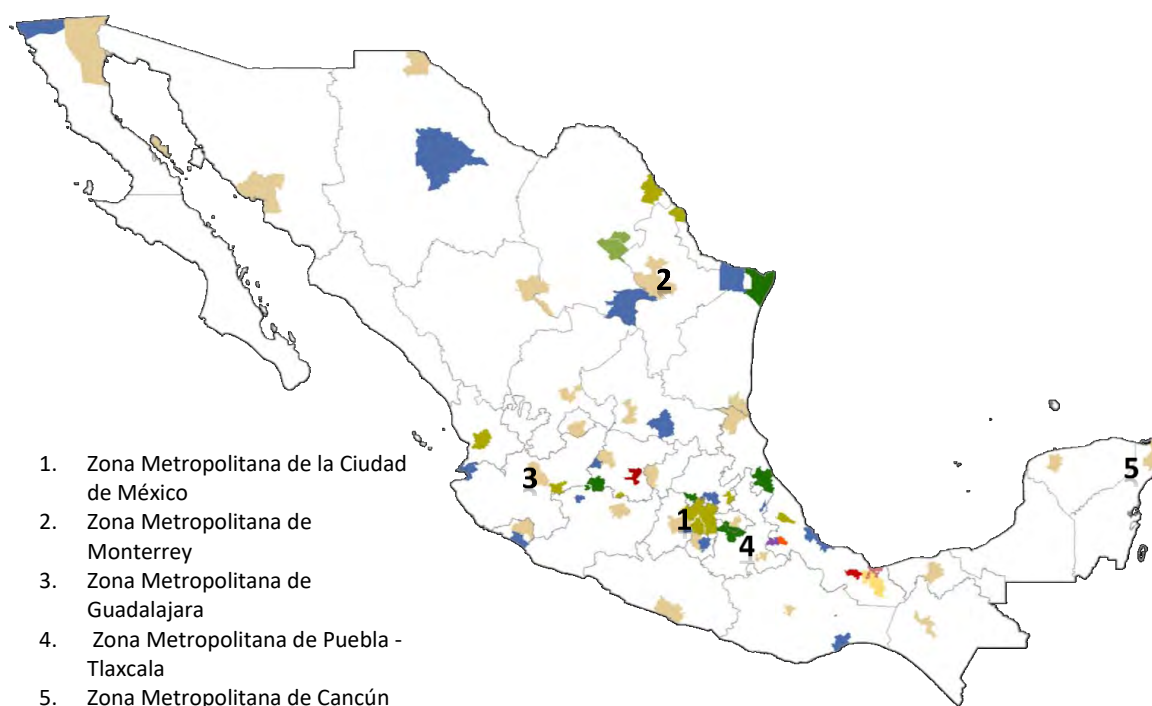
Fuente: elaboración propia con (Tinsa México, consultoría. , 2013).

En cuanto a la población total, la ZM más importante del país es la del Valle de México pues en ella habitaron 20 millones 116 mil 842 personas en 2010, que representó 17.9% del total de la población a nivel nacional. Además, en esta zona laboraron 5 millones 083 mil 414 personas (23.6%) y se generó 26.3% de la producción bruta total del país en 2013 (INEGI, 2014).

Le siguen con un volumen de población significativamente menor la ZM de Guadalajara, con una población que representó 3.9% del total nacional, ocupando 1 millón 142 mil 465 personas y participó con una producción bruta total de 4.1% del total nacional; y la ZM de Monterrey con 3.7% de la población total, 6.1 y 9.0% del personal ocupado total y de producción bruta total, respectivamente (INEGI, 2014).

Conjuntamente con las tres ZM mencionadas anteriormente, las ZM de Puebla-Tlaxcala, Toluca, Saltillo, León, Querétaro, Tehuantepec y San Luis Potosí-Soledad de Graciano Sánchez fueron las 10 ZM con mayor producción bruta total a nivel nacional (53.8%), en donde laboraron 9 millones 894 mil 507 personas (INEGI, 2014).

**Ilustración 11. Ubicación de los Principales mercados de la República Mexicana.**



Fuente: (INEGI, 2014) con datos de (Tinsa México, consultoría. , 2013).

Con el fin de poder explicar a mayor detalle el arrendamiento en los centros comerciales, para esta investigación nos vamos a enfocar en el mercado comercial de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Con el boom de la construcción de espacios comerciales en la Ciudad de México, empezamos a ver cada vez más desarrollos mixtos o

multiusos, lo que en una ciudad con escasez de terreno ha mostrado tener una gran aceptación entre los compradores e inquilinos. Actualmente los proyectos más grandes, y que incluso se desarrollarán por etapas, son Mítikah y Parques Toreo, pero podemos ver que también grandes centros ya establecidos comienzan a diversificar sus espacios, tal es el caso del Centro Comercial Santa Fe y Patio Universidad, que dentro de sus planes de expansión contemplan un hotel o Paseo Interlomas y Patio Santa Fe que incorporan también áreas enfocadas a oficinas, lo que en una ciudad con problemas de tránsito es también una alternativa interesante para clientes y desarrolladores (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013).

Otra tendencia relevante, son los proyectos conjuntos entre gobierno e iniciativa privada para mejorar y aprovechar los centros de afluencia de pasajeros, como los paraderos de transporte público y multimodales. El corredor comercial más grande de la ciudad es el de Periférico Norte con 1.2 millones de m<sup>2</sup> y con el proyecto más grande en construcción de la ciudad con 100 mil m<sup>2</sup> en la zona de Toreo. En tanto que los corredores Sur, Ecatepec, Centro y Poniente tienen en promedio 85 mil m<sup>2</sup> de proyectos en construcción cada uno. Lo que nos habla de una actividad bastante dinámica en casi todas las zonas de la ciudad enfocada a todos los perfiles de consumo (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013).

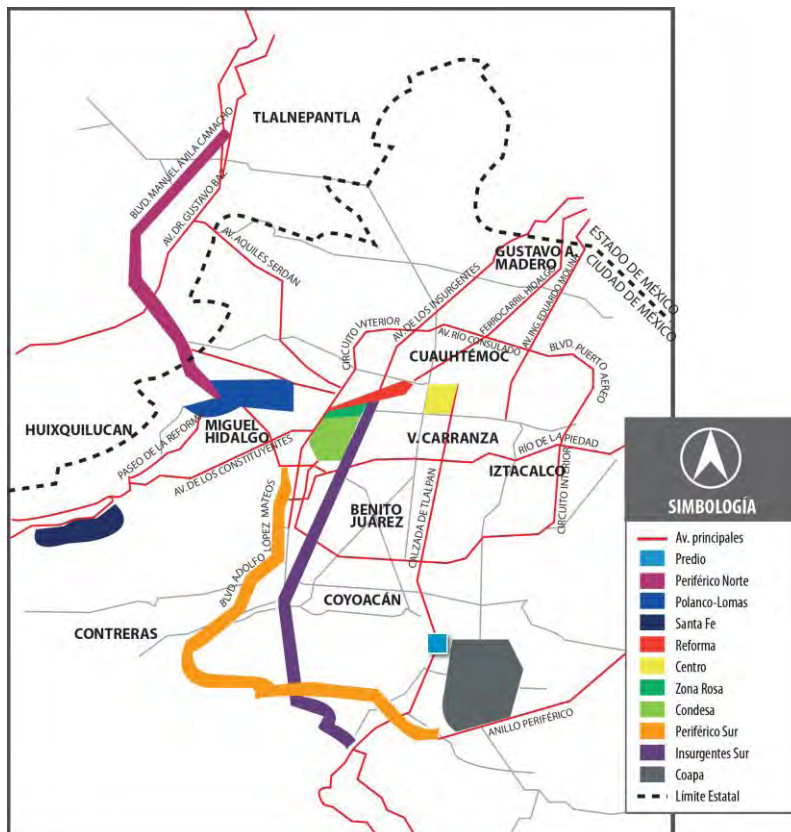
Se observó en el país una gran inversión de capital tanto nacional como extranjera; y se espera que continúe durante lo que resta del 2013, reflejándose así una mayor expansión del sector de retail. Las tendencias del mercado de retail se encuentran enfocadas en dos aspectos principales: en primer lugar se observa el ingreso de nuevas firmas extranjeras de lujo a los centros comerciales; y en segundo lugar se encuentran nuevos formatos de tamaño en las tiendas, ya que los participantes buscan adaptarse a las características y a la demanda de la población (COLLIERS INTERNACIONAL, 2013).

El mercado inmobiliario comercial de la Ciudad de México se compone por 10 submercados o corredores principales. Al momento de hacer cualquier estudio de

localización debemos tomar en cuenta donde se desarrolla principalmente la actividad comercial dentro de las ciudades ya que esto puede afectar en gran medida el éxito de la apertura de una nueva unidad de negocio de exhibición de películas ya que no es lo mismo un mercado consolidado que uno emergente y por lo tanto las expectativas de venta como los precios de renta serán de acuerdo a cada corredor comercial, así como a cada mercado a nivel nacional.

Con el fin de profundizar en el análisis se pasa de un ámbito nacional a uno más específico, que es el de la Ciudad de México, donde se puede ver la dinámica de jerarquía de las centralidades, que claramente corresponden con los principales corredores comerciales.

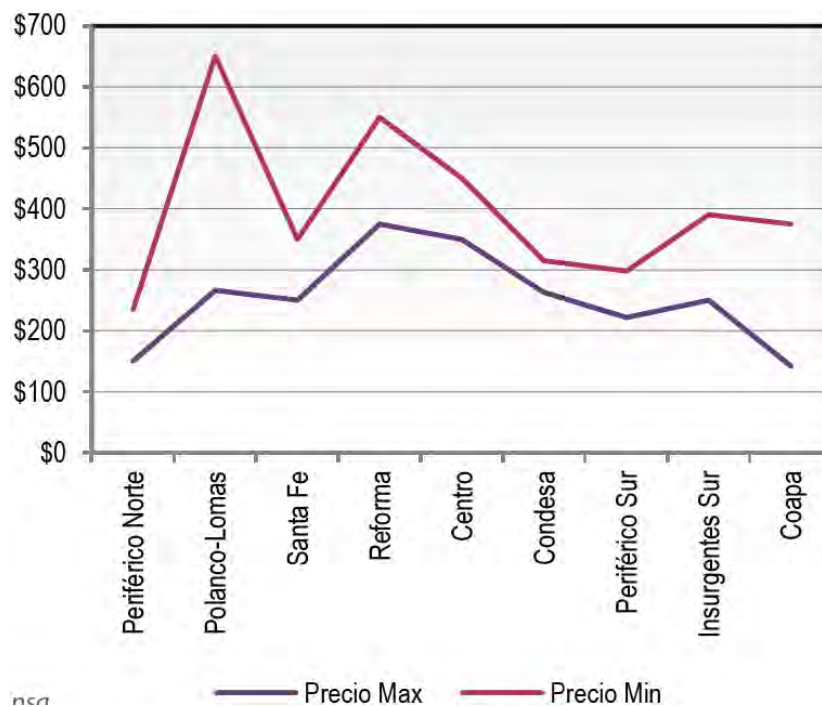
Ilustración 12. Corredores de Centros Comerciales en la Ciudad de México.



Fuente: (Tinsa México, consultoría. , 2013).

Como ya se mencionó en los párrafos anteriores no todos los corredores comerciales tienen los mismos valores de renta. En cuanto a los precios por corredor, Polanco-Lomas presenta la dispersión más amplia en cuanto a valores de renta, con un rango de \$266/m<sup>2</sup> hasta \$650/m<sup>2</sup> mensuales, mientras tanto el corredor Coapa presenta valores de renta desde \$142/m<sup>2</sup> hasta \$375/m<sup>2</sup> mensuales, por otro lado el corredor Polanco-Lomas es el que presenta la mayor disparidad en precios colocándolo también como el más exclusivo (Tinsa México, consultoría. , 2013).

Ilustración 13. Precios por corredor comercial.



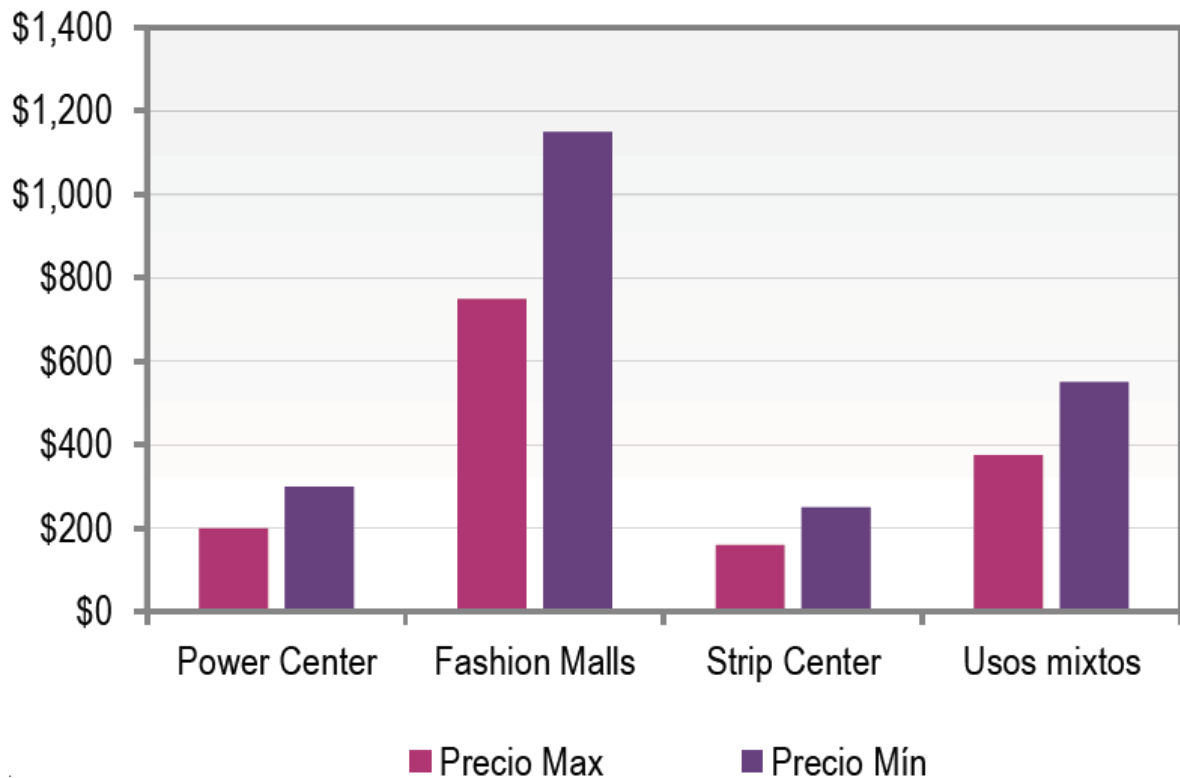
Fuente: (Tinsa México, consultoría. , 2013).

Se observa en la gráfica que existe una gran disparidad entre un corredor y otro en algunos casos la diferencia entre el precio mayor y el menor es mínima en corredores comerciales como Condesa y Periférico Sur, mientras que en otros como Coapa, Reforma y Polanco-Lomas la diferencia es bastante significativa.



Aquí se trata de analizar el comportamiento del precio de las rentas de acuerdo al tipo de centro comercial, para lo cual se tomarán los tipos de centro comercial más representativos, mismos que son: Power Center, Fashion Malls, Strip Center y os Mixtos.

Ilustración 14. Precios por tipo de centro comercial.



Fuente: (Tinsa México, consultoría. , 2013).

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar una gran diferencia del costo de renta entre el tipo de Centro Comercial Fashion Mall y los demás que están por debajo de este, en el cual podemos ver precios que oscilan de \$750/m<sup>2</sup> hasta \$1150/m<sup>2</sup>, para los locales minoristas.

Los precios se diferencian de acuerdo al tamaño de los locales, dentro de la mayoría de los centros comerciales, entre los que encontramos que, para locales chicos de 40 a 60 m<sup>2</sup>, entre los 300 y 500 pesos por m<sup>2</sup>, ara locales medianos de entre 150 y 500 m<sup>2</sup>, entre los 200 y 300 pesos por m<sup>2</sup>, para los locales grandes de 500 m<sup>2</sup> en adelante, entre los 100 y

200 pesos por m<sup>2</sup>, Las islas, carretas o kioscos varían según el tamaño, ubicación y centro comercial, de entre los mil y 3 mil pesos por m<sup>2</sup>, información recolectada por medio de llamadas telefónicas a los ofertantes en 2013.

Renta Mensual del Lote Comercial Baldío.-Bajo esta Modalidad de Arrendamiento denominada “Sólo Terreno”, la (el) Arrendataria (o) realiza por su cuenta y costo, tanto los trámites de la totalidad de permisos y licencias requeridos para efectuar la correspondiente edificación y el pago de sus respectivos derechos, e igualmente queda a su cargo, el pago, ejecución y supervisión de la totalidad de la obra del local, desde el Proyecto Ejecutivo hasta los acabados finales, aquí podemos encontrar precios de renta desde \$98.00 + IVA por m<sup>2</sup>. Renta Mensual del Lote Comercial Construido.- Bajo esta Modalidad de Arrendamiento denominada “Built To Suit”, el Arrendador realiza por su cuenta y costo, tanto los trámites de la totalidad de permisos y licencias requeridos para efectuar la correspondiente edificación y el pago de sus respectivos derechos, e igualmente queda a su cargo, el pago y ejecución de la totalidad de la obra del local, desde el Proyecto Ejecutivo hasta los acabados finales, para estos caso los precios de renta van desde \$245.00 + IVA por m<sup>2</sup> información recolectada por mercadeo 2013.

### **II.3- El contrato de arrendamiento.**

Muchas veces se encuentra en contratos de arrendamiento de locales de los centros comerciales cláusulas, que imponen solo obligaciones a una de las partes, sin justificar la causa de dicho pacto, o bien dejan el contrato al arbitrio del arrendador. Si estas cláusulas no se causalizan para razonar y fundamentar su existencia, las mismas podrían ser impugnadas. Es importante explicar en los contratos de arrendamiento la necesidad de dichas cláusulas que ayudan al éxito del centro comercial, para justificar su existencia y se reconozcan por los gestores del centro comercial unas obligaciones que pretenden negar. De esta forma se evitaría la posible nulidad de las mismas. Además de las cláusulas propias del contrato se incluyen otras obligaciones con las que se pretende mantener uniforme la actividad del centro comercial. Dichas obligaciones suelen ser (Caral, 2006).

- Obligación de cumplimiento del reglamento de régimen interior del centro comercial.

Tiene por objeto regular la adecuada utilización del centro y organización de los servicios, dependencias, instalaciones y demás elementos del centro comercial. Se pretende que en el centro comercial todos los establecimientos sigan el mismo horario de apertura y cierre para evitar dañar la imagen del mismo con locales cerrados.

### **1. Obligación de cumplimiento del documento técnico.**

En él se detallan las especificaciones de materiales y de construcción, los criterios de diseño de fachada, criterios de señalización, criterios de interiores, de iluminación, climatización, ventilación especial, control de humos, hidrosanitarios, protección de incendios, electricidad, seguridad, telecomunicaciones, procedimientos y calendarios para la terminación de proyecto y obra, etc. (Caral, 2006)

### **2. Obligaciones respecto a la inauguración y entrega del local.**

En el supuesto de que el contrato de arrendamiento se suscriba cuando el centro comercial esté en construcción suele pactarse lo siguiente:

- a. Apertura del local, ya que deberá exigirse al arrendatario la obligación de abrir el local el mismo día que se inaugure el centro comercial.
- b. Plazo de entrega del local al arrendatario, con antelación suficiente a la fecha de inauguración.
- c. En el momento de la entrega se formaliza un acta de entrega y recepción.
- d. Respecto a las obras de adaptación: el acondicionamiento del local corresponderá al arrendatario siguiendo el documento técnico, bajo supervisión del arrendador, deberá pactarse a quien corresponde las autorizaciones y licencias.

### **3. Obligaciones en relación con las condiciones para la explotación del negocio en el local arrendado.**

Deberá pactarse expresamente la actividad a desarrollar, fijando como condición esencial el derecho a desarrollar dicha actividad. Deberá preverse al arrendatario si tiene o no la exclusiva en el centro comercial, así como la obligación de no competencia. La obligación del arrendatario de cambio de productos para la nueva temporada.

#### **4. Obligaciones respecto a la renta.**

Siempre se establece en precio por metro cuadrado de renta, dicho precio varía significativamente según el tamaño y ubicación del local comercial dentro de una plaza, también según el tipo de plaza o centro comercial. El Valor del Alquiler debería basarse en varios factores: el precio del mercado, el presupuesto del negocio y la duración y tipo de contrato. En los centros comerciales se suele pactar que la renta esté formada por una cantidad fija mínima garantizada y una renta variable, que consiste en una cantidad equivalente a un porcentaje de la cifra o volumen de ventas del arrendatario. Para que el arrendador pueda controlar la parte de la renta variable se suelen imponer al arrendatario obligaciones de información como las siguientes (Caral, 2006):

- a. Declaración certificada de ventas mensuales y anuales.
- b. Obligación de llevar libros y de conservarlos por tres años.
- c. Obligación de facilitar el informe de auditoría externa.
- d. Obligación de facilitar declaraciones de IVA hasta por tres años.

#### **5. Obligaciones respecto al Mantenimiento y promoción del centro comercial.**

El costo del mantenimiento mensual que se tiene en las plazas comerciales en México va de un 12 a un 20% del monto de la renta mensual, a esto generalmente hay también que añadirle un costo por publicidad, de entre el 2 y el 5% del monto de la renta mensual. Estas cuotas en la mayoría de los casos se encuentran bien justificadas, por el inmenso costo de operación que implica un centro comercial y la continua publicidad y promoción

que se hace de la plaza durante el año. Los más innovadores como Hines México, hoy en día cobran una cuota de mantenimiento variable que oscila entre el 15 y 20%, según el presupuesto anual de gastos del centro comercial y que resulta en un pago más equitativo por los servicios brindados por el centro comercial (Caral, 2006).

## **6. Derecho de arrendamiento.**

Una condición general que hay que tomar en cuenta, aun cuando esta condición está tendiendo a desaparecer cada día más, es el costo conocido como "guante", "traspaso" o "Key Money" que cobran la mayoría de los desarrolladores como derecho de arrendamiento, que se pide a los arrendatarios para recuperar en pequeña medida un poco del costo de la inversión en el centro comercial (Caral, 2006). En Centro Coyoacán se implementó por primera vez el cobro de un guante por tener derecho a rentar en un centro comercial nuevo, lo que es, sin duda, un parteaguas en esta industria. Anteriormente, en el caso de Plaza Satélite, los comerciantes cobraban un guante o Key Money cuando traspasaban de uno a otro sus locales, quedando los dueños de los centros comerciales al margen de esta operación (Sordo Madaleno, 2014).

Los "guantes" o traspasos que generalmente se piden de entrada a un centro comercial, son muy variados y van desde los más accesibles en proyectos nuevos, hasta los más altos e inimaginablemente caros en centros comerciales sumamente acreditados (Caral, 2006).

El "guante" o derecho de arrendamiento puede oscilar entre el equivalente a cuatro, seis, o 12 meses de renta en centros comerciales más nuevos y aún en un proceso de desarrollo o acreditación y hasta de 5 mil, 7 mil u 8 mil dólares por m<sup>2</sup> en centros comerciales bien consolidados y sumamente acreditados como Perisur, Plaza Satélite o Santa Fe. De igual forma hay que recordar que este factor también dependerá del tamaño y de la ubicación de cada local comercial (Caral, 2006).

## 7. Depósito y garantías.

Típicamente lo que se estila pedir es dos meses de renta por adelantado y dos meses de depósito. Las rentas serán aplicadas a los primeros meses de renta, pero el depósito permanece en garantía. Lo más común para garantizar el contrato es la obtención de un aval que funja como obligado solidario (Caral, 2006).

Una buena gestión del Centro Comercial, con la colaboración de los arrendatarios, obligados con el oportuno contrato puede ayudar al éxito del centro comercial, así como de los arrendatarios que desarrollen en él sus actividades.

### II.4 Tipos De Renta En Contratos De Arrendamiento.

la renta es uno de los aspectos económicos más importante de todo contrato de arrendamiento. En este sentido, se debe tener en cuenta se puede negociar una renta escalonada, es decir, que varíe de importe a medida que avanza la duración del contrato, de forma que tenga un importe el primer año, un importe mayor el segundo y así sucesivamente, también, se puede pactar una renta fija junto con una renta variable en función de los beneficios que obtenga el inquilino, este aspecto es muy habitual en los contratos de arrendamiento de locales que se encuentran en centros comerciales (ALVARO FARIÑAS, 2018), en los que es muy habitual que se pacte una renta fija junto con una renta variable. La renta variable será un porcentaje calculado sobre los beneficios que obtenga mensualmente el local. Con el fin de poder calcular la renta variable, en el contrato antes mencionado se suelen imponer determinadas obligaciones de información al propietario respecto a los ingresos que obtenga el local (ALVARO FARIÑAS, 2015).

De acuerdo al párrafo anterior el modelo más utilizado para los contratos de arredramiento en Centros Comerciales es el de renta variable por lo que se explicará más a detalle en que consiste la renta variable de un centro comercial. En el contrato que se firma entre un centro comercial y un arrendatario, además de la renta fija o la RMG, renta mínima garantizada, también nos obligan al pago de una renta variable que será según se negocie con el centro comercial. Esta puede oscilar entre un 3% hasta un 8% pero

dependerá del centro comercial y del tipo de producto que se venda (centro-comercial.org, 2018).

La RMG, Renta Mínima Garantizada es el alquiler que paga mensualmente. es un pago fijo, es la renta pura y dura que tiene que pagar mensualmente. Unos centros comerciales optan por dar la RMG anual y otros la desglosan mes a mes, pero es lo mismo en ambos casos. La renta variable se paga al año y dependerá de lo bien que funcione la Nueva Unidad de Negocio. Es una aportación que hace al centro comercial en función de las ventas (centro-comercial.org, 2018). El primer indicador para la determinación de las rentas fijas es el mercado; generalmente el estudio de mercado debe revelar más o menos el rango de precios que podemos manejar (Casillas & Alba, 2010).

La Renta variable es igual a la RMG anual, dividido entre renta variable negociada, de esta cifra se paga el exceso en el porcentaje de variable negociado. Para el cálculo de la renta variable, la renta mínima garantizada no incluye el IVA, ni ningún tipo de impuestos como el IVA, ni los gastos comunes del centro comercial, ni las bonificaciones que no apliquen. Solo computa el importe que figura en el contrato como RMG o renta mínima garantizada, las demás partidas quedan fuera para el cálculo de la renta variable (centro-comercial.org, 2018).

Si se tiene una RMG al año de \$360,000.00 (\$30,000.00 de renta mensual) se divide entre la renta variable negociada 0.08 (en el caso de un 8% de renta variable) esto da como resultado \$4,500,000.00 al año.

Si la Nueva unidad de Negocio tiene ventas anuales por \$6,000,000.00 se debe restar en cálculo de la RMG entre 0.08, que igual a \$4,500,000.00, dando como resultado \$1,500,000.00, a este resultado se le debe calcular el 8%, lo que da como resultado \$120,000.00, lo quieres decir que se deberá pagar al centro comercial o arrendador \$120,000.00 por concepto de renta variable.

Siguiendo con el ejemplo, si la Nueva unidad de Negocio vende menos de \$4,500,000.00 al año, no tendría que pagar nada al centro comercial por concepto de Renta Variable

(centro-comercial.org, 2018). La Renta Variable se puede pagar mensualmente o anualmente, pero debido a las ventas no son constantes una Nueva Unidad de Negocio puede resultar afectada en los meses de baja venta le conviene que el pago de la renta variable se haga a final de año con el fin de aprovechar los meses de altas ventas y de esta manera compensar los de baja venta, sin afectar al centro comercial, debido a que se pacta una Renta Mínima Garantizada con la se cubre los gastos de operación de dicho centro comercial.



---

## **Capítulo III- Mercado del servicio de exhibición de películas en zonas urbanas a nivel nacional e internacional.**

### **III.1- Análisis del mercado por medio de la oferta y la demanda.**

El mercado Cinematográfico se compone por dos mercados complementarios e inherentes, estos son el mercado de productos, formado por las películas y las partes contratantes – las productoras, las distribuidoras y los cines-. También el mercado de exhibición, que está compuesto únicamente por dos agentes. Las partes contratantes son, en este caso, la empresa de exhibición y el público. Este mercado no se basa en el intercambio de un producto material, sino en la cesión de un derecho adquirido para un lugar y un momento determinado (Izquierdo Castillo, 2007).

Se pueden diferenciar tres mercados de actuación para una película. Un mercado primario, compuesto por las salas cinematográficas. Un mercado secundario formado por las ventanas de exhibición posteriores a la proyección en sala, que suele seguir una cadena de explotación: Blue Ray, DVD, televisión de paga, televisión abierta. Y finalmente un mercado terciario que no explota el objeto de la película, sino su imagen, a través de licencias, videojuegos, parques de atracciones, souvenirs, ect, (Izquierdo Castillo, 2007).

La sala de cine es la unidad de medida del mercado de exhibición. En el desarrollo de su actividad, las salas se apegan a fórmulas empresariales que les permiten optimizar su gestión. Una formula estructural básica es la organización de las salas por circuitos de exhibición (Izquierdo Castillo, 2007).

Para predecir los precios y la producción en mercados individuales, para el servicio de exhibición de películas, primero se debe dominar el análisis de la oferta y la demanda. La soberanía del consumidor, que opera a través de los votos monetarios, determina qué se produce y hacia dónde van los bienes, pero las tecnologías influyen en los costos, en los precios y en qué bienes están disponibles. La economía tiene una herramienta muy poderosa para explicar tales cambios en el ambiente económico. Se le denomina la teoría de la oferta y la demanda, la cual muestra de qué manera las preferencias del consumidor

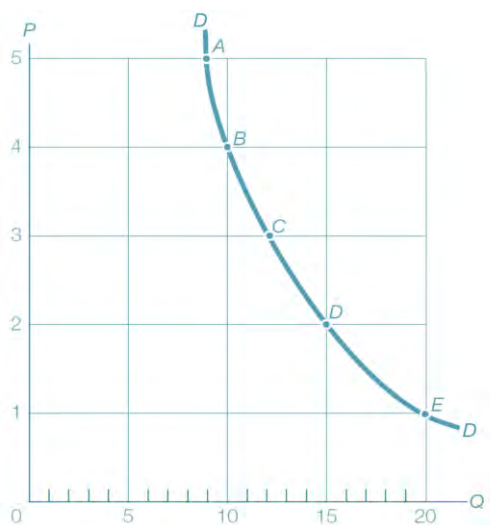
determinan la demanda de mercancías, mientras que los costos para los negocios son el fundamento de la oferta de las mismas (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Los cambios en la oferta y la demanda impulsan cambios en la producción y en los precios. Si se entiende cómo funciona la oferta y la demanda se habrá recorrido un largo camino hacia la comprensión de la economía de mercado. Tanto el sentido común como la observación científica cuidadosa muestran que la cantidad de mercancía que los individuos adquieren depende de su precio. Mientras mayor sea el precio de un artículo, si todo lo demás permanece constante, los consumidores están dispuestos a comprar menos unidades de ese bien. Existe una relación definida entre el precio de mercado de un bien y la cantidad demandada del mismo (Samuelson & Nordhaus, 2010).

La Ley de la demanda es decreciente, esto se debe a que cuando se eleva el precio de una mercancía y todo lo demás permanece constante, los compradores tienden a comprar menos cantidad de la mercancía.

En forma semejante, cuando se reduce el precio, y todo lo demás permanece constante, aumenta la cantidad demandada (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Ilustración 15. Curva de la demanda.



Fuente: (Samuelson & Nordhaus, 2010).

La cantidad demanda tiende a disminuir cuando el precio se eleva por dos razones (Samuelson & Nordhaus, 2010):

1. Efecto sustitución. El bien se vuelve más costoso cuando su precio se eleva.
2. Efecto ingreso. El precio se eleva y no se encuentra algo más pobre que antes, se modifica el consumo.

La principal piedra constructiva de la demanda son las preferencias individuales. La curva de la demanda del mercado se determina al sumar las cantidades que demandan todos los individuos a cada uno de los precios (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Fuerzas detrás de la curva de la demanda:

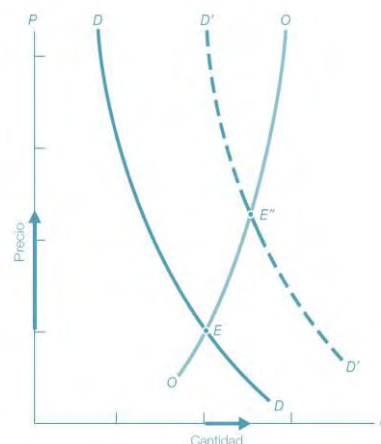
1. El ingreso promedio de los consumidores es un determinante clave de la demanda.
2. El tamaño del mercado.
3. Los precios y la disponibilidad de los bienes relacionados influyen en la demanda de una mercancía.
4. Gustos o preferencias, que son elementos subjetivos.
5. Influencias especiales.

Esquema 14. Desplazamientos de la demanda.



Si la demanda aumenta  
La curva de la demanda se desplaza  
hacia la derecha  
El precio y la cantidad aumentan

Si la demanda disminuye  
La curva de la demanda se desplaza  
hacia la izquierda  
El precio y la cantidad bajan



Fuente: (Samuelson & Nordhaus, 2010) & Elaboración propia con datos de (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Se puede observar en la gráfica que la demanda cambia constantemente conforme evoluciona la vida económica. Para el servicio de exhibición de películas se puede observar estos desplazamientos de la demanda dependiendo de la ubicación de la nueva unidad de negocio y de las predicciones se hace un estimado de la ocupación y del precio al cual se puede vender los boletos, pero si la demanda se llega a desplazar a la derecha, lo que indica que se trata de una buena ubicación, por lo tanto, los precios de este cine van subiendo hasta alcanzar el equilibrio donde la demanda se mantiene constante y la ocupación óptima y por el contrario si después de la puesta en operación de una nueva unidad de negocio la curva de la demanda se desplaza a la izquierda, estamos hablando de una mala ubicación lo que obligará a bajar los precios de dicha unidad de negocio buscando incrementar la asistencia y de esta forma buscar que la ocupación sea la esperada.

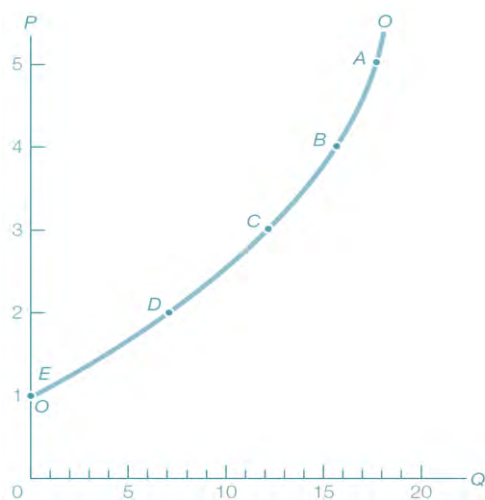
El lado de la oferta de un mercado se refiere, normalmente, a los términos en los que las empresas producen y venden sus productos. La oferta del servicio de exhibición de películas dice la cantidad que se venderá de boletos a cada precio y de cada formato, en concreto, la gráfica de la oferta relaciona la cantidad ofrecida de un bien a su precio de mercado, si todo lo demás permanece constante, la curva de la oferta para un bien individual tiene pendiente positiva. Una importante razón para la pendiente positiva es la ley de los rendimientos decrecientes (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Cuando se examinan las fuerzas que determinan la curva de la oferta, el concepto fundamental que debe comprenderse es que los productores ofrecen mercancías y en este caso un servicio, no lo hacen por diversión ni por caridad, sino para obtener un beneficio, que se traduce en que una unidad de negocio sea rentable. Un importante elemento que se encuentra detrás de la curva de la oferta es el costo de producción (Samuelson & Nordhaus, 2010).

La curva de la oferta de un bien, muestra la relación entre su precio de mercado y la cantidad de ese bien que los productores están dispuestos a producir y vender, si todo lo

demás permanece. Los costos de producción dependen fundamentalmente de los precios de los insumos y los adelantos tecnológicos (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Ilustración 16. Curva de la oferta.



Fuente: (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Cuando las variaciones de factores distintos del precio del bien afectan a la cantidad que se suministra, estos cambios se denominan desplazamientos de la oferta. La oferta aumenta (o disminuye) cuando aumenta (o disminuye) la cantidad ofrecida a cada uno de los precios de mercado. Cuando varían los precios de los automóviles, los productores alteran su producción y la cantidad ofrecida, pero la oferta y la curva de la oferta no se desplazan. Por el contrario, cuando cambian otros elementos que afectan a la oferta, ésta se modifica y la curva de la oferta se desplaza (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Factores que afectan la curva de la oferta.

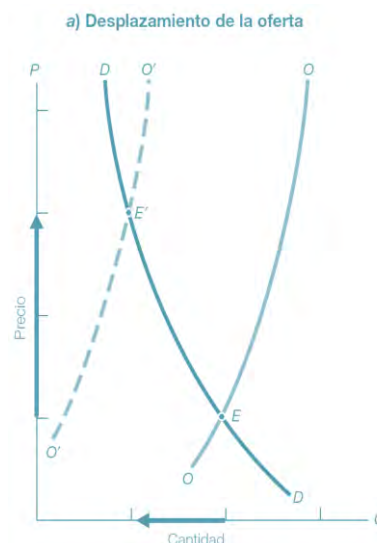
1. Tecnología.
2. Precios de los insumos.
3. Precios de los bienes relacionados.
4. Política gubernamental.
5. Influencias especiales.

Esquema 15. Desplazamientos de la oferta.



Si la oferta aumenta  
La curva de la oferta se desplaza hacia la derecha  
El precio baja y la cantidad aumenta

Si la oferta disminuye  
La curva de la oferta se desplaza hacia la izquierda  
El precio aumenta y la cantidad baja



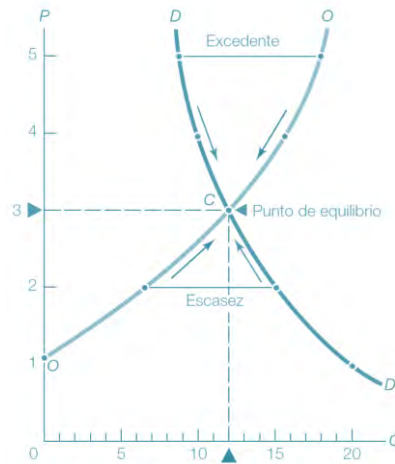
Fuente: (Samuelson & Nordhaus, 2010) & Elaboración propia con datos de (Samuelson & Nordhaus, 2010).

En el servicio de exhibición de películas podemos observar estos desplazamientos cuando en una localidad que ya cuenta con este servicio se abre una nueva unidad de negocio con lo que la oferta tiene un aumento y si este aumento de la oferta es superior a la cantidad demandada por la localidad estamos hablando de que la curva de la oferta se desplazó a la derecha, con la consecuencia de la disminución de los precios, el caso contrario lo podemos observar cuando un cine no está exhibiendo la película de estreno o cuando llega a suceder un incidente que obligue a cerrar temporalmente o definitivamente dicho cine la oferta será menor que la cantidad demandada por la localidad con lo que las unidades de negocio restantes podrán subir sus precios, con lo cual la demanda del servicio bajara, por lo que estaremos hablando de un desplazamiento de la curva de la oferta hacia la izquierda.

La oferta y la demanda interactúan para producir un precio y una cantidad de equilibrio, o un equilibrio de mercado. El precio y la cantidad de equilibrio de mercado se encuentran en la intersección de las curvas de la oferta y la demanda. El precio y la cantidad en equilibrio se dan cuando la cantidad que se oferta voluntariamente es igual a la cantidad

que se demanda voluntariamente. Los desplazamientos de la oferta o la demanda alteran el precio y la cantidad de equilibrio (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Esquema 16. Equilibrio de la oferta y la demanda.



La tabla de la demanda

La tabla de la oferta

ley de la demanda decreciente, según la cual la cantidad demandada de un bien disminuye cuando sube su precio

proporciona la relación entre la cantidad de un bien que los productores desean vender, si todo lo demás permanece constante

Hay muchos elementos detrás de la tabla de la demanda, cuando éstas últimas se modifican, la curva de la demanda se desplazará

En general, la cantidad que se ofrece responde positivamente al precio, por lo que la curva de la oferta tienen pendiente positiva

El costo de producción del bien, está determinado por el estado de la tecnología y por los precios de los insumos

Fuente: (Samuelson & Nordhaus, 2010) & Elaboración propia con datos de (Samuelson & Nordhaus, 2010).

El precio de equilibrio es aquel al que la cantidad demandada es justamente igual a la cantidad ofrecida. A un precio superior al equilibrio, los productores desean ofrecer más de lo que los consumidores quieren comprar, lo que resulta en un excedente de bienes y presiona los precios a la baja. Un precio demasiado bajo, genera escasez y los compradores en consecuencia presionarán el precio hacia arriba hasta el equilibrio (Samuelson & Nordhaus, 2010).

**Tabla 7. Efecto de los desplazamientos de la oferta y la demanda.**

	Desplazamientos de la demanda y la oferta	Efectos sobre el precio y la cantidad
Si la demanda aumenta	La curva de la demanda se desplaza hacia la derecha	El precio y la cantidad aumentan
Si la demanda disminuye	La curva de la demanda se desplaza hacia la izquierda	El precio y la cantidad bajan
Si la oferta aumenta	La curva de la oferta se desplaza hacia la derecha	El precio baja y la cantidad aumenta
Si la oferta disminuye	La curva de la oferta se desplaza hacia la izquierda	El precio aumenta y la cantidad baja

Fuente: elaboración propia con datos de (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Se hace un recuento de lo que logra el mecanismo de mercado. Al determinar los precios y las cantidades de equilibrio, asigna o raciona los bienes escasos de la sociedad entre sus usos posibles. El análisis de la oferta y de la demanda muestra cómo un mecanismo de mercado resuelve los tres problemas de qué, cómo y para quién (Samuelson & Nordhaus, 2010).

A menudo la oferta y la demanda indican si algunas fuerzas aumentan o reducen las cantidades. Pero para que estas herramientas sean verdaderamente provechosas, es necesario saber cuánto de la oferta y de la demanda responden a los cambios de precios. La relación cuantitativa entre el precio y la cantidad comprada se analiza mediante el concepto crucial de la elasticidad. Primero hay que hacer una cuidadosa definición de este



término y luego utilizarlo para analizar las repercusiones microeconómicas de los impuestos y de otros tipos de intervención estatal (Samuelson & Nordhaus, 2010).

La elasticidad-precio de la demanda (a la que a veces se denomina elasticidad-precio) indica cuánto varía la cantidad demandada de un bien cuando varía su precio. Su definición exacta es la variación porcentual en la cantidad demandada dividida entre la variación porcentual del precio. La elasticidad-precio, es decir, la sensibilidad a las variaciones de los precios, cambia muchísimo de unos bienes a otros. Cuando es alta, el bien tiene una demanda “elástica”, lo cual significa que la cantidad demandada responde extraordinariamente a las variaciones en los precios. Cuando la elasticidad del precio de un bien es baja, es “inelástica” y la cantidad demandada responde poco a los cambios de precio (Samuelson & Nordhaus, 2010).

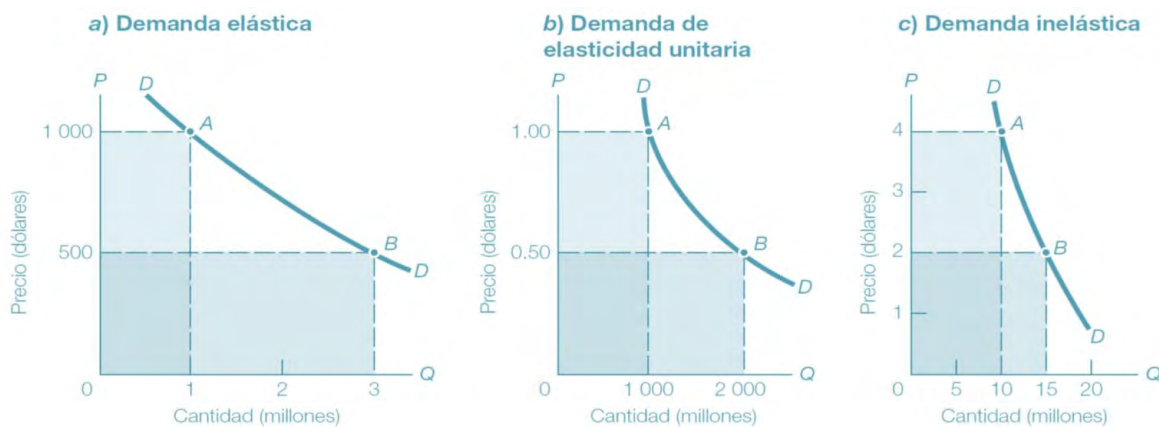
Los factores económicos determinan la magnitud de la elasticidad-precio de la demanda de bienes individuales. La elasticidad tiende a ser mayor en el caso de los bienes de lujo, cuando existen sustitutos y cuando los consumidores tienen más tiempo para adaptar su conducta. En comparación, es menor para artículos de primera necesidad, para bienes con pocos sustitutos y para el corto plazo (Samuelson & Nordhaus, 2010).

La definición precisa de la elasticidad-precio es la variación porcentual de la cantidad demandada dividida entre la variación porcentual del precio, se suprime el signo negativo, por ello todas las elasticidades son positivas. Se utiliza el símbolo  $E_D$  para representar la elasticidad del precio. Ahora cabe ser más precisos acerca de las diferentes clases de elasticidad-precio (Samuelson & Nordhaus, 2010):

1. Cuando una variación del precio de 1% provoca una variación de la cantidad demandada superior a ese porcentaje, se presenta una demanda elástica con respecto al precio.
2. Cuando una variación del precio de 1% provoca una variación de la cantidad demandada inferior a ese porcentaje, el bien tiene una demanda inelástica con respecto al precio.

3. Cuando la variación porcentual de la cantidad es exactamente igual a la variación porcentual del precio. En este caso, un alza del precio de 1% provoca una disminución de la demanda en ese mismo porcentaje, el bien tiene la demanda de la elasticidad unitaria con respecto al precio.

Ilustración 17. La elasticidad-precio de la demanda se divide en tres categorías.



Fuente: (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Siempre debe evitar confundir la elasticidad de una curva con su pendiente. Las curvas de la demanda lineal se inician con una elasticidad-precio elevada, donde el precio es alto y la cantidad poca, y termina con una baja elasticidad, en la que el precio es bajo y la cantidad elevada.

Cuando se observa una curva de la demanda en un diagrama, no es cierto que una pendiente inclinada para la demanda implique una demanda inelástica o que una pendiente plana signifique que la demanda sea elástica.

No es posible inferir las elasticidades solamente por la pendiente. La regla general para las elasticidades es que la elasticidad se puede calcular como el cociente de la longitud de la línea recta o el segmento tangente por debajo del punto de la demanda y la longitud del segmento por encima del punto (Samuelson & Nordhaus, 2010).

De acuerdo a lo anterior podemos decir que el servicio de exhibición de películas tiene una demanda con una alta elasticidad con respecto al precio, debido a que una ligera variación en los precios provoca un cambio drástico en la demanda, debido a que este servicio no es de primera necesidad y existen muchos bienes sustitutos a los que el consumidor puede acceder (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Por supuesto, el consumo no es lo único que cambia cuando los precios suben o bajan. Los negocios también responden a los precios en sus decisiones respecto a cuánto producir. Los economistas definen la elasticidad de la oferta respecto al precio como la respuesta de la cantidad ofertada de un bien a su precio de mercado. De manera más específica, la elasticidad-precio de la oferta es la variación porcentual de la cantidad ofertada dividida entre la variación porcentual del precio (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Como ocurre con las elasticidades de la demanda, hay casos extremos en los cuales las elasticidades de la oferta son altas y bajas. El caso límite de la elasticidad cero, o de la oferta totalmente inelástica, que es una curva de oferta vertical. En el extremo opuesto es el caso de la oferta infinitamente elástica. Entre ambos extremos la oferta es elástica o inelástica dependiendo de si la variación porcentual de la cantidad es mayor o menor que la variación porcentual del precio (Samuelson & Nordhaus, 2010).

La elasticidad unitaria, es donde la elasticidad respecto al precio de la oferta es igual a 1, el aumento porcentual de la cantidad ofertada es exactamente igual al aumento porcentual en el precio (Samuelson & Nordhaus, 2010).

Las definiciones de las elasticidades respecto al precio de la oferta son exactamente iguales a las de las elasticidades respecto al precio de la demanda. La única diferencia es que la respuesta de la cantidad al precio para la oferta es positiva, mientras que para la demanda la respuesta es negativa. La definición exacta de la elasticidad-precio de la oferta,  $E_o$ , es la variación porcentual de la cantidad ofrecida entre la variación porcentual del precio. El principal factor que influye en la elasticidad de la oferta es la facilidad con la que se puede aumentar la producción de la industria (Samuelson & Nordhaus, 2010).

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el servicio de exhibición de películas tiene una oferta poco elástica respecto al precio debido a que las instalaciones son fijas y no puede vender más boletos por encima de la capacidad de las salas, pero al mismo tiempo se puede variar la cantidad de salas con la misma película, hasta el límite de la capacidad fija del cine y de la frecuencia máxima de exhibición de una película de acuerdo a la duración de la misma y al horario de operación de esta unidad de negocio.

El análisis de la oferta y de la demanda ayuda a predecir quién soportará la verdadera carga de un impuesto y cómo influirá en la producción. Por supuesto que los legisladores prudentes se mostrarían renuentes a elevar los impuestos a un producto en forma tan pronunciada sin un entendimiento claro de las consecuencias de un movimiento de esta naturaleza. Quisieran saber cuál fue la incidencia del impuesto. Incidencia es la repercusión económica final de un impuesto sobre los ingresos reales de los productores o de los consumidores. Utilizando la oferta y la demanda es posible saber quién soporta realmente la carga del impuesto, es decir, cuál es la incidencia del mismo (Samuelson & Nordhaus, 2010).

### **III.2- Identificación del servicio de exhibición de películas desde un punto de vista crítico.**

La industria Cinematográfica y en especial, la de exhibición de películas cuenta con gran potencial de desarrollo, al comparar las cifras de México con las de otros países se puede ver que la probabilidad de un crecimiento aun mayor , por lo que será necesario un plan de desarrollo bien estructurado por medio de un nuevo modelo de localización de nuevas unidades de negocio que en este caso se propone que sea de manera interna la organización, con un Área de Desarrollo Inmobiliario y localización de nuevas unidades de negocio que requiere la empresa para hacer frente a sus retos dentro de un panorama internacional.

Para poder identificar claramente el servicio de exhibición de películas es necesario ubicarlo en el lugar que ocupa en la cadena que va desde la producción hasta el consumo

de cualquier producto. La producción aparece así como el punto de partida, según (Marx, 1857), el consumo como el punto terminal, la distribución y el cambio como el término medio. La producción es el término universal; la distribución y el cambio son el término particular, y el consumo es el término singular con el cual todo se completa, para lo que se tendrá que ir definiendo desde la primera etapa, que es la producción material. Individuos que producen en sociedad, o sea la producción de los individuos socialmente determinada: éste es naturalmente el punto de partida.

Marx sostiene que cuando se habla de producción, se está hablando siempre de producción en un estadio determinado del desarrollo social, de la producción de individuos en sociedad, a fin de que no se olvide la diferencia esencial por atender sólo a la unidad, la cual se desprende ya del hecho de que el sujeto, la humanidad y el objeto, la naturaleza son los mismos. Ninguna producción es posible sin un instrumento de producción, aunque este instrumento sea sólo la mano; ninguna, sin trabajo pasado, acumulado. El capital entre otras cosas, es también un instrumento de la producción, es también trabajo pasado y objetivado.

Así mismo indica Marx que toda producción es apropiación de la naturaleza por parte del individuo en el seno y por intermedio de una forma de sociedad determinada, también toda forma de producción engendra sus propias instituciones jurídicas, su propia forma de gobierno y todos los estadios de la producción tienen caracteres comunes que el pensamiento fija como determinaciones generales pero las llamadas condiciones generales de toda producción no son más que esos momentos abstractos que no permiten comprender ningún nivel histórico concreto de la producción.

En la producción los miembros de la sociedad hacen que los productos de la naturaleza resulten apropiados a las necesidades humanas, los elaboran, los conforman; la distribución determina la producción en la que el individuo participa de esos productos; el cambio le aporta los productos particulares por los que él desea cambiar la cuota que le

ha correspondido a través de la distribución; finalmente en el consumo los productos se convierten en objetos de disfrute, de apropiación individual.

La cuestión ambiental plantea al marxismo la necesidad de repensar su visión teleológica de la historia, fundada en un desarrollo unidimensional de las fuerzas productivas, para construir una nueva racionalidad social productiva. La incorporación de la estructura y funcionamiento de la base ecosistémica de recursos naturales y de la dinámica ecológica a la dialéctica social del proceso de producción y reproducción del capital.

Pensar el ambiente como un potencial productivo basado en la articulación de procesos productivos de diverso orden (natural, cultural, económico y tecnológico), y en los procesos ecológicos como procesos codeterminantes de la producción, llevando a una reformulación paradigmática, no sólo de la teoría de la producción capitalista, sino de todo proceso sustentable de desarrollo.

Se ha planteado así la necesidad de incorporar principios de racionalidad energética y ecológica al proceso mismo de producción, pero se ha dejado intacto al paradigma del modo de producción (Leff, 2001).

De igual forma como lo menciona el autor se dice que la construcción de esta racionalidad ambiental permitiría resolver la contradicción entre conservación y crecimiento. No solo se trata de agregar una teoría de los costos ecológicos y las externalidades ambientales, sino de repensar en la naturaleza como medio de producción y como potencial productivo.

El capital como teoría de modo de producción capitalista, se funda en una relación de la explotación del capital sobre el trabajador, en tanto que este produce más valor a su jornada laboral que el que recibe como salario para la reproducción de su fuerza de trabajo.

La oferta natural de recursos carecía de valor y de precio al no incorporar trabajo, única fuente y sustancia del valor. De ese modo, se trata de articular a las fuerzas de la

naturaleza con el capital y con el trabajo en una relación tripolar de producción. La categoría general de trabajo como proceso transformador de la naturaleza, como mediador del metabolismo entre los procesos naturales y sociales, establece una condición de todo modo de producción. Se trata de una crisis de subproducción, de un descenso de producción y una pérdida de productividad de los sistemas productivos, de una degradación combinada y desigual del potencial ambiental del desarrollo (Leff, 2001).

Para Marx la producción es también inmediatamente consumo de los medios de producción que se emplean y se usan, y que se disuelven en parte en los elementos generales. Consumo igualmente de la materia prima que no conserva su forma ni su constitución natural, sino que más aún se consume.

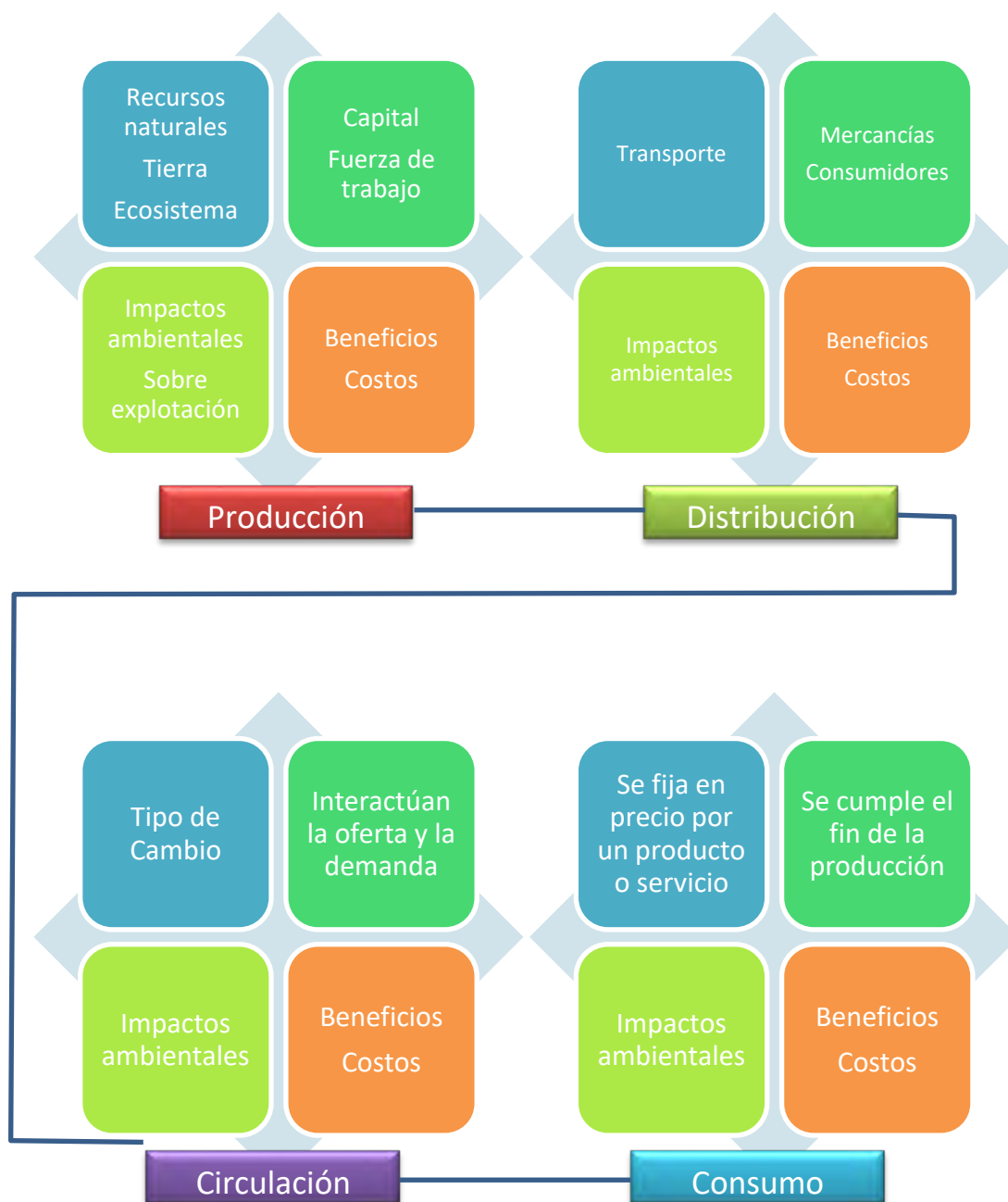
Por lo tanto, el acto mismo de producción es también en todos sus momentos un acto de consumo, igualmente el consumo es de manera inmediata producción del mismo, en consecuencia, la producción es inmediatamente consumo y el consumo es inmediatamente producción.

El producto alcanza su realización final sólo en el consumo. Sin producción no hay consumo, pero si consumo tampoco hay producción. En el caso de las empresas de exhibición de películas es punto se en el momento en que el usuario o cliente adquiere sus boletos para asistir a una película dentro de las instalaciones de una unidad de negocio del servicio de exhibición en zonas urbanas.

También sostiene que por consecuencia el objeto no es un objeto en general sino un objeto determinado, que debe ser consumido de una manera determinada, que a su vez debe ser mediado por la producción misma. De modo que la producción no solamente produce un objeto para el sujeto sino también un sujeto para el objeto. Un individuo que participa en la producción bajo la forma de trabajo asalariado, participa bajo la forma de salario en los productos, en los resultados de la producción.

En tanto el cambio es sólo un momento mediador entre la producción y la distribución que ella determina, por un lado y el consumo por el otro. De modo que la producción no solamente produce un objeto para el sujeto sino también un sujeto para el objeto.

Esquema 17. Producción, Distribución, Circulación y Consumo.



Fuente: elaboración propia con datos de (Marx, 1857).



De acuerdo al grafico anterior se observa que en la industria cinematográfica este proceso se inicia en la producción de una película en la que participan: el capital, la fuerza de trabajo.

Los recursos naturales transformados en insumos para el rodaje, escenarios naturales o artificiales, desde este momento se generan impactos negativos sobre el medio ambiente, además de estar pensado para ser consumido a cambio de beneficios monetarios; después la película será distribuida por diferentes medios entre los que se encuentra el transporte, generando nuevamente impactos ambientales y beneficios, con el fin de acercar la película al consumidor dentro de una sala de exhibición donde se le asigna un valor de cambio generando nuevamente impactos al medio ambiente y beneficios para quien aporta el capital; finalmente llega al consumidor quien pagara por el servicio con lo que completa el ciclo.

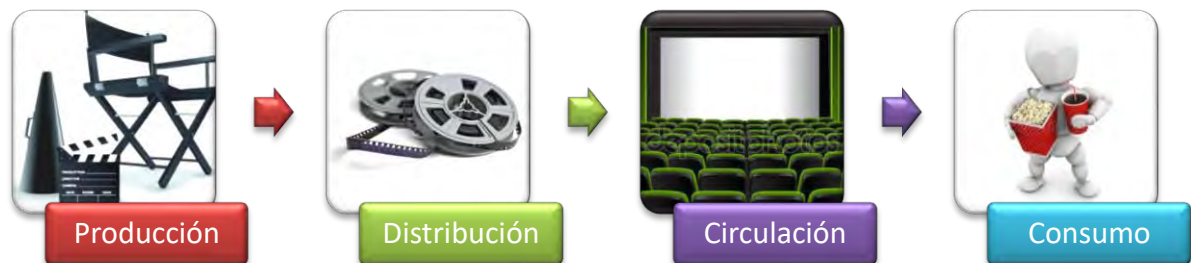
Según Marx en la distribución figuran la renta territorial, el salario, el interés y la ganancia mientras que, en la producción, la tierra, el trabajo, el capital figuran como agentes de la producción.

Finalmente, la renta territorial, y con esto tomamos justamente la forma más desarrollada de la distribución en la que la propiedad territorial participa de los productos. El resultado al que llegamos no es que la producción, la distribución, el cambio y el consumo sean idénticos, sino que constituyen las articulaciones de la totalidad.

El marxismo ofrece la posibilidad de incorporar los procesos naturales a las condiciones generales y a los procesos mismos de producción y considerar al ambiente como potencial al proceso productivo.

Por ello, la naturaleza, más que una segunda contradicción del capital que habría que desentrañar de la teoría marxista. Queda oculto el fondo de la cuestión ambiental: la destrucción de la base de recursos y del equilibrio ecológico, soporte de todo proceso económico y productivo (Leff, 2001).

Esquema 18. Proceso de producción.



Fuente: elaboración propia con datos de (Marx, 1857).

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el servicio de exhibición de películas se ubica en la circulación del producto que es la realización de una película que llega al consumidor dentro de una sala de exhibición con un precio determinado por la oferta y la demanda. Para el caso de México se identifica como industria fílmica y del video e industria del video y la clasificación de para los servicios relacionados con la industria cinematográfica es la 1520, Industria Fílmica y del Video, e industria del sonido.

Se trata de unidades económicas dedicadas principalmente a la prestación de servicios fílmicos, de video y de sonido, de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, se entiende por industria fílmica y de video a la producción y/o distribución de películas en formato de cine y de video; programas de televisión; de videoclips, comerciales y otros materiales audiovisuales, no realizadas por las estaciones de televisión.

Exhibición de películas en formato de cine y de video, y otros materiales audiovisuales. Incluye a la organización de festivales cinematográficos, y a la exhibición de películas combinada con el comercio al por menor de dulces bajo la misma razón social. Servicios de postproducción, como doblaje, titulado, subtítulo, efectos visuales, animación, edición, conversión de formato, copiado de videos, y a otros servicios para la industria fílmica y del video como la crematografía y los servicios prestados por los laboratorios fílmicos (ProChile, 2011).

La exhibición de películas, junto con la producción y la distribución, forman los tres rubros que componen la industria cinematográfica. Esta a su vez, forma parte del sector de medios audiovisuales, que es uno de los cuatro grupos en que se clasifican las industrias creativas, estas se clasifican en cuatro grupos: a) patrimoniales, que incluyen expresiones culturales tradicionales (artes, artesanías, festivales y celebraciones) y sitios culturales (arqueológicos, librerías, entre otras); b) artes, que integran artes visuales (pintura, escultura, entre otras) y artes escénicas (música, teatro, danza, entre otras); c) medios, como publicidad y audiovisuales (cine, radio y TV, y grabaciones musicales), y d) creaciones funcionales, que están compuestas por diseño, nuevos medios y servicios creativos (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

Muchos sectores de las industrias creativas son nuevos y dinámicos en el comercio mundial. Se caracterizan por el uso de la creatividad, el talento, las habilidades individuales y el capital intelectual como insumos primarios en los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios. Engloban un conjunto de actividades basadas en el conocimiento, enfocadas, pero no limitadas, a las artes, y que generan empleos e ingresos significativos derivados de la producción y el comercio, y de la explotación de los derechos de propiedad intelectual. Comprenden productos tangibles y servicios artísticos e intelectuales intangibles con contenido creativo y valor económico (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

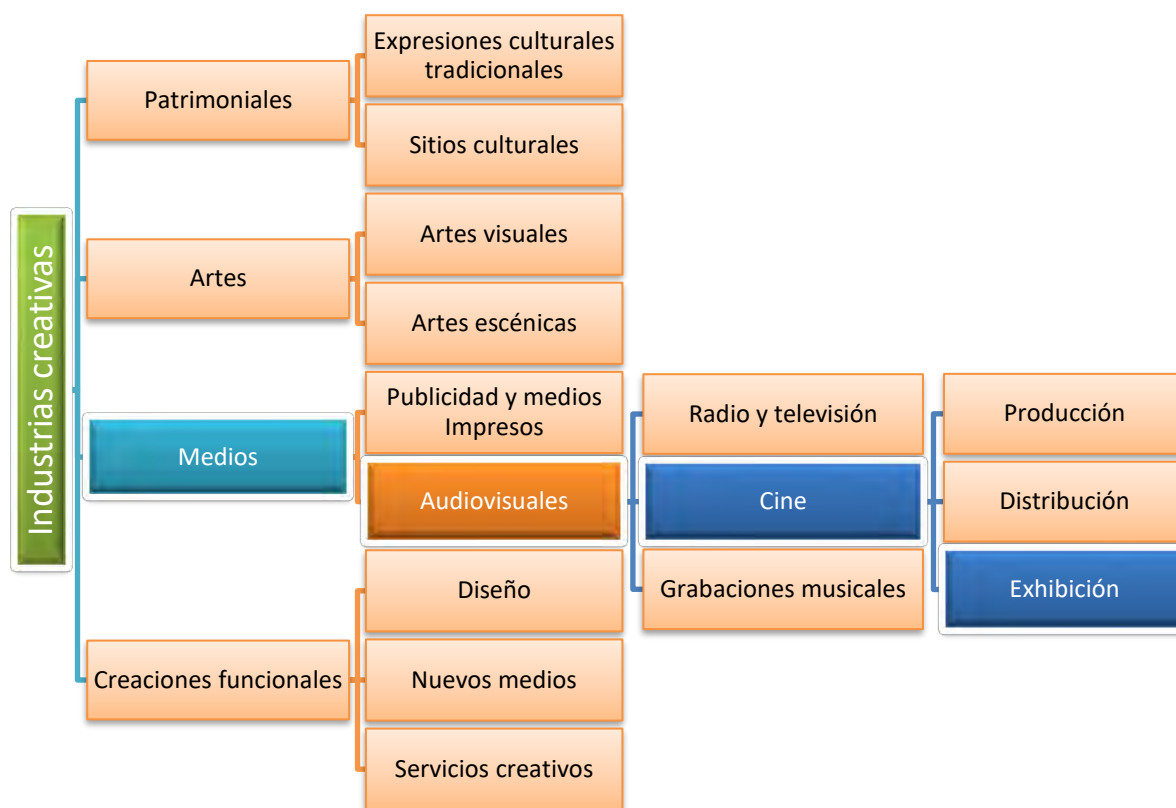
El cine es un medio audiovisual de comunicación con una amplia capacidad de penetración en la sociedad, es un vehículo de expresión artística y cultural, es un medio de fortalecimiento, difusión y afirmación de la identidad de una nación y es también, una industria cultural de alto potencial económico y mediático. Por tanto, sigue y seguirá siendo una actividad estratégica para el Estado (ProChile, 2011).

La industria recreativa del cine ha tenido un crecimiento constante en los últimos años al grado de convertir a México en el mercado Latinoamericano más importante y uno de los primeros a nivel mundial. De manera similar se ha mostrado una tendencia positiva en el

número de salas en el territorio mexicano, llegando en el 2009 a registrar en base a datos de CANACINE 4,480 pantallas cinematográficas un incremento del más del doble al del año 2000 donde sólo se contaba con 2117 (ProChile, 2011).

Por su parte, los servicios creativos son actividades intangibles basadas en un desarrollo creativo, por ejemplo, fotografía; entretenimiento en vivo; publicidad; producción, distribución y exhibición de películas; software y diseño (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

Esquema 19. Clasificación de la industria cinematográfica.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

En el esquema anterior se puede apreciar donde se ubican las empresas dedicadas a la exhibición de películas que, en conjunto con las empresas de Producción y Distribución, forman la categoría de Cine, que a su vez en conjunto con Radio y Televisión y

Grabaciones Musicales forman una categoría más amplia llamada Audiovisuales, que junto con Publicidad y Medios impresos forman la categoría General de Medios, que es uno de los cuatro rubros de las industrias creativas.

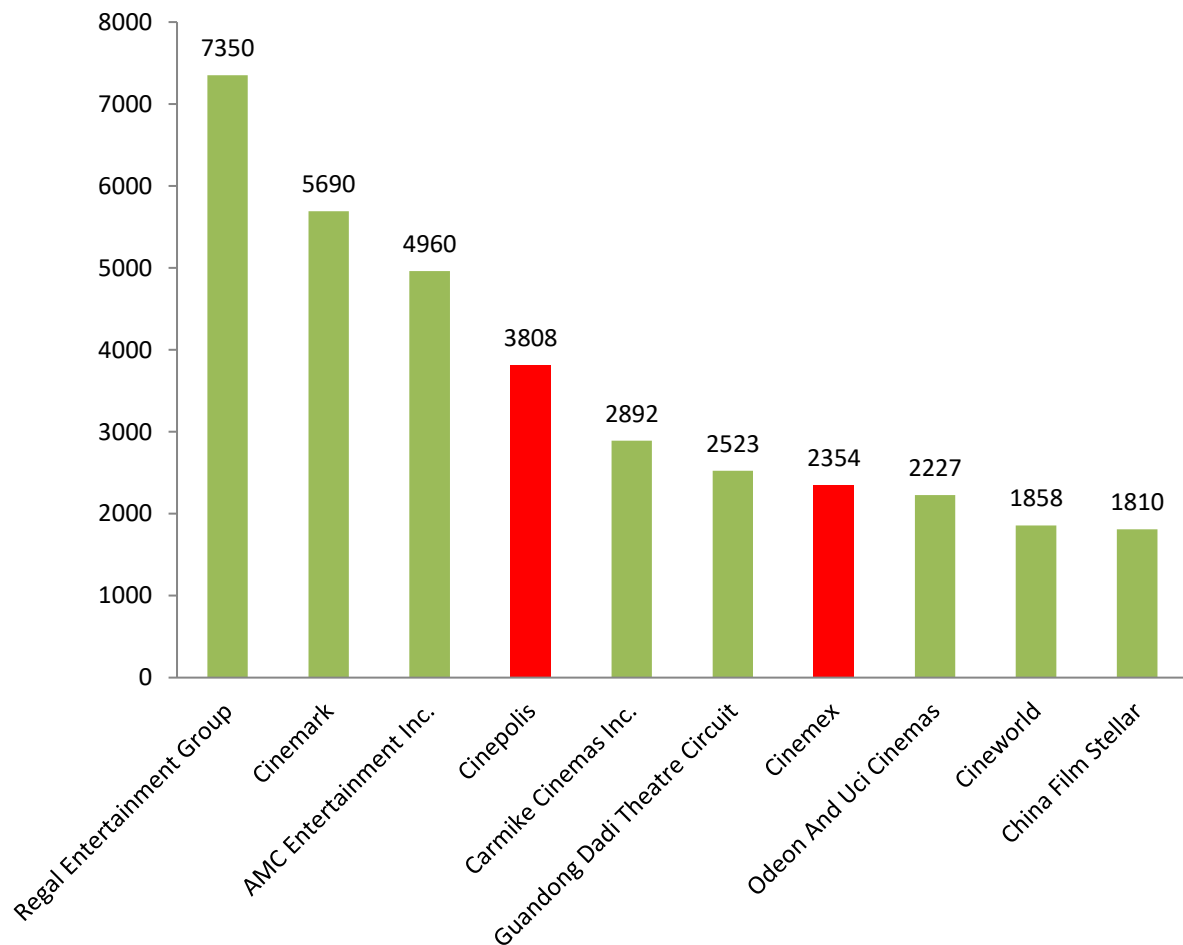
Actualmente en México las industrias creativas se conforman por las industrias de televisión, videojuegos, animación multimedia y cinematográfica, rubro donde esta última ubica a nuestro país como el mercado más grande de cine dentro de los países Latinoamericanos logrando en 2008 una entrada de 183 millones de acuerdo a datos de ProMéxico. La producción cinematográfica de películas mexicanas se ha ido fortaleciendo por el creciente apoyo que ha recibido la industria del cine mexicano tanto en su promoción como producción al 2010, se produjeron 68 películas, tendencia no refleja un crecimiento pero que sí se ha sostenido, logrando con ello posicionar a México como un país atractivo para el mercado de cine. De acuerdo a CANACINE (Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y del Videograma) en el 2008 México ocupó a nivel mundial el quinto lugar con el mayor número de asistencias al cine con 182 millones de boletos, ubicándose solamente por debajo de India, Estados Unidos, China y Francia, dato que lo coloca como un importante mercado para Estados Unidos y una fuerte competencia para cualquier industria cinematográfica perteneciente a otro país e incluso para México (ProChile, 2011).

### **III.3- El mercado de exhibición de películas en el ámbito nacional e internacional**

En este apartado se pretende explicar cómo está estructurado el mercado de exhibición y sus mecanismos reguladores, que posibilidades de inversión de emprendedores mexicanos en México y en el extranjero. La industria cinematográfica en México tiene una larga historia. A lo largo de más de 100 años ha vivido etapas de gran crecimiento y proyección internacional, y otras de debilidad y grandes retos. Factores políticos, nacionales e internacionales, la creciente globalización de la industria y el surgimiento constante de nuevas tecnologías han tenido un fuerte impacto en la industria mexicana (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

Entre 1905 y 1910 los grandes productores de entonces (Loew, Zukor, Fox, entre otros) construyeron las primeras salas de exhibición fijas, que se transformaron paulatinamente en grandes y lujosos espacios de hasta 3.000 butacas, lo que hizo que surgieran los circuitos de salas de exhibición de cine, que por muchos años fue el último eslabón de la cadena de valor de la industria. El eslabón de la exhibición se ha adaptado a los nuevos medios y recursos técnicos que han surgido, lo que ha motivado constantes remodelaciones en las salas de exhibición a nivel mundial (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

Gráfica 6. Pantallas por circuito de exhibición a nivel mundial en 2014



Elaboración propia con datos de (BoxOffice PRO, 2015).

Como se observa en la gráfica anterior las empresas mexicanas de exhibición tienen la capacidad de competir con las principales a nivel mundial, ya que en ese año Cinépolis se ubicaba en el cuarto lugar mientras que Cinemex se ubicaba en el séptimo lugar, de igual forma que en México el mercado de exhibición de películas a nivel mundial va sufriendo transformaciones respecto a la cuota de mercado de los principales actores.

Internacionalmente, sobresalen algunos circuitos, por su actividad y tamaño, como los Cineplex-Odeon, United Artist Theater Circuit; Loew's y AMC, en Estados Unidos y Canadá; Odeon y ABC, en el Reino Unido; Pathé, Gaumont y UGC, en Francia; Cinesa o Yelmo-Cineplex, en España; y Cinépolis, Cinemex y Cinemark en México. A partir de 1990 dichos circuitos propiciaron que aparecieran los minicines —nuevas o viejas salas rehabilitadas—, los multiplex y los megaplex, lo que favoreció que se proyectaran más películas al mismo tiempo y aumentara el número disponible de pantallas (Martínez, Padilla, Schatan, & Vega, 2010).

Este año los gigantes mundiales de clasificación exposición en honor a la reestructuración progresiva del paisaje exposición mundial mediante el reconocimiento de todas las empresas que abren el camino para la reinención de la experiencia del cine. Aquí está una mirada a los gigantes globales de la exhibición de películas de acuerdo al número de pantallas (Boxoffice Staff, 2016).

Wanda Group (Wanda Cine Line, AMC, Hoyts), China (Internacional): Con la adquisición recientemente anunciada de Carmike por AMC, el grupo Wanda está mirando a la construcción de un imperio teatral que pronto va a romper el umbral de 10,000 pantallas. Por el momento, sin embargo, Wanda tiene un asiento firme en el primer lugar con una red que incluye cine línea de China Wanda, AMC de América del Norte, y la cadena multinacional Hoyts (Boxoffice Staff, 2016).

Regal Entertainment Group, Estados Unidos (doméstica): Regal se entregó el primer puesto en el ranking de este año, como Wanda Group de China sigue creciendo a través

de adquisiciones. Regal sigue siendo un líder en América del Norte, sin embargo, donde actualmente opera 7.361 pantallas (Boxoffice Staff, 2016).

Cinemark, Estados Unidos (Internacional): Cinemark con sede en Texas se convirtió en una potencia mundial exposición a mediados de los años 90, cuando por primera vez comenzó a ser pioneros del concepto de multiplexación en América Latina. Hoy en día, Cinemark cuenta con una superficie de cerca de 6.000 pantallas en todo el continente americano. El circuito se ha destacado en el desarrollo de su propio concepto de gran formato de gran éxito prima de marca privada, Cinemark XD (Boxoffice Staff, 2016).

Cinépolis, México (Internacional): El circuito de exhibición superior en México ha hecho un trabajo excepcional en expansión a los mercados extranjeros, el crecimiento de su marca a través de América Central y del Sur antes de la adición de los mercados maduros como Estados Unidos, India y España en los últimos años. Cinépolis entró en el mercado de Estados Unidos con su línea de cine VIP, optando por una estrategia que lo sitúa como un gran competidor en rápida evolución espacio de cine de lujo de América del Norte (Boxoffice Staff, 2016).

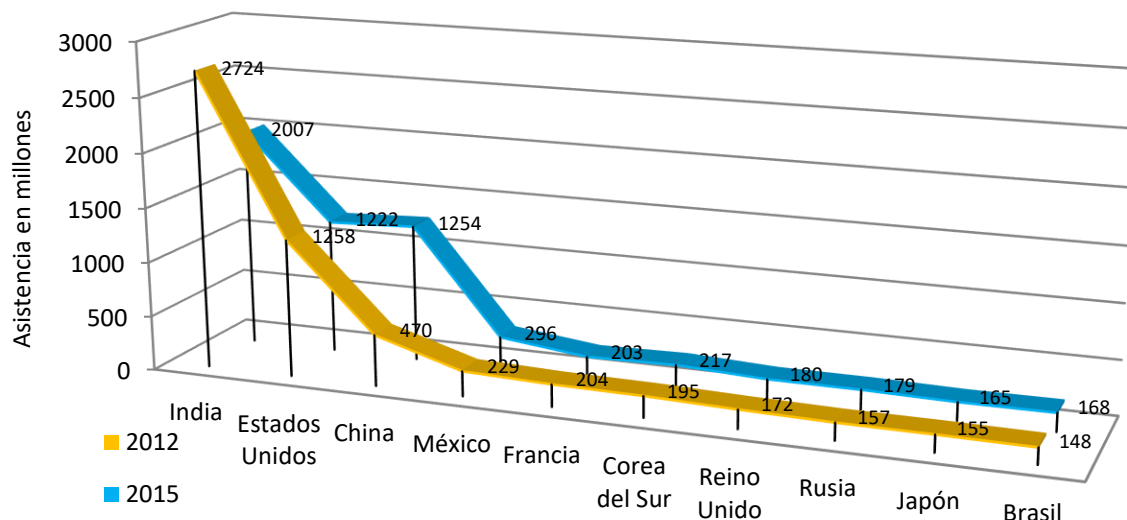
Carmike Cines, Estados Unidos (doméstica): La adquisición de Carmike de Wanda Group significa esto va a ser el último listado del circuito con sede en Georgia en nuestro ranking anual, debe ir a través de la oferta como se espera. Carmike vio un cambio radical en los últimos años, cada vez más para convertirse en el circuito de exhibición # 5 en el mundo en el momento en Wanda adquirió en principios de 2016 (Boxoffice Staff, 2016).

Guangdong Dadi Teatro Circuito, China (doméstica): la segunda mayor cadena de cines de China se encuentra justo fuera de nuestra lista global superior 5. Dadi está aumentando rápidamente su huella en toda la China continental, donde debe alcanzar el hito de 3.000 pantallas a finales de este año (Boxoffice Staff, 2016).

Cinemex, México (internacional): Con más de 2600 pantallas es la segunda a nivel nacional, con su primer cine abierto en el extranjero en Estados Unidos, donde se tiene contemplado seguir buscando mayor participación de mercado.



Gráfica 7. Asistencia al cine por año en millones 2012 vs. 2015.



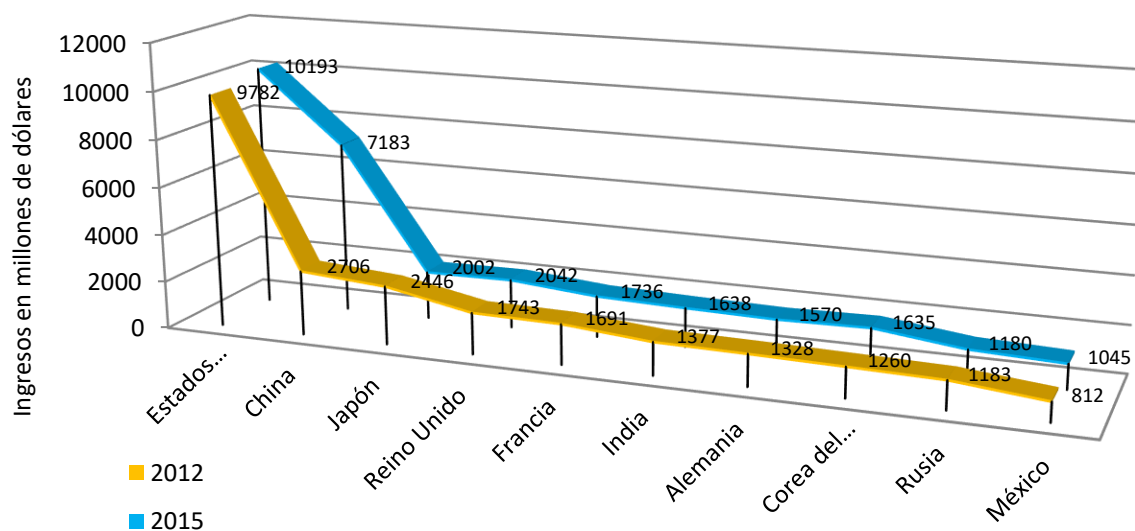
Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2013) & (CANACINE, 2016).

Como se puede observar en la gráfica, en el periodo de 2012 a 2015 se dio un crecimiento en la asistencia a las salas de cine en China y México, un retroceso en India y el resto de los países permanecen sin cambios. México es un mercado grande y en expansión para la exhibición de películas. Para el 2012 México, se ubicó en el cuarto lugar mundial en términos de asistencia al cine, sólo por debajo de India, Estados Unidos y China. En América Latina ocupa el primer lugar, por encima de Brasil con 148, millones de asistentes. En otros países de la región el número de boletos vendidos es mucho menor al de México: Argentina (33 millones), Colombia (23 millones) y Chile (12 millones).

La importancia del cine en México es tal que ha llevado a la industria mexicana a tener como objetivo consolidarse como una importante alternativa al cine estadounidense, pues en dicho período se logró un crecimiento de 38% en el número de personas que asistieron al cine; cifra muy superior de lo registrado por Estados Unidos en el mismo intervalo de

tiempo, el cual registró un cambio porcentual de 7,5 a pesar de. Las principales ciudades junto con sus más activas salas de cine en el territorio mexicano durante 2008 lograron concentrar la mayor parte de la asistencia a películas mexicanas y estadounidenses, lo que refleja un exceso de concentración en esas zonas, pues sólo la presencia de los primeros cuatro cines del Ranking es capaz de albergar el número de personas que vieron la película más taquillera de ese año (Batman) y a la vez los dos primeros sobrepasan a la audiencia de la película mexicana más taquillera (ProChile, 2011).

Gráfica 8. Ingresos en taquilla por año en millones de dólares 2012 vs. 2015



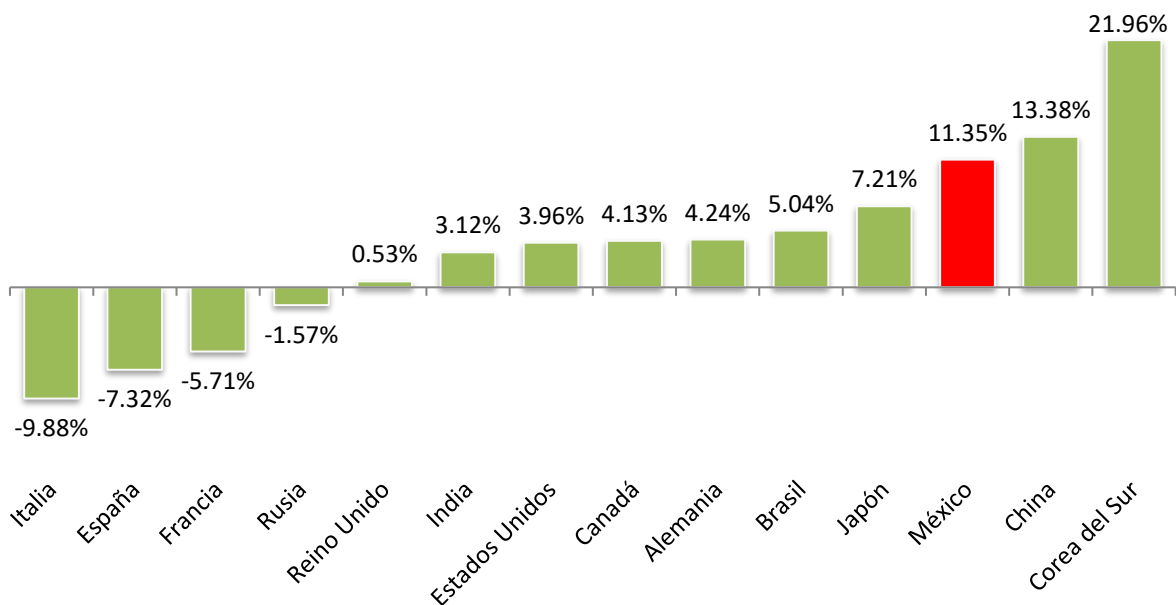
Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2013) & (CANACINE, 2016).

En términos de ingresos de taquilla, al finalizar el 2012 México ocupó el decimotercer mercado más grande del mundo y el segundo de América Latina, con una recaudación de 812 millones de dólares, con un crecimiento de más del 28% que le permitió ubicarse en el 2015 en el décimo lugar, en gran medida, esto se debe a la penetración y escala que ha logrado la industria de la exhibición en este país. Cabe destacar que el mayor crecimiento

lo presenta nuevamente China con un aumento en los ingresos de taquilla mayor al 165%, para alcanzar la cifra de 7183 millones de dólares.

Aún y cuando el mercado mexicano es uno de los más atractivos a nivel mundial podría mejorar aún más sobre todo por el grado de penetración que existe, debido a que la industria se ha llegado a concentrar en su totalidad en las principales ciudades del país y en zonas urbanas, por lo que en un futuro esta tendencia podría llegar a catapultar a México a una posición mejor de la que ya ocupa y por lo tanto esto lo ubica como un país que se encuentra en una etapa en la que es necesario comenzar a penetrar en este servicio, pues el país que lo haga puede llegar a verse beneficiado por una mayor diversificación de las zonas, así como colocarse como un fuerte proveedor e importante competidor para México pues constituye un nicho en el que la industria mexicana apenas ha comenzado a modernizarse después de su crisis (ProChile, 2011).

Gráfica 9. Asistentes totales 2012 vs 2011, Variación %



Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2013).

Es notable el crecimiento que ha tenido la asistencia a salas de cine en México, en 2012 ocupa el tercer lugar en crecimiento, con un 11.35 % respecto al año anterior, sólo después de Corea del Sur y de China.

Gráfica 10. Habitantes por pantalla



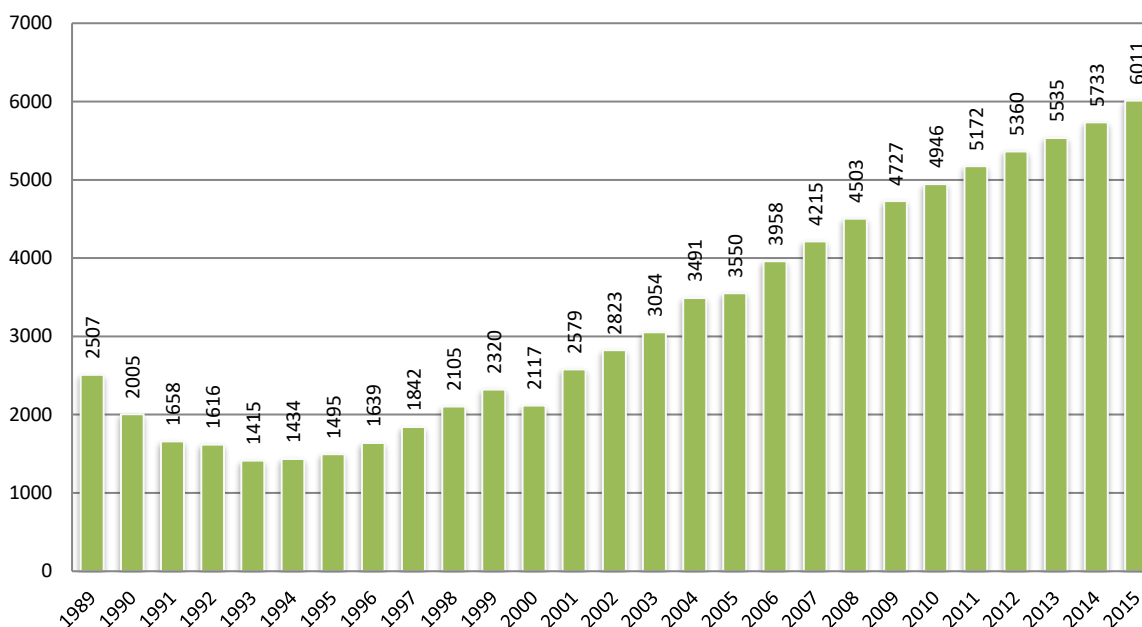
Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2016).

México se ubica en lugar número 13 entre los países con la mayor cantidad de salas de cine por habitante con una sala por cada 19958 habitantes lo que coloca a México en el primer lugar de Latinoamérica seguido de Chile con una pantalla por cada 44241 habitantes, de tal manera que México cuenta con más del doble de Salas por habitante que las que tiene Chile.

En México el mercado de servicios se ha ubicado desde hace ya más de una década como el sector de mayor crecimiento, tendencia que siguió presentándose en el año 2010 donde en base a estudios del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) dicho sector registró una participación de 34% con respecto al PIB total. Entre el 2004 y el 2009, las unidades económicas (persona moral o física con actividad empresarial) del sector servicios en México no sólo se incrementaron, sino que además lograron colocar a dicho

sector económico como el de mayor crecimiento, pues de las 5.144.056 empresas registradas a nivel nacional, los servicios incluyen 2.076.486 cifra muy por arriba de la registrada en el 2004 con 1.013.743 empresas (ProChile, 2011).

Gráfica 11. Pantallas de Cine de 1989 a 2015



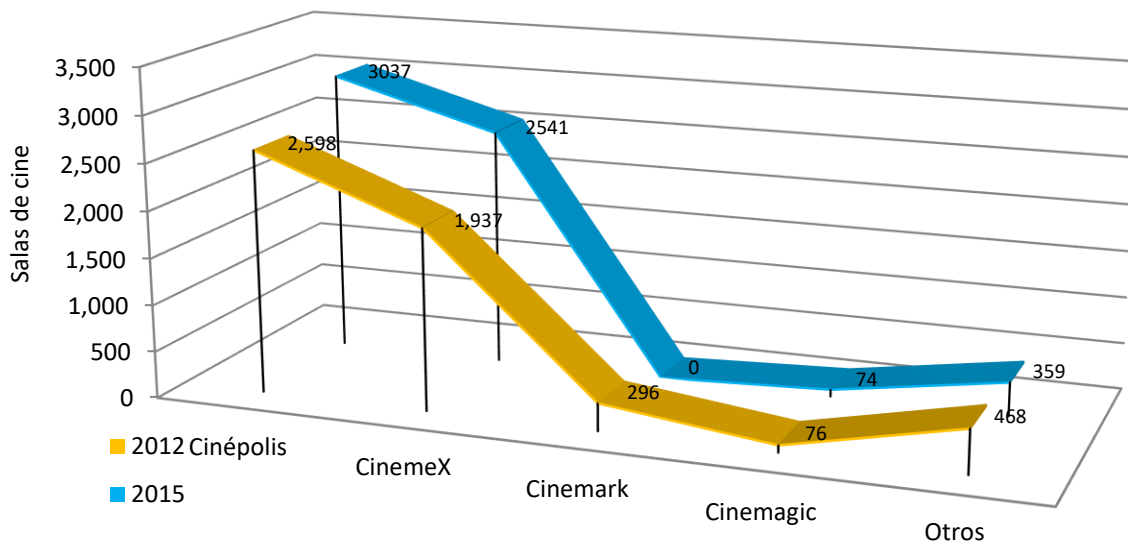
Fuente: Elaboración propia con datos de (IMCINE, 2013) & (CANACINE, 2016).

La constante importancia que ha venido mostrando México la podemos notar en el incremento de 300 salas del 2004 al 2008 donde son los cines de 8 a 15 salas los de mayor relevancia, llegando a representar en el 2008 el 56% de los cines existentes en el territorio; así como al hecho de que la asistencia de personas al Cine han ubicado al mercado mexicano como ya se mencionó en el cuarto lugar a nivel mundial por arriba de países como Corea del Sur, Reino Unido, Alemania y Rusia (ProChile, 2011).

México tiene una de las industrias de exhibición más modernas del mundo, la gran mayoría de los complejos de exhibición están formados por conjuntos de varias salas, por lo que ocupó el segundo lugar a nivel mundial en 2012, por encima de Estados Unidos,

Japón y Canadá. Para finales del 2012 México ya contaba con un 40% de salas digitales, por lo que se posicionó en el décimo lugar a nivel mundial en este rubro y el primer lugar de Latinoamérica, por encima de Colombia, Brasil y Chile. En 2012 hubo un acelerado incremento en el número de las pantallas digitales en 2D, lo que se tradujo en que más de la mitad de los estrenos fueran lanzados también en este formato, con un considerable 23% de los boletos vendidos (IMCINE, 2013).

Gráfica 12. Salas por circuito de exhibición en 2012 vs. 2015.



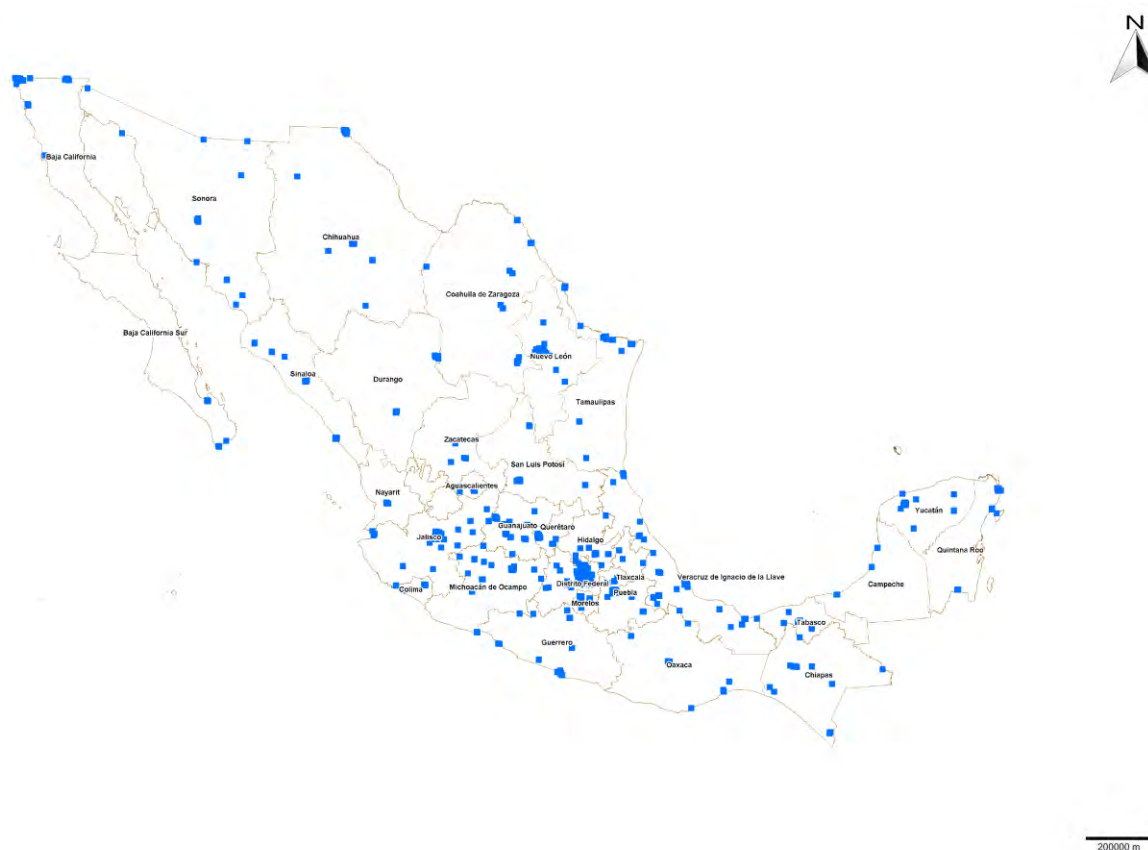
Fuente: Elaboración propia con datos de (CANACINE, 2013) & (CANACINE, 2016).

Se puede observar en la gráfica anterior que el mayor crecimiento en el número de pantallas lo presenta Cinemex con un 31.5 %, este crecimiento se debe en gran medida a la adquisición de la cadena de Cines Cinemark de México, motivo por el cual esta pasa de 296 a cero. Cinépolis presenta un crecimiento del 16.8 % en el número de pantallas.

La infraestructura cinematográfica contribuye de manera fundamental al desarrollo artístico y comercial de las producciones audiovisuales en México. Merece mención especial el papel que han tenido las diversas cadenas exhibidoras, caracterizadas por

ofrecer al público alta tecnología en imagen y sonido, así como un confort que las distingue de otros espectáculos y formas de entretenimiento. Su desempeño, altamente dinámico, se refleja en que el país cuenta con el mayor número de pantallas cinematográficas y que promedia el mayor número de pantallas por habitante en Latinoamérica. Desde 2001, esa cantidad se ha incrementado a un ritmo promedio de 7% anual (IMCINE, 2013), cabe destacar que durante el 2012 operaron 5,375 salas en todo el país y para finalizar el 2015 se 6,011, que durante el 2016 siguen creciendo con nuevas unidades de negocio que se van distribuyendo por todo el territorio nacional.

Ilustración 18. Ubicación de cines a nivel nacional

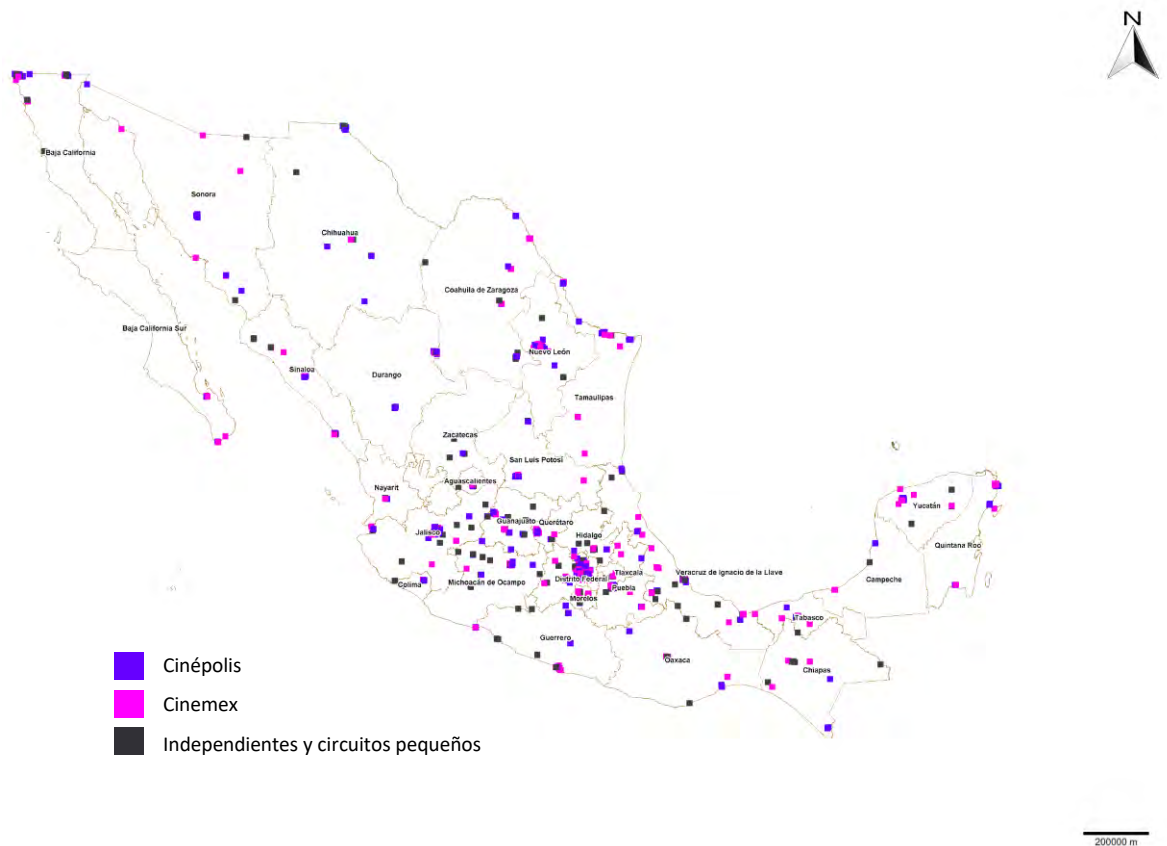


Fuente: Elaboración propia con datos de (DENUE, 2016).

Se puede observar que la distribución de los cines a nivel nacional no se da de manera homogénea, con una concentración de estos en tres principales aglomeraciones, que

corresponden con las tres principales ciudades de la república mexicana, también se puede apreciar una franja transversal con menor concentración que va de Jalisco a Veracruz, después de manera más dispersa se pueden observar cines en las ciudades costeras y fronterizas, al final vemos zonas con una muy baja densidad donde no de aprecia ningún cine en cientos de kilómetros. Las causas de esta distribución heterogénea son las externalidades que afectan la jerarquía de las ciudades y por consecuencia la ubicación de los cines busca estar lo más cercano posible a los consumidores de acuerdo a los tres principales polos de atracción y sus áreas de influencia.

Ilustración 19. Ubicación de cines por circuito a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia con datos de (DENUE, 2016).

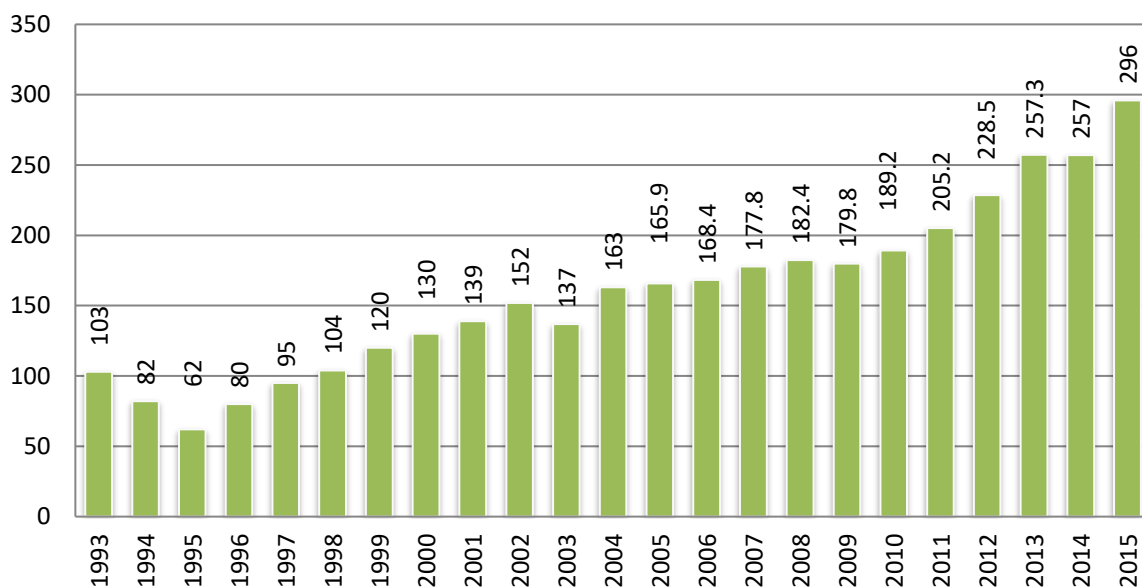
Se puede observar que la distribución de cines por cada circuito se da de una forma equilibrada entre Cinépolis y Cinemex, los dos principales competidores en las ciudades más importantes, mientras que en las ciudades de menor importancia puede estar



dominada por alguno de los dos, aunque en la mayoría de los casos el mercado lo tiene Cinépolis, por otro lado los cines independientes y circuitos pequeños tienen poca participación en las ciudades más importantes, mientras muestran una mayor presencia en las ciudades de menor importancia.

México se ubicó entre los cinco países con mayor asistencia a salas de cine, en un contexto donde las películas de Hollywood alcanzan elevados niveles de audiencia alrededor del mundo. En el ámbito nacional, la asistencia total fue la más alta de los últimos años al registrarse más de 296 millones de boletos vendidos, 46 millones más que en 2014. Las 10 películas con mayor éxito en taquilla, todas de Estados Unidos, concentraron cerca de 40% de los espectadores, con fuertes campañas de lanzamiento. Estos títulos tuvieron presencia en más de 98% de los complejos cinematográficos del país y, en promedio, se estrenaron en seis pantallas en cada uno de ellos. Cinco filmes superaron los 10 millones de asistentes, hecho inédito desde el surgimiento de las salas multiplex (Secretaría de Cultura, 2016).

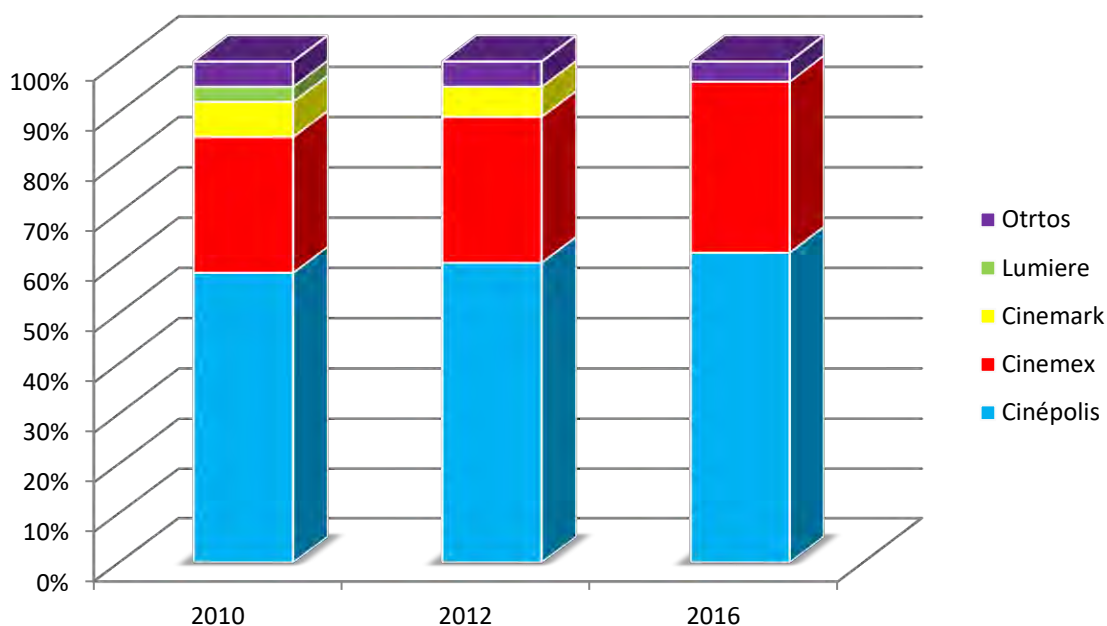
Gráfica 13. Asistentes a las salas de cine en México en millones.



Fuente: Elaboración propia con datos de (IMCINE, 2013), (CANACINE, 2013) & (CANACINE, 2016).

En los últimos años se aprecia que el crecimiento de la asistencia a salas de cine no solo se ha mantenido, sino que continúa en aumento hasta llegar a la cantidad de 296 millones de asistentes en 2015, como se puede observar en la gráfica anterior, a pesar de que las ventanas de exhibición se han diversificado. Además, los complejos de exhibición han logrado adaptarse y estar a la vanguardia tecnológica, multiplicando los formatos como el 3D o 4D, lo que repercute en mayor captación de público (IMCINE, 2013).

Gráfica 14. Porcentaje de asistentes por Circuito de Exhibición en 2010 a 2016



Fuente: Elaboración Propia con datos de (CANACINE, 2016).

Los meses con mayor asistencia fueron junio y julio, que concentraron 25% del total. Julio de 2015 se convirtió en el mes con mayor asistencia desde 2000, año en que se hizo el primer registro mensual. El domingo sigue siendo el día de mayor afluencia a salas, con 25% del total del año. Viernes y sábado aumentaron tres puntos porcentuales con respecto al año anterior. El miércoles ha dejado de ser de alta asistencia, ya que el descuento en el costo de las entradas que ofrecen las cadenas de exhibición oscila entre 20 y 30%; anteriormente era de dos por el precio de uno (Secretaría de Cultura, 2016).

### **III.4- Factores que afectan el comportamiento del mercado de exhibición de películas.**

Desde que el Gobierno de Felipe Calderón asumió la presidencia, pronunció en el 2006 una estrategia de combate al narcotráfico y donde la zona norte del país es señalada como la región más violenta, en los últimos dos años esta situación se ha ampliado a estados que anteriormente no presentaban este tipo de violencia. El sector turismo, se ha visto severamente afectado por esta situación, razón por la cual el Gobierno autorizó la liberación de \$11 millones de dólares solamente para promover la Riviera Maya. El Gobierno ha implementado medidas encaminadas a evitar fuga de capitales como reformas en seguridad civil, regulación al manejo de divisas extranjeras, regulaciones en las casas de cambio, lo cual sumado a la lucha contra el crimen organizado ha afectado a turistas y extranjeros residentes en el territorio mexicano. De acuerdo a analistas de HSBC la inseguridad no afectará al capital extranjero y no es factor de preocupación para inversionistas. La institución detalló que en 2009 y 2010, los años de mayor violencia en la historia moderna del país, la inversión de cartera alcanzó un promedio de 18 mil millones de dólares en cada uno, monto significativamente mayor a los cinco mil millones promedio de los 15 años anteriores (ProChile, 2011).

La industria del cine es un servicio que se encuentra abierto a la participación del sector privado en México, donde cabe señalar que las compañías cinematográficas públicas son las de mayor presencia numérica, pero son las privadas las que registran mayores ganancias. Los exhibidores reservarán el diez por ciento del tiempo total de exhibición, para la proyección de películas nacionales en sus respectivas salas cinematográficas, salvo lo dispuesto en los tratados internacionales en los cuales México no haya hecho reservas de tiempo de pantalla, además las películas nacionales se estrenarán en las salas por un período no inferior a una semana, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que sea inscrita en el Registro Público correspondiente, siempre que disponible en los términos que establezca la Ley Federal de Cinematografía (ProChile, 2011).

Ley Federal de Cinematografía, sólo en el caso del doblaje de las cintas cinematográficas que se realizará con personal y actores mexicanos o extranjeros residentes en el país, salvo las disposiciones contenidas en convenios internacionales o tratados internacionales. Referente a regulaciones en materia de Inversión Extranjera (IE), el 27 de diciembre de 1993, el Congreso de México decreto la Ley de Inversión Extranjera, en la que fijaba las reglas para canalizar la IE en el país, quedando estipulada la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (dependencia de la Secretaría de Economía), como la institución que regularía los flujos de las mismas, así como los lineamientos de la participación de dichos flujos en las actividades productivas y de servicios que se realizan en el país. Se hace alusión al inversionista extranjero como la persona física o moral de nacionalidad distinta a la mexicana y las entidades extranjeras sin personalidad jurídica, dicha ley refiere a Inversión Extranjera lo siguiente (ProChile, 2011):

- La participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción, en el capital social de sociedades mexicanas
- La realización por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero
- La participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados por esta Ley.

Los extranjeros o las empresas extranjeras, no podrán adquirir el dominio directo sobre tierras y aguas en una faja de 100 kilómetros a lo largo de las fronteras y de 50 kilómetros en las playas (la Zona Restringida). Las empresas mexicanas sin cláusula de exclusión de extranjeros podrán adquirir el dominio de bienes inmuebles destinados a la realización de actividades no residenciales ubicados en la Zona Restringida, debiendo dar aviso de dicha adquisición a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), dentro de los sesenta días hábiles siguientes a aquél en el que se realice la adquisición. La Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE) para determinar la conveniencia de autorizar las solicitudes presentadas a su consideración adquisición o establecimiento de inversiones en las actividades restringidas, en las que se requiera dicha autorización, de conformidad con el presente Anexo deberá tomar en cuenta los siguientes criterios (ProChile, 2011):

- El impacto sobre el empleo y la capacitación de los trabajadores;
- La contribución tecnológica;
- El cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental contenidas en los ordenamientos ecológicos que rigen la materia
- En general, la aportación para incrementar la competitividad de la planta productiva de México.

A partir del 1 de enero del año 2004, los umbrales serán ajustados anualmente de acuerdo a la tasa de crecimiento nominal del Producto Interno Bruto de México, de conformidad con lo que publique el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. No más del 10 por ciento de los miembros que integren una sociedad cooperativa de producción mexicana podrán ser extranjeros, los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o de administración general en las sociedades cooperativas (ProChile, 2011).

Un dato importante se remonta al año 2004, fecha en que la administración que estuvo compuesta por el entonces mandatario Vicente Fox intentó quitar el apoyo del Estado a la industria cinematográfica de México, promoviendo la desincorporación, la venta o la total desaparición de las tres instituciones culturales relacionadas con la actividad fílmica nacional: el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE), el Centro de Capacitación Cinematográfica (CCC) y los históricos Estudios Churubusco de donde han salido obras que han influido en la cultura iberoamericana. Solamente la respuesta de los productores y cineastas, logró poner fin a la iniciativa. Sin embargo, cabe destacar que a pesar de esta fase de peligro al cine mexicano, han existido apoyos por parte del Estado para fomentar la producción nacional del cine (ProChile, 2011).

Estos apoyos se encuentran plasmados en la Ley Federal de Cinematografía donde en base a su artículo 14 el Estado se compromete a fomentar su desarrollo para cumplir su función de fortalecer la composición pluricultural de la nación mexicana, mediante los apoyos e incentivos que la Ley señale, por ejemplo, de acuerdo a los artículos 31 y 32 respectivamente cualquier empresa que promueva la producción, distribución, exhibición

y/o comercialización de películas nacionales o cortometrajes realizados por estudiantes de cinematografía contarán con estímulos e incentivos fiscales que, así como los productores que participen en festivales cinematográficos internacionales, con una o varias películas, y obtengan premios o reconocimientos, contarán también con estímulos, dentro del marco legal (ProChile, 2011).

Sin lugar a dudas, el mayor apoyo con el que cuenta la industria cinematográfica en México la podemos encontrar en el ya mencionado Fondo de Inversión y Estímulos al Cine (FIDECINE), cuyo objeto es el fomento y promoción permanentes de la industria cinematográfica nacional, que permita brindar un sistema de apoyos financieros, dé garantía e inversiones en beneficio de los productores, distribuidores, comercializadores y exhibidores de películas nacionales.

FIDECINE puede contemplar a todos los sectores de la cadena productiva y comercial (producción, distribución y exhibición), este fondo es público y sus integrantes pertenecen a todos los sectores que integran la cadena productiva cinematográfica (técnicos, cooperativos de cine y medios audiovisuales, productores, distribuidores, exhibidores, Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas, IMCINE y Secretaría de Hacienda). Otras instituciones que han apoyado de manera conjunta el fomento del cine son IMCINE que depende del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y coordina los trabajos de servicios a la producción que brindan los Estudios Churubusco y el Centro de Capacitación Cinematográfica (CCC) (ProChile, 2011).

México es el mayor mercado de cine de América Latina y el líder en cantidad de salas en toda la región, crecimiento que ha estado marcado por las inversiones realizadas en el sector de la exhibición, que se intensificaron sobre todo a partir de 1993, con la inauguración multiplex, perteneciente al grupo estadounidense Cinemark. El Gobierno Mexicano a través de sus instituciones de fomento a la cultura (IMCINE, INAH, Museo de Bellas Artes y demás institutos regionales de carácter público, privado o mixto) proveen de recursos para la promoción, difusión y fomento cultural. Sin embargo, no existen

instrumentos o programas de apoyo financiero para la compra de servicios editoriales del extranjero (ProChile, 2011).

Como en diversos países del mundo, la industria de las telecomunicaciones en México es uno de los sectores productivos más dinámicos de la economía, donde las diversas reformas al sector han conseguido extender la conectividad y aumentar la eficiencia del sector. Sin embargo, esto no ha sido suficiente pues continúan existiendo significativas brechas de mercado y de acceso en el sector. La brecha de mercado se refiere a la diferencia entre el nivel de penetración que puede ser alcanzado en condiciones de mercado no óptimas y el nivel que puede ser alcanzado en condiciones óptimas y la brecha de acceso se refiere al grupo de personas y lugares que se mantienen más allá de los límites del mercado debido a sus niveles de ingreso y aislamiento geográfico, principalmente (ProChile, 2011).

Las soluciones para el primero son promover la competencia, diseñar políticas orientadas al mercado y, en general, regulaciones que nivelen el terreno de juego para los operadores nuevos, y para el segundo se conciben a través de subsidios. Para septiembre de 2009 México ya contaba con 9,3 millones de suscripciones de banda ancha, con un equivalente a 8,5% de penetración en el territorio mexicano, resultado muy favorable comparando a septiembre de 2008 con 5,5%. Empero, estos resultados todavía se encuentran muy lejos de los alcanzados por los principales socios comerciales de México, por ejemplo Estados Unidos con 27,2%, Canadá con 28,8% y España con 20% (ProChile, 2011).

De acuerdo con los datos oficiales más recientes de la Encuesta Nacional de Ingreso Gasto de los Hogares 2008, los hogares destinan en promedio 4,84% de su gasto total al rubro de las comunicaciones, mientras que en el 2002 erogaban 3,3%. Las relaciones de intercambio con los otros países centroamericanos y caribeños son prácticamente nulas, o de una sola vía, limitándose a la comercialización de sus películas en la subregión, sin que ésta pueda acceder de manera significativa a las pantallas mexicanas (ProChile, 2011).

Es importante saber que la única red de fibra óptica existente de alcance nacional que puede brindar un nuevo empuje al sector de telecomunicaciones en México es la red de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), la cual fue construida en la infraestructura de transmisión (torres y derechos de vía) de la red eléctrica nacional, sin embargo a pesar de que cubre aproximadamente 50% de la población y ser una red moderna se encuentra en su mayoría ociosa (ProChile, 2011).

A pesar del gran mercado que constituye México, los proveedores extranjeros tienen que lidiar contra un factor que cada año genera pérdidas al sector: la piratería. Acción que en el 2007 de acuerdo a datos de la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) el 74% de los mexicanos compran películas piratas, impulsado por el bajo costo que representa ver un estreno cinematográfico y la facilidad de adquirirlas en casi cualquier parte sin prohibición de las autoridades; lo que significa que 3 de cada 4 mexicanos compra películas piratas. El Acuerdo Nacional Contra la Piratería es otra estrategia del gobierno para hacer frente a esta práctica ilícita y cuyo fin es el combate a la ilegalidad en materia de derecho de autor, los derechos conexos, a propiedad industrial, la recuperación del mercado interno, fortalecer el desempeño, la participación y el crecimiento de empresas formales en el mercado. Iniciativa que surge de la gravedad de dicha práctica y su constante incremento; pues en base al Acuerdo ocho de cada diez películas que se compran en México tienen su origen en mercados ilícitos, ocasionando pérdidas de \$340 millones de dólares para el sector (ProChile, 2011).



## **Propuesta de mejoramiento de la estrategia para la localización de las nuevas unidades de negocio**

### **Planteamiento de la metodología en la localización de nuevas unidades de negocio en zonas urbanas.**

El estudio de localización de nuevas unidades de negocio deberá considerar por lo menos un estudio de mercado para salas de exhibición de películas en cada uno de sus nichos, para lo cual deberá definirlos e identificarlos, para formar una lista de los productos más relevantes de acuerdo con sus características y sus principales mercados potenciales, en segundo lugar, se deberán identificar el potencial de venta y los precios a los que se comercializan los productos y/o conceptos, como son precio de venta, costos de distribución, costos de operación, costos de producción, según corresponda, en tercer lugar, se deberá identificar la oferta existente de exhibición de películas, para las diferentes regiones, así mismo la cuota de mercado que poseen, en cuarto lugar, deberá proporcionar la información necesaria para identificar los hábitos de consumo del mercado objetivo, si se tiene claro o definirlo en caso que se desconozca, finalmente se deberá definir el tipo de producto y/o concepto que va más de acuerdo con la zona de estudio.

#### **Metodología**

Para el desarrollo del proyecto de estudio, se deberá considerar:

1. Trabajo de gabinete: En una primera etapa se consideran las actividades de acopio, organización y análisis de información, bases de datos, información de estudios y desarrollo de los temas.

En su caso, las guías de entrevista y cuestionarios que permita conocer sus experiencias y aprovecharlas en las conclusiones del estudio.

2. Trabajo de campo: Recolección y el análisis de la información e investigación de campo que puede abarcar entrevistas a distintos actores.

Como ya se explicó en los capítulos anteriores para tomar la decisión de la localización de una nueva unidad de negocio se aborda en dos etapas principales, la Macrolocalización que permite determinar que poblaciones se consideran como factibles para la ubicación de un cine y la Microlocalización que depende en gran medida de la primera ya que en esta etapa se analiza únicamente los resultados que arroje la Macrolocalización, por tal motivo se plantea la metodología para abordar la localización de una nueva unidad de negocio partiendo de la Macrolocalización a nivel nacional hasta llegar a la Microlocalización dentro de un área en específico.

El primer paso a seguir en la metodología para la Macrolocalización es establecer los parámetros de descarte e inclusión de poblaciones aptas para soportar la apertura de una unidad de negocio de exhibición de películas dentro de los cuales se encuentra el tamaño de la población. Para establecer este parámetro se debe determinar cuál es la localidad o ciudad más chica a la que se debe prestar atención, de tal modo que se excluya a las que no cumplan con este criterio, si se toma como base la entrevista echa al director de una empresa de exhibición respecto a su estrategia de expansión comenta que apostaran por ciudades chicas, que antes no eran consideradas, para construir salas, pues se decía que la regla de la industria era ir a ciudades de unos 200,000 habitantes, pero en la industria se ha entrado a ciudades con menos población y en el caso de esta empresa han experimentado en algunas ciudades con menos de 100,000 habitantes, con resultados favorables (Ramírez, 2016), de acuerdo a esto se podría descartar todas las ciudades que estén por debajo de 100,000 habitantes. Sin embargo, se propone un análisis más detallado para establecer este parámetro de descarte e inclusión.

Para esto se toman los datos del último anuario estadístico de CANACINE, llamado Resultados Definitivos 2016, en el cual menciona que la asistencia promedio anual en México fue de 2.70 veces por habitante, con un incremento del 10% respecto al año

anterior que fue de 2.46, también establece que la cantidad de habitantes por pantalla en México fue 19,010 al final del 2016, contra 19958 al final del año anterior, el último parámetro a considerar es el promedio de asistentes por sala durante el 2016 que en México fue de 47,700, con una reducción respecto al año anterior que fue de 49,322, aun así se mantiene en crecimiento si se toma en cuenta los años que le preceden (CANACINE, 2017).

En cualquier ciencia es necesario establecer relaciones entre variables que se presupone que tienen relación con el objeto de estudio. Si estas relaciones existen y son comprendidas, podemos entender el funcionamiento del sistema y, consecuentemente, prever su comportamiento futuro, incluso si las condiciones varían. Existen dos tipos de relaciones claras entre variables: Relaciones deterministas y Relaciones no deterministas (Villagarcía, 2017).

Entendemos que una relación es determinista si podemos expresar la variable y en función de x. Si se toma la población de 100,000 habitantes con una asistencia de 2.70 veces por habitante se tendrá una asistencia estimada de 270,000 al dividirlo entre el promedio de asistentes por sala que corresponde a 47,700 el resultado es 5.66 salas, que redondeado da un cine de 5 salas que corresponde con el modelo de cine que actualmente se apertura en este tipo de poblaciones, esto se puede representar gráficamente de la siguiente forma:

$$(s) = \frac{(h) \times (a/h)}{(a/s)}$$

En donde:

s = Número de salas que soporta el mercado

h = Total de población

a/h = Asistencia por habitante

a/s = Promedio de asistentes por sala

Al colocar los valores explicados en el párrafo anterior, queda de la siguiente forma:

$$S = \frac{100,000 \text{ h} \times 2.70 \text{ a/h}}{47,700 \text{ a/s}} = 5.66 \text{ s}$$

Por otro lado, si se divide la población de 100,000 habitantes entre en número de habitantes por pantalla que asciende a 19,010 arroja la cantidad de 5.26 salas, con lo que se puede comprobar que número de salas es coherente con el promedio nacional, también se puede representar gráficamente de la siguiente forma:

$$(s) = \frac{(h)}{(h/s)}$$

En donde:

s = Número de salas que soporta el mercado

h = Total de población

h/s = Habitantes por sala

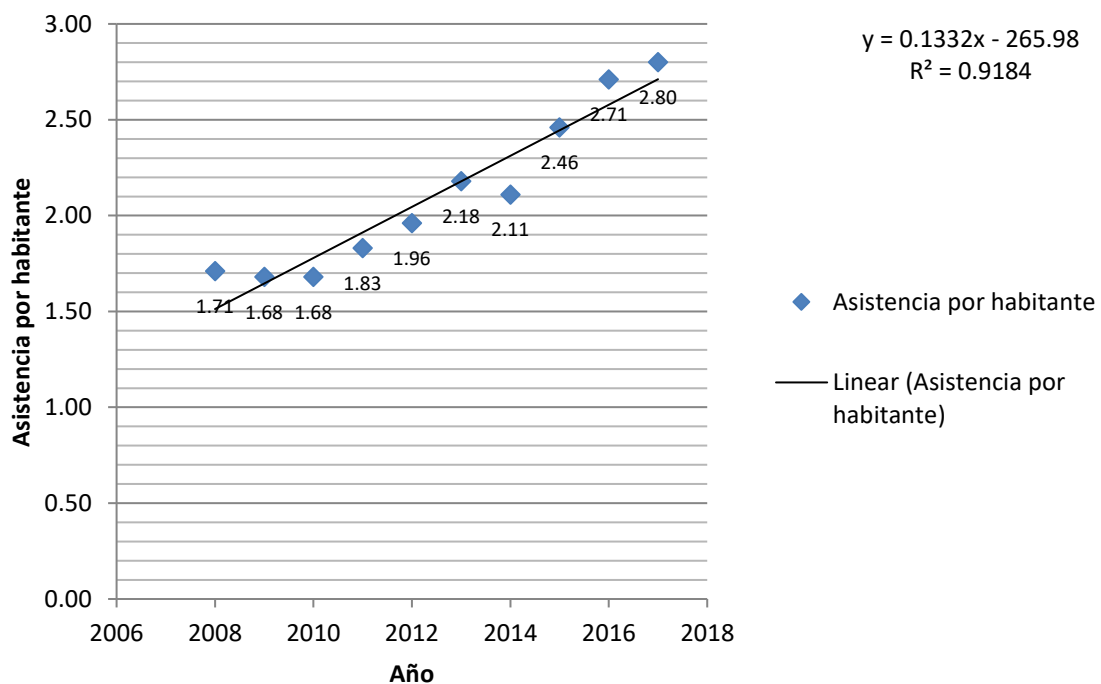
Al colocar los valores explicados en el párrafo anterior, queda de la siguiente forma:

$$s = \frac{100,000 \text{ h}}{19,010 \text{ h/s}} = 5.26 \text{ s}$$

Por lo anterior una población mayor a 100,000 personas parece ser un buen parámetro de descarte e inclusión, pero se debe tomar en cuenta que el mercado no es estático y este va cambiando con los años.

Si se quiere ser más preciso en determinar el tamaño mínimo de población de deberá tomar en cuenta las siguientes graficas que muestran la evolución de la industria cinematográfica en el ámbito de la exhibición de películas en los últimos años:

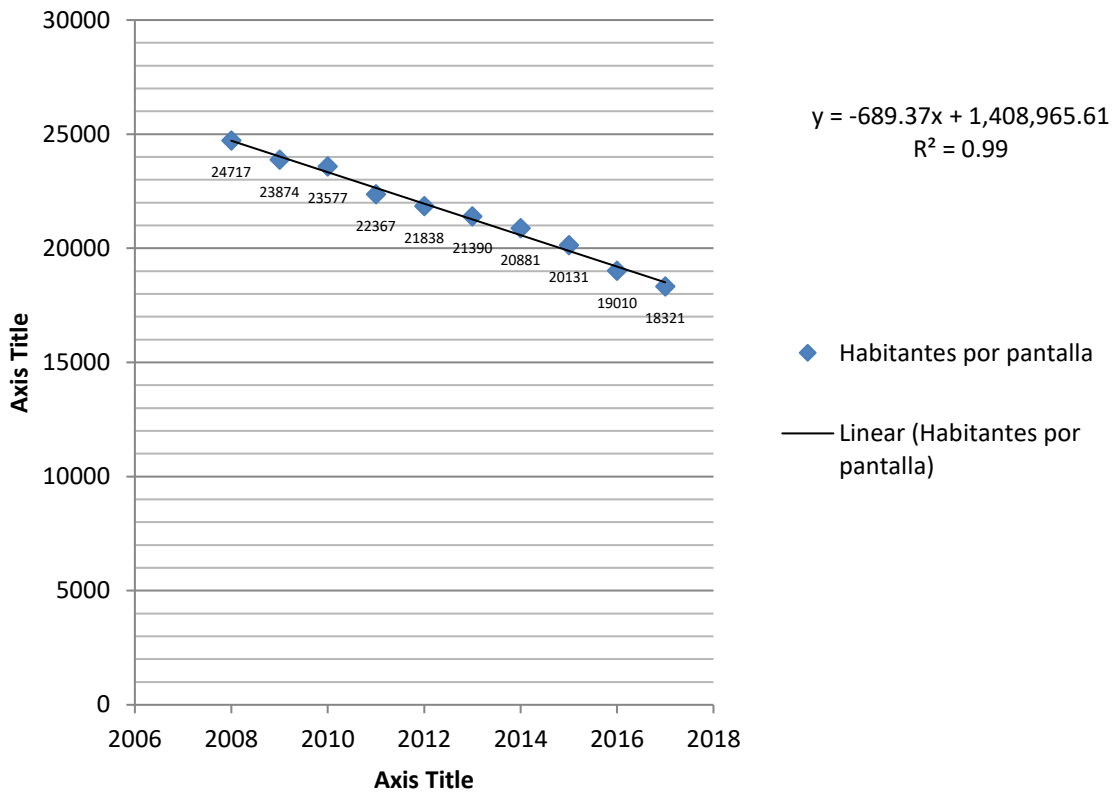
Gráfica 15. Asistencia por habitante a/h.



Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2017) & (CANACINE, 2018).

De acuerdo a la gráfica anterior se puede ver que el comportamiento de la asistencia a salas de cine por habitante ha ido creciendo de una forma sostenida en los últimos años, teniendo en cuenta que la  $R^2$  es de 0.9184, que al estar más cercana al 1 indica que existe una alta correlación entre las variables y que puede ser predictiva en un 91.84 % de cómo será el comportamiento de la asistencia por habitante (a/h) a nivel nacional en los próximos años, siendo así de mucha utilidad para este trabajo de investigación.

Gráfica 16. Habitantes por sala h/s.

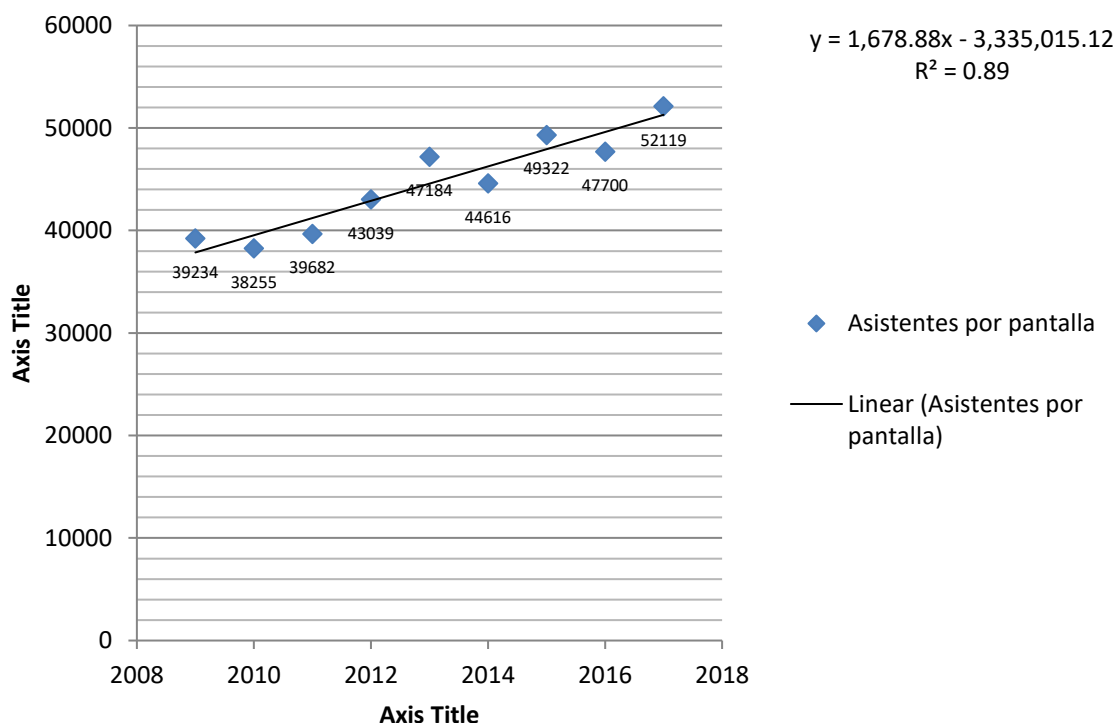


Fuente: elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018), (CANACINE, 2017) & (CANACINE, 2018).

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que la cantidad de habitantes por pantalla ha ido disminuyendo en los constantemente en los últimos años, este dato sirve para saber qué tan saturado se encuentra el mercado en México, al compararlo con otros países se puede ver que los primeros diez en la lista encabezada por Islandia y Estados Unidos se encuentran por debajo de los 11,880 habitantes por pantalla, con lo que se puede predecir que la saturación del mercado en México puede seguir por algunos años más, cabe destacar que la  $R^2$  resultante del cruce de estas variables es de 0.99, lo que indica que se puede predecir el comportamiento de los habitantes por sala (h/s) con una certeza del 99 % durante los próximos años, esto coincide con el comportamiento de las principales cadenas de exhibición de películas que dentro de sus planes de expansión esta

la construcción de nuevas unidades de negocio, hasta que en México se llegue a niveles similares al de otros países que encabezan la lista de este indicador del mercado del servicio de exhibición a nivel mundial.

Gráfica 17. Asistentes por sala a/s.



Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2017) & (CANACINE, 2018).

En la gráfica anterior se puede observar que el promedio anual de asistentes por sala ha ido creciendo con algunos altibajos, pero al final es posible predecir con una certeza del 89%, cómo será el comportamiento de la variable, asistentes por sala (a/s), siempre que la tasa de crecimiento de la industria cinematográfica en el sector de exhibición se mantiene sin mayores cambios en los próximos años, lo que al final se traduce en que se espera que los cines continúen teniendo una mayor aceptación del público mexicano, con una mayor rentabilidad de las empresas dedicadas al servicio de exhibición de películas y a su vez pueden apostar por localizar sus nuevas unidades de negocio en poblaciones donde hasta ahora se considera con poco potencial de mercado para abrir un nuevo cine.

### Análisis estadístico con la paquetería estadística SPSS 17.0.

Tabla 8 Estadísticos descriptivos

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
a/s	8	38255.00	49322.00	43629.0000	4254.71661
a/h	9	1.68	2.71	2.0356	.36541
h/s	9	19010.00	24717.00	21976.1111	1857.22282
N válido (según lista)	8				

Fuente: elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018) & (CANACINE, 2017).

Se muestran los valores máximos y mínimos de cada variable, así como la media y la desviación estándar en cada caso.

Tabla 9. Regresión lineal.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.993 <sup>a</sup>	.987	.977	.373
<b>a. Variables predictoras: (Constante), hsn, as, ah</b>				

Fuente: elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018) & (CANACINE, 2017).

Las variables introducidas en el análisis de regresión lineal, predicen en conjunto el 98.7 % del comportamiento del mercado de exhibición de películas.

Tabla 10. Análisis de varianza.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	41.444	3	13.815	99.417	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.556	4	.139		
	Total	42.000	7			
<b>a. Variable dependiente: años</b>						



**b. Variables predictoras: (Constante), h/s, a/s, a/h**

Fuente: elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018) & (CANACINE, 2017).

La relación es estadísticamente significativa.

Tabla 11. Coeficientes <sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes estandarizados		no tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	2042.976	11.786		173.334	.000
	a/s	.000	.000	.183	1.251	.279
	a/h	-1.265	1.907	-.190	-.663	.543
	h/s	-.001	.000	-1.012	-3.972	.017

**a. Variable dependiente: años**

Fuente: elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018) & (CANACINE, 2017)

De las tres variables introducidas, únicamente h/s presenta un valor estadísticamente significativo, lo que, según este análisis, le da un valor de mayor predicción.

Tabla 12. Correlaciones.

Variables		as	Ah	hsn
a/s	Correlación de Pearson	1	.919**	-.896**
	Sig. (bilateral)		.001	.003
	N	8	8	8
a/h	Correlación de Pearson	.919**	1	-.950**
	Sig. (bilateral)	.001		.000
	N	8	9	9
h/s	Correlación de Pearson	-.896**	-.950**	1
	Sig. (bilateral)	.003	.000	
	N	8	9	9

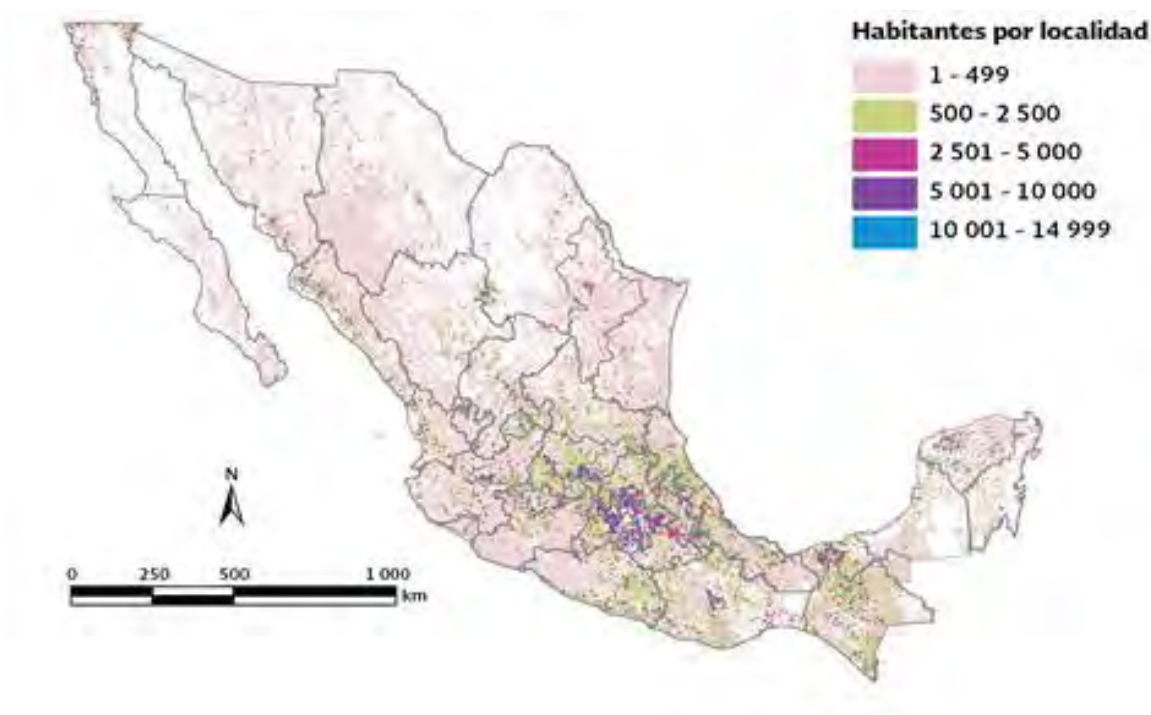
**\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

Fuente: elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018) & (CANACINE, 2017).

El análisis de correlación de Pearson, indica que existe una correlación estadísticamente significativa entre las tres variables del estudio que predicen el incremento poblacional por año.

Antes de continuar es preciso hacer una aclaración que los parámetros aquí mostrados son a nivel nacional considerando tanto la población de zonas urbanas como rurales, por tal motivo se debe hacer la precisión de cual población y que asistencia corresponde tomando en cuenta únicamente las localidades donde se ubican las salas de cine.

Ilustración 20. Distribución de localidades con menos de 15,000 habitantes, 2010.

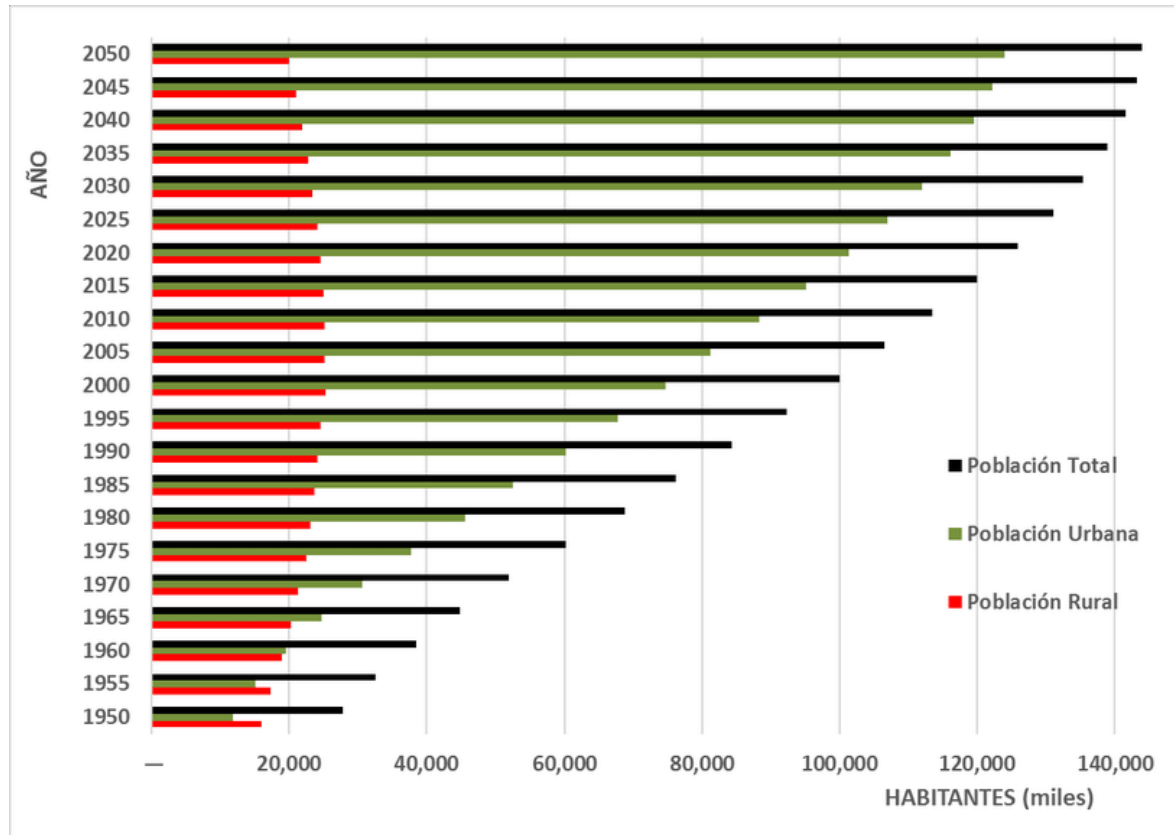


Fuente: (SEMARNAT, 2017).

De acuerdo con INEGI una localidad es todo lugar que está ocupado por una o más viviendas, habitadas o no, reconocida por un nombre que le otorga la ley o la costumbre. Las localidades rurales comprenden menos de 2 500 habitantes, las mixtas o en transición,

entre 2 500 y 14 999 y las urbanas, 15 mil o más habitantes. En cuanto al número de localidades, en 2010 se registraron alrededor de 170 mil de tipo rural, de las cuales 15.3% no contaba con carreteras que les permitiera conectarse con otros centros poblacionales más grandes.

Ilustración 21. Población rural y urbana 1950-2050 en México.



Fuente: (researchgate, 2011)

En la gráfica anterior se muestra en una línea de tiempo cual es el comportamiento de la población rural respecto a la población urbana, mientras que la población rural se va contrayendo a partir del año 2000 que mostró su máximo, por el contrario, la población urbana continua con un crecimiento sostenido a lo largo de toda la línea de tiempo, aunque a partir del 2020 comienza desacelerar su crecimiento, lo que si queda claro es la gran diferencia entre ambas poblaciones, se puede observar que en 1950 eran prácticamente iguales y en la actualidad esta diferencia puede ser de varias veces. Con

respecto a la población urbana, en 2010 estaba organizada en 630 localidades: 499 de entre 15 mil y 100 mil habitantes, 120 con población entre 100 mil y un millón de habitantes y once localidades con más de un millón de habitantes.

Esta condición de aislamiento contribuye, entre otros factores, a los altos índices de marginación y pobreza de la población, ya que dificulta la cobertura de los servicios básicos de educación, salud, agua potable, saneamiento, energía eléctrica y telefonía, además de reducir las opciones de empleo y movilidad social, de acuerdo a esto se puede decir que con el primer criterio de descarte e inclusión quedan descartadas todas las poblaciones rurales por lo que en la Macrolocalización no se consideraran ubicaciones en localidades rurales. (SEMARNAT, 2017).

**Tabla 13 Asistencia en las principales ciudades y zonas metropolitanas a nivel nacional.**

Región o ámbito	# de Cines	Asistentes	Asistentes por sala	Asistentes por cine	Asistencia por habitante	Habitantes por cine	Habitantes por sala
Total principales ciudades y zonas metropolitanas	540	218981213	46,526	405,521	3.48	116,676	13,386.51
Total de Localidades Urbanas	670	257000000	44,009	383,582	2.79	137,313	15,754.32
Resto de localidades Rurales	0	0	0	0	0.00	0	0
Nacional	670	257,000,000	44,616	383,582	2.15	178,676	20,500.00

Fuente: elaboración propia con datos de (CANACINE, 2016), (INEGI, 2018).

En la tabla anterior se puede observar que en las ciudades y zonas metropolitanas cuentan con una gran oferta de servicios de exhibición de películas con una frecuencia de 3.48 asistencias por habitante (a/h), mientras que el promedio de la frecuencia en la asistencia para el promedio nacional es de 2,15 (a/h) asistencias por habitante , debido a que no en todas la localidades se ubican cines, lo que nos puede indicar que es en este tipo de localidades donde podría darse un crecimiento en la apertura de nuevas unidades de negocio de exhibición de películas, por último en las localidades rurales no se registran cines, por lo tanto este valor será desestimado para el análisis, con lo que se consigue tener un primer acercamiento a la Macrolocalización de las localidades factibles para continuar con su análisis, por lo anterior se tomara el promedio del total de localidades urbanas que es de 2.79 (a/h) como el valor de referencia por lo que se debe conocer cuál es el factor de corrección (fc) el cual se obtiene dividiendo el promedio de las localidades urbanas entre el promedio nacional como se muestra a continuación:

$$fc = \frac{2.79 \text{ a/h}}{2.15 \text{ a/h}}$$

$$fc = 1.2977$$

En donde:

fc = Factor de corrección de la asistencia por habitante

a/h = Asistencia por habitante

Con lo anterior es posible determinar con mayor exactitud el tamaño mínimo de población de los posibles mercados objetivo considerando diferentes tamaños de la nueva unidad de negocio para empresas de exhibición en formato cine, que dependerá de la cantidad de salas en el formato convencional, sin hasta el momento tomar en cuenta

estratos del mercado diferentes ni conceptos diferentes, ya que estos parámetros se utilizaran en un análisis más detallado, mejor conocido como Microlocalización, del cual se hablara más adelante, por lo anterior es preciso determinar los valores de la nueva variable que se denomina Total de población mínimo requerido ( $h'$ ), para considerar viable la apertura de una nueva sala de cine, quedando de la siguiente manera:

$$h' = \frac{(s) \cdot (a/s)}{(a/h) \cdot (fc)}$$

En donde:

$h'$  = Total de población mínimo requerido

$s$  = Número de salas

$a/h$  = Asistencia por habitante

$fc$  = Factor de corrección de la asistencia por habitante

Así mismo, para obtener la nueva saturación del mercado se establece una nueva variable denominada mínimo de habitantes por sala ( $h'/s$ ), con la cual se puede estimar cual es la cantidad mínima de habitantes que se requiere para abrir una sala de cine, se procede de la siguiente forma:

$$(h'/s) = \frac{(h')}{(s)}$$

En donde:

$h'/s$  = Habitantes por sala

$h'$  = Total de población mínimo requerido

$s$  = Número de salas

Como se puede observar, primero se obtendrá la población mínima requerida de acuerdo a la cantidad de salas y después se podrá saber la nueva saturación del mercado de acuerdo al mínimo de población requerida por cada sala en la localidad seleccionada.

Tabla 14. Cálculo de población mínima requerida.

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Promedio de asistencia por sala (a/s)	52,965	54,644	56,322	58,001	59,680
Asistencia por habitante (a/h)	2.82	2.95	3.08	3.22	3.35
Habitantes por sala nacional (h/s)	17,817	17,128	16,438	15,749	15,059
Habitantes por sala localidad elegida (h'/s)	14,485	14,270	14,073	13,893	13,726
Número de Salas (s)	Total de población mínimo requerido (h')				
1	14,485	14,270	14,073	13,893	13,726
2	28,971	28,540	28,146	27,785	27,453
3	43,456	42,810	42,220	41,678	41,179
4	57,942	57,080	56,293	55,571	54,906
5	72,427	71,350	70,366	69,463	68,632
6	86,913	85,620	84,439	83,356	82,359
7	101,398	99,890	98,512	97,249	96,085
8	115,884	114,160	112,586	111,141	109,812
9	130,369	128,430	126,659	125,034	123,538
10	144,855	142,700	140,732	138,927	137,265

11	159,340	156,970	154,805	152,819	150,991
12	173,826	171,240	168,878	166,712	164,718
13	188,311	185,511	182,952	180,605	178,444
14	202,797	199,781	197,025	194,497	192,171
15	217,282	214,051	211,098	208,390	205,897
16	231,768	228,321	225,171	222,283	219,624
17	246,253	242,591	239,245	236,175	233,350
18	260,739	256,861	253,318	250,068	247,077
19	275,224	271,131	267,391	263,961	260,803
20	289,710	285,401	281,464	277,853	274,530

Fuente: Elaboración propia con datos de (CONAPO, 2018), (CANACINE, 2017) & (CANACINE, 2018).

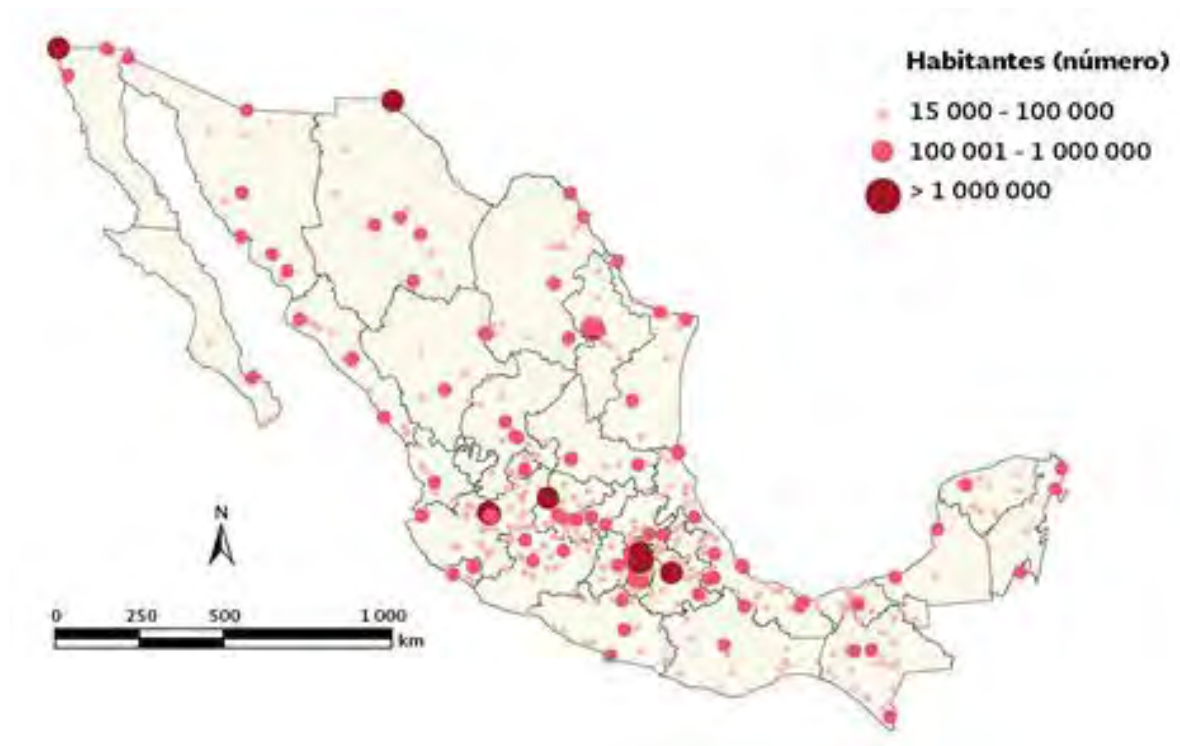
Como ya se explicó en los párrafos anteriores de acuerdo a la tabla anterior se puede estimar la población mínima requerida para una nueva unidad de negocio, que en este cálculo se obtiene 14,485 h', también se puede estimar de acuerdo al número de salas en un rango de una a veinte salas con una proyección a cinco años.

De igual forma se puede evaluar hasta cuantas salas soporta una determinada población, esto último se puede usar cuando una localidad ya cuente con algún cine operando si se tiene el total de la población con predicción a cinco años, por lo que la empresa de exhibición de películas tendrá los elementos suficientes para determinar si la población soporta una nueva unidad de negocio.

Actualmente el modelo de cine más compacto que se construye en México por parte de las principales cadenas de cine es de cinco salas, que de acuerdo a la tabla anterior la población mínima requerida es de 72,427 h', con esta herramienta se podría abrir la posibilidad de proponer un cine con un menor número de salas, teniendo la certeza que la población de la localidad si podrá soportarlo, lo que también abre la posibilidad de acceder a mercados antes ignorados.



Ilustración 22. Distribución de localidades con más de 15,000 habitantes, 2010.

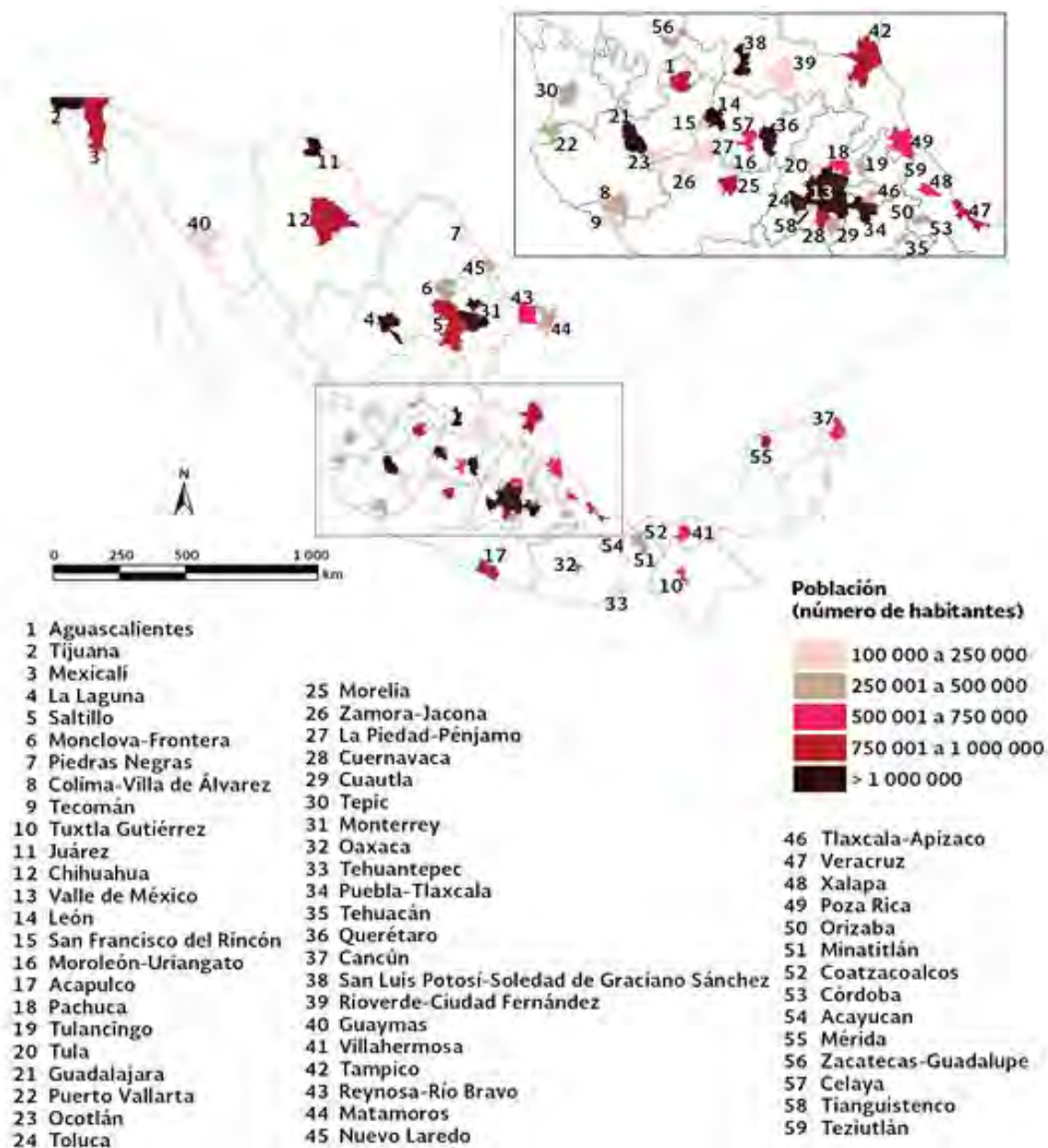


Fuente: (SEMARNAT, 2017).

De acuerdo a la tabla número 14, el criterio de inclusión para la localización de una nueva unidad de negocio de empresas de exhibición de películas será en localidades urbanas mayores a 14,485 habitantes como el límite inferior para una unidad de negocio de una sola pantalla siempre que el análisis financiero lo permita, por lo que todas las localidades mayores a 15000 habitantes serán candidatas a ser evaluadas para la localización de una nueva unidad de negocio de exhibición de películas.

Así mismo quedan dentro del criterio de inclusión todas las zonas metropolitanas, que se definen como el conjunto de dos o más municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes, cuya área urbana, funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente la contenía, incorporando como parte de sí misma o de su área de influencia directa a municipios vecinos, predominantemente urbanos, con los que mantiene un alto grado de integración socioeconómica (SEMARNAT, 2017).

Ilustración 23. Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México y su población, 2010.



Fuente: (SEMARNAT, 2017).

También se incluye en el criterio de inclusión a todos los municipios que por sus características son relevantes para la planeación y política urbana y a los que contienen una ciudad de un millón o más habitantes, así como aquellos con ciudades de 250 mil

habitantes que comparten conurbación con ciudades de Estados Unidos (SEMARNAT, 2017)

Dentro de las poblaciones urbanas mexicanas se han conformado zonas metropolitanas a partir de la interacción de municipios completos que comparten, además de la colindancia geográfica, una gran actividad socioeconómica, por lo que deberán ser tomadas en cuenta como posibles ubicaciones con el mercado suficiente para la apertura de una nueva unidad de negocio de exhibición de películas, si esta zona metropolitana concentra a una población mayor a 58,629 tendrá el mercado suficiente para soportar un cine de tres pantallas.

Cabe destacar que La zona metropolitana menos poblada es la de Moroleón-Uriangato en Guanajuato, formada por los dos municipios que le dan nombre, con alrededor de 109 mil habitantes, con mercado suficiente para soportar un cine de 5 pantallas, con lo que se puede afirmar que en todas las zonas metropolitanas delimitadas a partir del 2010 por Sedesol, Conapo e INEGI, sin lugar a dudas cuentan con el suficiente mercado para la localización de nuevas unidades de negocio para empresas de exhibición en formato cine.

Tomando en cuenta lo expuesto en la tabla número 14 se procede a realizar un ejercicio de descarte – inclusión de municipios sin considerar la población rural, por lo que el análisis se enfoca en municipios con localidades de más de 15000 habitantes, una vez ubicados dichos municipios se les suma la población de localidades urbanas dentro del municipio para cumplir con lo antes mencionado, de considerar únicamente las localidades urbanas.

Se debe tomar en cuenta que estos municipios con su situación geográfica o histórica pudieran contar con localidades conurbadas con las de otros municipios, con lo que podrían soportar una cantidad mayor a cinco pantallas, pero esto se deberá analizar en cada caso cuando el municipio sea de interés, ya que esta herramienta sirve para hacer aproximaciones dentro de la primera etapa del estudio de localización, denominada Macrolocalización y como se ha explicado en los párrafos anteriores después de esta se

procede con un análisis más detallado denominado Microlocalización, cabe mencionar que para hacer un acercamiento más preciso se actualiza la población de cada municipio tomando como base el Factor de Crecimiento Poblacional Estimado (F.C.P.E.) respecto al censo de 2010 de acuerdo al año evaluado, como se muestra a continuación.

Tabla 15. Factor de Crecimiento Poblacional Estimado (F.C.P.E.) respecto al censo de 2010.

Clave	Municipio	Población Total Censo de Población y Vivienda 2010	Factor de Crecimiento Poblacional Estimado (F.C.P.E.) respecto al censo de 2010 de acuerdo al año evaluado				
			2018	2019	2020	2021	2022
	Total	112,336,538	1.110	1.121	1.131	1.141	1.151
01	Aguascalientes	1,184,996	1.129	1.142	1.156	1.168	1.181
02	Baja California	3,155,070	1.152	1.167	1.182	1.197	1.211
03	Baja California Sur	637,026	1.307	1.343	1.380	1.416	1.452
04	Campeche	822,441	1.153	1.169	1.185	1.201	1.217
05	Coahuila de Zaragoza	2,748,391	1.115	1.127	1.139	1.151	1.162
06	Colima	650,555	1.168	1.186	1.203	1.221	1.238
07	Chiapas	4,796,580	1.135	1.148	1.161	1.174	1.186
08	Chihuahua	3,406,465	1.120	1.130	1.140	1.149	1.158
09	Distrito Federal	8,851,080	0.993	0.990	0.987	0.984	0.981
10	Durango	1,632,934	1.112	1.122	1.131	1.141	1.150
11	Guanajuato	5,486,372	1.085	1.092	1.100	1.107	1.114
12	Guerrero	3,388,768	1.070	1.075	1.079	1.084	1.088
13	Hidalgo	2,665,018	1.118	1.131	1.143	1.154	1.166
14	Jalisco	7,350,682	1.115	1.127	1.138	1.149	1.159
15	México	15,175,862	1.160	1.176	1.191	1.206	1.221
16	Michoacán de Ocampo	4,351,037	1.077	1.084	1.090	1.096	1.101
17	Morelos	1,777,227	1.118	1.131	1.143	1.154	1.166
18	Nayarit	1,084,979	1.189	1.210	1.229	1.249	1.269
19	Nuevo León	4,653,458	1.139	1.154	1.169	1.184	1.199
20	Oaxaca	3,801,962	1.074	1.080	1.086	1.091	1.096
21	Puebla	5,779,829	1.102	1.112	1.121	1.131	1.139
22	Querétaro	1,827,937	1.144	1.160	1.175	1.190	1.205
23	Quintana Roo	1,325,578	1.290	1.323	1.357	1.390	1.424
24	San Luis Potosí	2,585,518	1.093	1.101	1.110	1.118	1.126
25	Sinaloa	2,767,761	1.105	1.114	1.122	1.130	1.138
26	Sonora	2,662,480	1.146	1.160	1.174	1.188	1.202
27	Tabasco	2,238,603	1.096	1.106	1.116	1.126	1.135
28	Tamaulipas	3,268,554	1.120	1.132	1.143	1.154	1.165

<b>29</b>	Tlaxcala	1,169,936	1.137	1.151	1.166	1.180	1.193
<b>30</b>	Veracruz de Ignacio de la Llave	7,643,194	1.076	1.083	1.090	1.096	1.103
<b>31</b>	Yucatán	1,955,577	1.125	1.138	1.152	1.165	1.178
<b>32</b>	Zacatecas	1,490,668	1.081	1.089	1.096	1.103	1.110

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2018) & (CONAPO, 2018).

De acuerdo a la tabla anterior el Factor de Crecimiento Poblacional Estimado (F.C.P.E.) respecto al censo de 2010 se usa para actualizar la población de los municipios evaluados, con la finalidad de que el cálculo de salas de exhibición sea más preciso, con lo que se puede hacer que la herramienta de cálculo de población mínima requerida que se muestra en la tabla número 14 sea eficiente al momento de utilizarla para determinar el mercado disponible en cada año evaluado, una vez que se cuenta con las herramientas de cálculo necesarias se procede a realizar la Macrolocalización de municipios con población suficiente que permita la apertura de nuevas unidades de negocio utilizando el criterio de inclusión basado en las variables explicadas en los párrafos anteriores, como se muestra a continuación:

Tabla 16. Macrolocalización de municipios que soportan 10 o más salas.

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Total de población mínimo requerido para una sala (h'/s)	14,485	14,270	14,073	13,893	13,726

Clave	Municipio	Mercado ocupado en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Mercado disponible en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)
	Total	F.C.P.E.	1.110	-	1.121	1.131	1.141	1.151

01	Aguascalientes	F.C.P.E.	1.129	-	1.142	1.156	1.168	1.181
02	Baja California	F.C.P.E.	1.152	-	1.167	1.182	1.197	1.211
03	Baja California Sur	F.C.P.E.	1.307	-	1.343	1.380	1.416	1.452
04	Campeche	F.C.P.E.	1.153	-	1.169	1.185	1.201	1.217
05	Coahuila de Zaragoza	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.139	1.151	1.162
06	Colima	F.C.P.E.	1.168	-	1.186	1.203	1.221	1.238
07	Chiapas	F.C.P.E.	1.135	-	1.148	1.161	1.174	1.186
08	Chihuahua	F.C.P.E.	1.120	-	1.130	1.140	1.149	1.158
08 037	Juárez	91	102	11	105	107	110	112
09	Distrito Federal	F.C.P.E.	0.993	-	0.990	0.987	0.984	0.981
09 006	Iztacalco		26	26	27	27	27	27
09 008	La Magdalena Contreras		16	16	17	17	17	17
09 011	Tláhuac	5	24	19	25	25	25	25
09 013	Xochimilco		28	28	28	29	29	29
09 017	Venustiano Carranza	8	30	22	30	30	31	31
10	Durango	F.C.P.E.	1.112	-	1.122	1.131	1.141	1.150
11	Guanajuato	F.C.P.E.	1.085	-	1.092	1.100	1.107	1.114
12	Guerrero	F.C.P.E.	1.070	-	1.075	1.079	1.084	1.088
13	Hidalgo	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166
14	Jalisco	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.138	1.149	1.159
14 098	Tlaquepaque	24	46	22	47	49	50	51
15	México	F.C.P.E.	1.160	-	1.176	1.191	1.206	1.221
15 002	Acolman		11	11	11	11	12	12
15 029	Chicoloapan		14	14	14	15	15	15
15 031	Chimalhuacán	17	49	32	50	52	53	54

15 033	Ecatepec de Morelos	111	133	22	136	140	144	147
15 058	Nezahualcóyotl	42	89	47	91	94	96	99
15 060	Nicolás Romero	7	28	21	29	29	30	31
15 106	Toluca	38	62	24	63	65	67	69
15 108	Tultepec		10	10	10	11	11	11
	Valle de Chalco							
15 122	Solidaridad	8	29	21	29	30	31	32
16	Michoacán de Ocampo	F.C.P.E.	1.077	-	1.084	1.090	1.096	1.101
16 102	Uruapan	11	22	11	22	23	23	24
17	Morelos	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166
17 011	Jiutepec	5	15	10	15	15	16	16
18	Nayarit	F.C.P.E.	1.189	-	1.210	1.229	1.249	1.269
19	Nuevo León	F.C.P.E.	1.139	-	1.154	1.169	1.184	1.199
19 048	Santa Catarina	11	21	10	22	22	23	23
20	Oaxaca	F.C.P.E.	1.074	-	1.080	1.086	1.091	1.096
21	Puebla	F.C.P.E.	1.102	-	1.112	1.121	1.131	1.139
22	Querétaro	F.C.P.E.	1.144	-	1.160	1.175	1.190	1.205
23	Quintana Roo	F.C.P.E.	1.290	-	1.323	1.357	1.390	1.424
24	San Luis Potosí	F.C.P.E.	1.093	-	1.101	1.110	1.118	1.126
	Soledad de Graciano							
24 035	Sánchez	5	19	14	20	20	21	21
25	Sinaloa	F.C.P.E.	1.105	-	1.114	1.122	1.130	1.138
26	Sonora	F.C.P.E.	1.146	-	1.160	1.174	1.188	1.202
27	Tabasco	F.C.P.E.	1.096	-	1.106	1.116	1.126	1.135
28	Tamaulipas	F.C.P.E.	1.120	-	1.132	1.143	1.154	1.165

28 003	Altamira		14	14	15	15	15	16
28 009	Ciudad Madero		15	15	16	16	16	17
29	Tlaxcala	F.C.P.E.	1.137	-	1.151	1.166	1.180	1.193
30	Veracruz de Ignacio de la Llave	F.C.P.E.	1.076	-	1.083	1.090	1.096	1.103
31	Yucatán	F.C.P.E.	1.125	-	1.138	1.152	1.165	1.178
32	Zacatecas	F.C.P.E.	1.081	-	1.089	1.096	1.103	1.110
32 017	Guadalupe		11	11	11	11	12	12

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2018), (CANACINE, 2018) & (CONAPO, 2018).

En la tabla anterior se muestra que existen 23 municipios que aún tienen suficiente población para soportar más de 10 salas, lo que indica que se pueden seguir analizando para evaluar su factibilidad en el siguiente proceso denominado Microlocalización, en el cual se revisara en cada caso, de forma puntual la localización óptima dentro de cada municipio, destaca el municipio de Nezahualcóyotl que aún tiene mercado disponible para soportar 47 salas, por lo que se podrían abrir cuatro cines de 10 salas y uno más de 7 salas sin que se sobresature de oferta el mercado.



Tabla 17. Macrolocalización de municipios que soportan cines de cinco a nueve salas.

Año		2018		2019		2020		2021		2022	
Total de población mínimo requerido para una sala (h'/s)		14,485		14,270		14,073		13,893		13,726	
Clave	Municipio	Mercado ocupado en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Mercado disponible en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	
	Total	F.C.P.E.	1.110	-	1.121	1.131	1.141	1.151			
01	Aguascalientes	F.C.P.E.	1.129	-	1.142	1.156	1.168	1.181			
01 005	Jesús María		5	5	5	6	6	6			
02	Baja California	F.C.P.E.	1.152	-	1.167	1.182	1.197	1.211			
02 001	Ensenada		23	32	9	33	33	34	35		
03	Baja California Sur	F.C.P.E.	1.307	-	1.343	1.380	1.416	1.452			
03 001	Comondú		5	5	5	5	6	6			
04	Campeche	F.C.P.E.	1.153	-	1.169	1.185	1.201	1.217			
04 002	Campeche		11	19	8	19	20	20	21		
05	Coahuila de Zaragoza	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.139	1.151	1.162			
05 010	Frontera		5	5	5	6	6	6			
05 017	Matamoros		5	5	6	6	6	6			
05 018	Monclova		12	17	5	17	17	18	18		
05 020	Múzquiz		5	5	5	5	5	5			
05 033	San Pedro		5	5	5	5	5	5			

06	Colima	F.C.P.E.	1.168	-	1.186	1.203	1.221	1.238	
06 009	Tecomán		8	8	9	9	9	9	
07	Chiapas	F.C.P.E.	1.135	-	1.148	1.161	1.174	1.186	
07 059	Ocosingo		5	5	5	5	5	6	
08	Chihuahua	F.C.P.E.	1.120	-	1.130	1.140	1.149	1.158	
09	Distrito Federal	F.C.P.E.	0.993	-	0.990	0.987	0.984	0.981	
09 009	Milpa Alta		8	8	8	8	8	8	
10	Durango	F.C.P.E.	1.112	-	1.122	1.131	1.141	1.150	
10 007	Gómez Palacio		13	21	8	21	22	22	23
10 012	Lerdo		8	8	8	9	9	9	
11	Guanajuato	F.C.P.E.	1.085	-	1.092	1.100	1.107	1.114	
11 002	Acámbaro		5	5	5	5	5	6	
11 011	Cortazar		5	5	5	5	5	5	
11 028	Salvatierra		5	5	5	5	5	5	
11 042	Valle de Santiago		5	5	5	6	6	6	
12	Guerrero	F.C.P.E.	1.070	-	1.075	1.079	1.084	1.088	
12 029	Chilpancingo de los Bravo		7	16	9	16	16	17	17
13	Hidalgo	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166	
13 069	Tizayuca		7	7	7	7	7	8	
14	Jalisco	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.138	1.149	1.159	
14 070	El Salto		5	10	5	11	11	11	11
15	México	F.C.P.E.	1.160	-	1.176	1.191	1.206	1.221	
15 005	Almoloya de Juárez		6	6	6	6	7	7	
15 025	Chalco		18	24	6	25	25	26	27

15 076	San Mateo Atenco		6	6	6	6	6	6
15 090	Tenango del Valle		5	5	5	5	5	6
15 091	Teoloyucan		5	5	5	5	5	5
15 095	Tepetzotlán		6	6	6	6	6	7
15 109	Tultitlán	34	39	5	40	41	42	43
16	Michoacán de Ocampo	F.C.P.E.	1.077	-	1.084	1.090	1.096	1.101
16 006	Apatzingán		8	8	8	8	8	8
16 066	Pátzcuaro		5	5	5	5	5	5
17	Morelos	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166
17 029	Yautepec		6	6	6	7	7	7
18	Nayarit	F.C.P.E.	1.189	-	1.210	1.229	1.249	1.269
19	Nuevo León	F.C.P.E.	1.139	-	1.154	1.169	1.184	1.199
19 018	García		5	11	6	11	11	12
20	Oaxaca	F.C.P.E.	1.074	-	1.080	1.086	1.091	1.096
20 385	Santa Cruz Xoxocotlán		5	5	5	5	5	5
21	Puebla	F.C.P.E.	1.102	-	1.112	1.121	1.131	1.139
21 015	Amozoc		7	7	8	8	8	8
21 041	Cuatlancingo		6	6	6	6	6	6
21 085	Izúcar de Matamoros		5	5	5	5	5	5
22	Querétaro	F.C.P.E.	1.144	-	1.160	1.175	1.190	1.205
23	Quintana Roo	F.C.P.E.	1.290	-	1.323	1.357	1.390	1.424
24	San Luis Potosí	F.C.P.E.	1.093	-	1.101	1.110	1.118	1.126
25	Sinaloa	F.C.P.E.	1.105	-	1.114	1.122	1.130	1.138
25 011	Guasave		6	14	8	14	15	15

25 018	Navolato		6	6	6	6	6	6
26	Sonora	F.C.P.E.	1.146	-	1.160	1.174	1.188	1.202
26 017	Caborca		5	5	5	5	5	6
26 043	Nogales		12	17	5	18	18	19
26 055	San Luis Río Colorado		8	13	5	14	14	15
27	Tabasco	F.C.P.E.	1.096	-	1.106	1.116	1.126	1.135
27 002	Cárdenas		7	12	5	13	13	14
28	Tamaulipas	F.C.P.E.	1.120	-	1.132	1.143	1.154	1.165
29	Tlaxcala	F.C.P.E.	1.137	-	1.151	1.166	1.180	1.193
29 010	Chiautempan		5	5	5	5	5	5
29 013	Huamantla		5	5	6	6	6	6
29 025	San Pablo del Monte		5	5	6	6	6	6
30	Veracruz de Ignacio de la Llave	F.C.P.E.	1.076	-	1.083	1.090	1.096	1.103
30 038	Coatepec		5	5	5	5	6	6
30 044	Córdoba		7	12	5	13	13	13
30 048	Cosoleacaque		7	7	7	7	8	8
30 124	Papantla		5	5	5	5	5	5
31	Yucatán	F.C.P.E.	1.125	-	1.138	1.152	1.165	1.178
31 041	Kanasín		6	6	6	6	6	7
32	Zacatecas	F.C.P.E.	1.081	-	1.089	1.096	1.103	1.110
32 010	Fresnillo		4	11	7	11	11	12

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2018), (CANACINE, 2018) & (CONAPO, 2018).

De acuerdo a la tabla anterior se obtiene una lista de 51 municipios que cumplen el criterio de inclusión para una nueva unidad de negocio de exhibición de películas de cinco pantallas donde según lo indica la tabla número 14 se requiere una población mínima de 72,427 h', para que el mercado objetivo soporte un cine rentable de las características ya mencionadas, ahora lo que se debe hacer es revisar cada uno de los municipios de la lista en busca de los que ya cuenten con un cine, con la intención de descartarlos para no saturar demás el mercado, de tal forma que sólo se consideran los municipios que no tengan competencia o que esta permita la inserción de un cine más, sin dejar de lado que alguno de estos municipios pueda contar con localidades conurbadas con las de un municipio vecino, con lo que se podría considerar un número mayor de salas. De igual forma si se pretende evaluar en que municipios se podría instalar un cine de cuatro pantallas, se deberá correr de nueva cuenta el análisis con una población mínima de 57,942 h' de acuerdo con la tabla número 14, como se muestra a continuación.

Tabla 18. Macrolocalización de municipios que soportan cines de cuatro salas.

Año		2018			2019	2020	2021	2022
Total de población mínimo requerido para una sala (h'/s)		14,485			14,270	14,073	13,893	13,726
Clave	Municipio	Mercado ocupado en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Mercado disponible en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)
		F.C.P.E.						
	Total	F.C.P.E.	1.110	-	1.121	1.131	1.141	1.151
01	Aguascalientes	F.C.P.E.	1.129	-	1.142	1.156	1.168	1.181

02	Baja California	F.C.P.E.	1.152	-	1.167	1.182	1.197	1.211
03	Baja California Sur	F.C.P.E.	1.307	-	1.343	1.380	1.416	1.452
04	Campeche	F.C.P.E.	1.153	-	1.169	1.185	1.201	1.217
05	Coahuila de Zaragoza	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.139	1.151	1.162
06	Colima	F.C.P.E.	1.168	-	1.186	1.203	1.221	1.238
07	Chiapas	F.C.P.E.	1.135	-	1.148	1.161	1.174	1.186
07 017	Cintalapa		4	4	4	4	4	4
07 027	Chiapa de Corzo		4	4	4	4	4	4
08	Chihuahua	F.C.P.E.	1.120	-	1.130	1.140	1.149	1.158
08 050	Nuevo Casas Grandes		4	4	4	4	5	5
09	Distrito Federal	F.C.P.E.	0.993	-	0.990	0.987	0.984	0.981
10	Durango	F.C.P.E.	1.112	-	1.122	1.131	1.141	1.150
11	Guanajuato	F.C.P.E.	1.085	-	1.092	1.100	1.107	1.114
11 005	Apaseo el Grande		4	4	4	4	4	4
11 023	Pénjamo		4	4	4	4	4	5
11 035	Santa Cruz de Juventino Rosas		4	4	4	4	4	4
12	Guerrero	F.C.P.E.	1.070	-	1.075	1.079	1.084	1.088
12 066	Tlapa de Comonfort		4	4	4	4	4	4
13	Hidalgo	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166
13 028	Huejutla de Reyes		4	4	4	4	4	4
14	Jalisco	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.138	1.149	1.159
14 073	San Juan de los Lagos		4	4	4	4	4	4
14 083	Tala		4	4	4	5	5	5
15	México	F.C.P.E.	1.160	-	1.176	1.191	1.206	1.221

15 011	Atenco		4	4	4	4	5	5
15 053	Melchor Ocampo		4	4	4	4	4	4
15 062	Ocoyoacac		4	4	4	4	4	4
15 092	Teotihuacán		4	4	4	4	4	4
16	Michoacán de Ocampo	F.C.P.E.	1.077	-	1.084	1.090	1.096	1.101
16 043	Jacona		4	4	5	5	5	5
16 107	Zacapu		4	4	4	5	5	5
17	Morelos	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166
17 017	Puente de Ixtla		4	4	4	4	4	4
17 028	Xochitepec		4	4	4	4	4	4
18	Nayarit	F.C.P.E.	1.189	-	1.210	1.229	1.249	1.269
18 015	Santiago Ixcuintla		4	4	4	4	4	4
19	Nuevo León	F.C.P.E.	1.139	-	1.154	1.169	1.184	1.199
20	Oaxaca	F.C.P.E.	1.074	-	1.080	1.086	1.091	1.096
21	Puebla	F.C.P.E.	1.102	-	1.112	1.121	1.131	1.139
21 001	Acajete		4	4	4	4	5	5
21 074	Huejotzingo		4	4	4	4	4	4
21 154	Tecamachalco		4	4	4	4	5	5
21 156	Tehuacán	16	20	4	20	21	21	22
21 164	Tepeaca		4	4	4	4	4	4
21 197	Xicotepec		4	4	4	4	4	4
22	Querétaro	F.C.P.E.	1.144	-	1.160	1.175	1.190	1.205
23	Quintana Roo	F.C.P.E.	1.290	-	1.323	1.357	1.390	1.424
23 002	Felipe Carrillo Puerto		4	4	4	4	4	4

24	San Luis Potosí	F.C.P.E.	1.093	-	1.101	1.110	1.118	1.126
24 024	Rioverde		4	4	4	4	4	4
25	Sinaloa	F.C.P.E.	1.105	-	1.114	1.122	1.130	1.138
26	Sonora	F.C.P.E.	1.146	-	1.160	1.174	1.188	1.202
27	Tabasco	F.C.P.E.	1.096	-	1.106	1.116	1.126	1.135
28	Tamaulipas	F.C.P.E.	1.120	-	1.132	1.143	1.154	1.165
29	Tlaxcala	F.C.P.E.	1.137	-	1.151	1.166	1.180	1.193
30	Veracruz de Ignacio de la Llave	F.C.P.E.	1.076	-	1.083	1.090	1.096	1.103
30 085	Ixtaczoquitlán		4	4	4	4	4	4
30 128	Perote		4	4	4	4	4	4
30 174	Tierra Blanca		4	4	4	4	4	4
31	Yucatán	F.C.P.E.	1.125	-	1.138	1.152	1.165	1.178
32	Zacatecas	F.C.P.E.	1.081	-	1.089	1.096	1.103	1.110

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2018), (CANACINE, 2018) & (CONAPO, 2018).

Al volver a correr el análisis de la tabla número 14, ahora se obtiene una lista de 30 municipios que con la demanda suficiente para soportar un cine de cuatro pantallas de acuerdo a este primer acercamiento, justo en este punto es donde se plantea la posibilidad de revisar el modelo de negocio de un cine con el que actualmente cuentan las principales cadenas de cines en México, que corresponde con un cine de bajo costo de cinco salas de exhibición de películas y evaluar si es factible abrir una sucursal de menos de cinco pantallas, con lo que se estaría cumpliendo con una de los objetivos de este trabajo de investigación, el cual es poder insertarse en mercados hasta ahora desatendidos por las grandes empresas del servicio de exhibición en formato cine.



Tabla 19. Macrolocalización de municipios que soportan cines de tres salas.

Año		2018		2019		2020		2021		2022	
Total de población mínimo requerido para una sala (h'/s)		14,485		14,270		14,073		13,893		13,726	
Clave	Municipio	Mercado ocupado en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Mercado disponible en número de salas (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	Número de salas que soporta el mercado (s)	
	Total	F.C.P.E.	1.110	-	1.121	1.131	1.141	1.151			
01	Aguascalientes	F.C.P.E.	1.129	-	1.142	1.156	1.168	1.181			
01 007	Rincón de Romos		3	3	3	3	3	3			
02	Baja California	F.C.P.E.	1.152	-	1.167	1.182	1.197	1.211			
03	Baja California Sur	F.C.P.E.	1.307	-	1.343	1.380	1.416	1.452			
04	Campeche	F.C.P.E.	1.153	-	1.169	1.185	1.201	1.217			
04 004	Champotón		1	4	3	4	4	5	5		
04 009	Escárcega		3	3	3	3	3	3	3		
05	Coahuila de Zaragoza	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.139	1.151	1.162			
05 024	Parras		3	3	3	3	3	3	3		
06	Colima	F.C.P.E.	1.168	-	1.186	1.203	1.221	1.238			
07	Chiapas	F.C.P.E.	1.135	-	1.148	1.161	1.174	1.186			
07 040	Huixtla		3	3	3	3	3	3	3		
07 061	Ocozocoautla de Espinosa		3	3	3	4	4	4	4		

07 065	Palenque		3	3	3	4	4	4
07 106	Venustiano Carranza		3	3	3	3	3	3
08	Chihuahua	F.C.P.E.	1.120	-	1.130	1.140	1.149	1.158
08 011	Camargo		3	3	3	3	3	3
08 036	Jiménez		3	3	3	3	3	3
09	Distrito Federal	F.C.P.E.	0.993	-	0.990	0.987	0.984	0.981
10	Durango	F.C.P.E.	1.112	-	1.122	1.131	1.141	1.150
10 005	Durango		37	40	3	41	42	43
11	Guanajuato	F.C.P.E.	1.085	-	1.092	1.100	1.107	1.114
11 004	Apaseo el Alto		3	3	3	3	3	3
11 009	Comonfort		3	3	3	3	3	3
11 021	Moroleón		3	3	3	3	3	4
11 025	Purísima del Rincón		3	3	3	3	3	4
11 030	San Felipe		3	3	3	3	3	3
11 033	San Luis de la Paz	1	4	3	5	5	5	5
11 044	Villagrán		3	3	3	3	3	3
12	Guerrero	F.C.P.E.	1.070	-	1.075	1.079	1.084	1.088
12 028	Chilapa de Álvarez		3	3	3	4	4	4
12 046	Ometepec		3	3	3	3	3	3
12 057	Técpan de Galeana		3	3	3	3	3	3
12 075	Eduardo Neri		3	3	3	3	3	3
13	Hidalgo	F.C.P.E.	1.118	-	1.131	1.143	1.154	1.166
14	Jalisco	F.C.P.E.	1.115	-	1.127	1.138	1.149	1.159
14 006	Ameca		3	3	3	3	3	3
14 013	Atotonilco el Alto		3	3	3	3	3	3

14 018	La Barca		3	3	3	3	3	3
14 022	Cihuatlán		3	3	3	3	3	3
14 053	Lagos de Moreno	5	8	3	8	9	9	9
14 082	Sayula		3	3	3	3	3	3
14 124	Zapotlanejo		3	3	3	3	3	3
<b>15</b>	<b>México</b>	<b>F.C.P.E.</b>	<b>1.160</b>	<b>-</b>	<b>1.176</b>	<b>1.191</b>	<b>1.206</b>	<b>1.221</b>
15 009	Amecameca		3	3	3	3	3	3
15 023	Coyotepec		3	3	3	3	3	3
15 082	Tejupilco		3	3	3	3	3	3
15 096	Tequixquiac		3	3	3	3	3	3
15 100	Tezoyuca		3	3	3	3	3	3
15 103	Tlalmanalco		3	3	3	3	3	3
15 115	Xonacatlán		3	3	3	3	3	3
<b>16</b>	<b>Michoacán de Ocampo</b>	<b>F.C.P.E.</b>	<b>1.077</b>	<b>-</b>	<b>1.084</b>	<b>1.090</b>	<b>1.096</b>	<b>1.101</b>
16 050	Maravatío		3	3	3	3	3	3
16 055	Múgica		3	3	3	3	3	3
16 071	Puruándiro		3	3	3	3	3	3
16 082	Tacámbaro		3	3	3	3	3	3
<b>17</b>	<b>Morelos</b>	<b>F.C.P.E.</b>	<b>1.118</b>	<b>-</b>	<b>1.131</b>	<b>1.143</b>	<b>1.154</b>	<b>1.166</b>
17 018	Temixco	5	8	3	8	8	8	9
17 024	Tlaltizapán		3	3	3	3	3	3
<b>18</b>	<b>Nayarit</b>	<b>F.C.P.E.</b>	<b>1.189</b>	<b>-</b>	<b>1.210</b>	<b>1.229</b>	<b>1.249</b>	<b>1.269</b>
18 008	Xalisco		3	3	3	3	4	4
<b>19</b>	<b>Nuevo León</b>	<b>F.C.P.E.</b>	<b>1.139</b>	<b>-</b>	<b>1.154</b>	<b>1.169</b>	<b>1.184</b>	<b>1.199</b>
19 006	Apodaca	38	41	3	42	43	44	45

19 044	Sabinas Hidalgo		3	3	3	3	3	3
19 049	Santiago		3	3	3	3	3	3
20	Oaxaca	F.C.P.E.	1.074	-	1.080	1.086	1.091	1.096
	Santo Domingo							
20 515	Tehuantepec		3	3	3	3	4	4
21	Puebla	F.C.P.E.	1.102	-	1.112	1.121	1.131	1.139
21 004	Acatzingo		3	3	3	3	3	4
21 019	Atlixco	5	8	3	8	8	8	8
21 071	Huachinango	3	6	3	6	6	6	6
21 115	Quecholac		3	3	3	3	3	3
21 132	San Martín Texmelucan	7	10	3	11	11	11	11
22	Querétaro	F.C.P.E.	1.144	-	1.160	1.175	1.190	1.205
23	Quintana Roo	F.C.P.E.	1.290	-	1.323	1.357	1.390	1.424
24	San Luis Potosí	F.C.P.E.	1.093	-	1.101	1.110	1.118	1.126
24 016	Ebano		3	3	3	3	3	3
25	Sinaloa	F.C.P.E.	1.105	-	1.114	1.122	1.130	1.138
25 009	Escuinapa		3	3	3	3	4	4
26	Sonora	F.C.P.E.	1.146	-	1.160	1.174	1.188	1.202
26 025	Empalme		3	3	3	4	4	4
27	Tabasco	F.C.P.E.	1.096	-	1.106	1.116	1.126	1.135
27 003	Centla		3	3	3	3	3	3
27 010	Jalpa de Méndez		3	3	3	3	3	3
28	Tamaulipas	F.C.P.E.	1.120	-	1.132	1.143	1.154	1.165
28 035	San Fernando		3	3	3	3	3	3
29	Tlaxcala	F.C.P.E.	1.137	-	1.151	1.166	1.180	1.193

29 006	Calpulalpan		3	3	3	3	3	3
29 044	Zacatelco		3	3	3	3	3	3
30	Veracruz de Ignacio de la Llave	F.C.P.E.	1.076	-	1.083	1.090	1.096	1.103
30 030	Camerino Z. Mendoza		3	3	3	3	3	3
30 040	Coatzintla		3	3	3	3	3	3
30 045	Cosamaloapan de Carpio		3	3	3	3	3	3
30 061	Las Choapas		3	3	3	3	3	3
30 141	San Andrés Tuxtla	3	6	3	6	6	6	6
30 160	Álamo Temapache		3	3	3	3	3	3
30 183	Tlapacoyan		3	3	3	3	3	3
30 204	Agua Dulce		3	3	3	3	3	3
31	Yucatán	F.C.P.E.	1.125	-	1.138	1.152	1.165	1.178
31 089	Ticul		3	3	3	3	3	3
32	Zacatecas	F.C.P.E.	1.081	-	1.089	1.096	1.103	1.110
32 005	Calera		3	3	3	3	3	3
32 020	Jerez		3	3	3	3	3	3
32 039	Río Grande		3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2018), (CANACINE, 2018) & (CONAPO, 2018).

Al correr el análisis basado en la herramienta mostrada en la tabla número 14, para cines de tres salas se obtienen 72 municipios que cumplen con el criterio de inclusión, cabe señalar que, para las dos principales empresas de exhibición de películas, este modelo de cine no es rentable de acuerdo a sus necesidades, por lo que abre la posibilidad de que algún otro competidor vea en este nicho de mercado la oportunidad de apropiarse de la

demanda existente sin tener competidores, por ser un mercado prácticamente desatendido por las grandes cadenas de cine. Al correr el análisis basado en la tabla número 14 par cines de dos salas se obtienen 120 municipios que cumplen con el criterio de inclusión, finalmente si se vuelve a correr el análisis ahora para cines de una sala, se obtienen 71 municipios más que cumplen con dicho criterio.

Una vez que se tiene certeza sobre cuales municipios considerar para la apertura de una nueva unidad de negocio de exhibición de películas, se procede a un análisis de las posibles ubicaciones, este análisis se conoce con el nombre de Microlocalización, por tal motivo entran en juego otros parámetros entre los que se encuentra el tiempo de desplazamiento, que presenta una relación negativa con la intención de compra en el centro comercial. Un análisis de los determinantes endógenos del individuo, es decir, aquellos que el individuo de forma consciente o inconsciente es capaz de modificar, considera tres grupos (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006):

1. Actitud hacia la compra en general. Se trata de ver cuál es la actitud del decisor respecto de las compras de productos de compra no frecuente.
2. Criterios de elección de un establecimiento individual.
3. Criterios de elección de un centro comercial.

Otro estudio puso de manifiesto una serie de indicadores dignos de mención (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006):

- Los consumidores acuden a un centro comercial una vez por semana como promedio, y uno de cada 10 más de una vez por semana.
- En especial los jóvenes y los estudiantes son los grupos sociales que con más frecuencia acuden a los centros comerciales.
- El 45 por 100 de los consumidores suele emplear un máximo de 10 minutos en llegar a su centro comercial habitual y la media se sitúa en unos 16 minutos.
- El 61 por 100 usa el coche como medio de transporte para ir al Centro Comercial.

- El 70 por 100 de las visitas están centradas en comprar productos básicos de alimentación, hogar, vestido y calzado.
- Más del 50 por 100 de los consumidores se sienten muy o bastante satisfechos con los centros comerciales para ir de comprar o emplear su tiempo de ocio.

Los tres factores clave que más influyen en la positiva valoración de los centros comerciales son (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006):

1. encontrar todo en el mismo lugar
2. la variedad de la oferta
3. la cercanía

Una vez determinada la localización más favorable considerando los factores ya mencionados de la jerarquía de los centros urbanos, población mínima requerida y tipo de centro comercial en el que se estará ubicando el nuevo cine se procede a realizar un análisis más preciso y fino para conocer la demanda y el mercado real con fines de poder determinar correctamente la factibilidad de la nueva unidad de negocio y como ya se explicó en los capítulos anteriores el método de evaluación para localizar unidades de negocio en el espacio urbano y rural que se propone utilizar es el método de la demanda y las áreas de influencia, por lo que el paso siguiente será determinar el área de influencia del proyecto.

En resumen, después de analizar los diferentes métodos para determinar el área de influencia de una nueva unidad de negocio, para este trabajo de investigación se toma como la más conveniente la que se forma a partir del parámetro tiempo como unidad de medida, dado que la principal característica del sector servicios, es que el usuario asume el costo de trasladarse con lo que será significativa la resistencia de este por el coste de tiempo que está dispuesto a invertir para asistir a ver una película en un cine. Estos tiempos de acuerdo al modo de transporte se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 20. Isócronas de influencia de acuerdo a diferentes modos de transporte.

<b>Modo de viaje</b>	<b>Velocidad en Km/H</b>	<b>Distancia recorrida en 10 minutos en Km</b>	<b>Distancia recorrida en 16 minutos en Km</b>	<b>Distancia recorrida en 30 minutos en Km</b>
<b>A pie</b>	4	0.667	1.067	2.000
<b>En bicicleta</b>	12	2.000	3.200	6.000
<b>Transporte publico</b>	20	3.333	5.333	10.000
<b>Automóvil</b>	30	5.000	8.000	15.000
<b>Automóvil en trafico</b>	7	1.167	1.867	3.500

Fuente: Elaboración propia con datos de (Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

De acuerdo a lo anterior para este trabajo se tomara como el tiempo estimado que una persona está dispuesta a trasladarse para asistir a un cine será un promedio de 16 minutos sin que presente resistencia significativa, mientras que el tiempo optimo será de 10 minutos, dado que como ya se explicó en los capítulos anteriores el comportamiento del mercado de exhibición de películas y el mercado comercial son sumamente similares, además de que un centro comercial comúnmente tiene entre sus tiendas ancla o subancla a un complejo cinematográfico.

Como ya se explicó en las páginas anteriores el espacio urbano no es homogéneo por lo que estas distancias no son radios de un círculo, sino que dependen de la morfología urbana, compuesta por partes tales como son: paramentos, calles, plazas, áreas verdes, etc. Y todo ello relacionado a través de un tejido urbano de características particulares, que une en un principio el espacio con el espacio privado, en donde aparece un espacio de transición que podría considerarse como semipúblico. El sistema de calles también será parte del tejido urbano o sea que dará al mismo sus características más de definitorias a través de la traza urbana (Campos S., 1993).



Tomando en cuenta que la morfología urbana tiene como finalidad interpretar y explicar en un plano los edificios, como los usos de suelo que se generan cuando la ciudad crece o se modifica, sin perder de vista que esta es producto de una sociedad, una economía, un sistema político, por lo que cualquier cambio en la forma de la ciudad es consecuencia de algún cambio en estos ámbitos (Durán O, 2016).

Los elementos que definen a la ciudad son los edificios, terrenos, calles equipamientos e infraestructura, mismo que conforman los escenarios en los que se lleva a cabo los procesos de construcción, urbanización, parcelación, que no son otra cosa que diferentes formas de organizar las calles que forman un sistema de vialidades, las manzanas que se delimitan por calles, terrenos o lotes donde se crean edificaciones y que por lo tanto se consideran como el elemento básico de construcción de la ciudad, estos elementos en conjunto va a crear el tejido urbano de una ciudad, cabe mencionar que la estructura urbana, no sólo contempla la morfología, sino que considera además la organización funcional de la ciudad, para conocer el comportamiento de la estructura urbana es necesario el análisis de los siguientes elementos que la conforman (Durán O, 2016):

- Vivienda
- Infraestructura
- Vialidad y transporte
- Equipamiento urbano
- Imagen urbana
- Medio ambiente
- Riesgos y vulnerabilidad
- Suelo

La estructura urbana es una relación entre el espacio que está construido y puede ser privado, contra aquel que no lo está y que normalmente puede ser público o semipúblico, por lo que la estructura de cada ciudad determina la organización de los espacios públicos (Durán O, 2016).

La clasificación propuesta en este trabajo de investigación se da en varias etapas, primero se propone de manera general como se puede clasificar el mercado comercial, se tiene en primer lugar los locales comerciales a nivel de calle también conocidos como Stand Alone, se trata de locales únicos en un edificio con uso de suelo comercial o mixto, estos no forma parte de los centros comerciales ya que no encajan en la definición más aceptada, en la cual se menciona que es un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única, por ultimo nos encontramos con desarrollos de uso mixto que en el sentido estricto, uso mixto no es necesariamente un tipo de Centro Comercial, pero dentro de este puede vivir un Centro Comercial, de este primer acercamiento se toma a los centros comerciales para continuar con la clasificación. De acuerdo a lo anterior se propone clasificar los centros comerciales de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 21. Clasificación de los Centros Comerciales.**

Clasificación de los Centros Comerciales		
1. Clasificación por diseño	2. Clasificación por ámbito	3. Clasificación por sus mercancías
Centro Comercial Cerrado Enclosed Mall Mall	Centro de Vecindario Neighborhood Center	Centro de Conveniencia
Centro Comercial Abierto Open Air Center Strip Center	Centro Comunitario Community Center	Power Center
Centro Hibrido	Centro Regional	Centro Temático Centro de Ocio Entertainment
Desarrollo de Uso Mixto	Centro Superregional	Tiendas de venta de fábrica Outlets
		Fashion Mall
		Centro de Estilo de Vida Lifestyle Center

Fuente: Elaboración propia con datos de (COLLIERS INTERNACIONAL, 2011), (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2013), (CBRE CB Richard Ellis, Market Research México, 2014), (Tinsa México, consultoría. , 2013), (ICSC International Council Shopping Centers. USA, 1999) (Casillas & Alba, 2010) & (ICSC International Council Shopping Centers. January, 2014).

Como se observa en la tabla anterior, se propone tres formas en las que se pueden clasificar todos los centros comerciales, la primera de estas es por su diseño, que se refiere específicamente a la forma en que se encuentra emplazado el centro comercial, la segunda forma de clasificar a los centros comerciales es por su ámbito, dicho de otra forma, por el tamaño de su área de influencia, la tercera forma de clasificar a los centros comerciales es por el tipo de mercancías que se venden en ellos. Con esta forma de clasificar a los centros comerciales se pretende que no existan ambigüedades como sucede en las clasificaciones actualmente utilizadas.

Se propone que la nomenclatura y por lo tanto la clasificación de los centros comerciales se realice tomando una descripción de cada categoría, comenzando por la 1. Clasificación por Diseño, a continuación, se toma una descripción de la siguiente categoría 2. clasificación por ámbito, para finalmente pasar a la siguiente clasificación, 3. Clasificación por sus mercancías, pudiendo quedar como el siguiente ejemplo, la clasificación de Centros comerciales:

- Open Air Regional Power Center
- Open Air Community Power Center
- Centro Comercial Abierto de Vecindario de Conveniencia
- Centro Comercial Cerrado Comunitario de Estilo de Vida
- Centro Híbrido Superregional con Power Center y Fashion Mall
- Desarrollo de Uso Mixto Comunitario de Ocio
- Desarrollo de Uso Mixto de Vecindario de Conveniencia
- Centro Comercial Abierto Superregional Outlets

- Centro Comercial Abierto Regional de Estilo de Vida

Como se puede ver la clasificación siempre está dada en sus tres componentes, que son, diseño, ámbito y mercancías, dando una gran versatilidad a la hora de determinar en qué tipo de Centro Comercial Estará ubicada la nueva unidad de negocio de exhibición de negocio.

De acuerdo a lo anterior se procede a realizar el estudio específico para determinar la viabilidad de una nueva unidad de negocio, con los siguientes criterios.

#### Objetivos y alcance del estudio

1. Identificar la demanda del sector de exhibición de películas en los mercados nacionales e internacionales, para cada tipo de canal de distribución, de igual forma para cada segmento del mercado y para cada producto y/o concepto.
2. Identificar la oferta del sector de exhibición de películas para cada localidad en la que se pretenda tener presencia, así como un panorama general a nivel país de los mercados nacionales e internacionales, para cada rubro en el que participa la empresa.

Productos esperados y/o compromisos de entrega.

La persona física o moral seleccionada deberá entregar a la Dirección de Desarrollo Inmobiliario de la empresa de exhibición de películas, en medios impreso (encuadernados) y digital (ambiente editable), los siguientes productos (SAGARPA, 2010):

1. Un primer documento de identificación de la propuesta que incluya descripción de la metodología a seguir, plan de trabajo a desarrollar y acciones a seguir en etapas subsecuentes y fuentes de información.
2. Un documento en el que se presenten los avances y resultados preliminares derivados del trabajo en ejecución.
3. Un documento final del estudio, deberá abordar la problemática y que incluya como mínimo los siguientes puntos:
  - I. Resumen ejecutivo
  - II. Antecedentes
  - III. Alcances del proyecto
  - IV. Metodología utilizada
  - V. Definición y selección de mercados para la exhibición de películas
    - a. Potencial de mercado
    - b. Potencial de captación
    - c. Características de los productos
  - VI. Características
    - a. Naturaleza del objeto mercantil
    - b. Contexto de consumo
    - c. Condiciones de exhibición
  - VII. Comercialización
    - a. Canales de distribución
    - b. Ventanas de exhibición
    - c. Precios
    - d. Conceptos
    - e. Relación entre sectores de distribución y exhibición
  - VIII. Demanda
    - a. Nichos del mercado de exhibición de películas
    - b. Perfil del espectador cinematográfico
    - c. Perfil de la audiencia cinematográfica y configuración de grupos

- d. Motivaciones y recompensas
- e. Hábitos de asistencia al cine
- f. Nuevas tendencias de consumo.

IX. Conclusiones

4. Como parte de la propuesta, se deberá entregar una lista de las actividades y su duración, en donde se deberán incluir por lo menos los entregables antes mencionados.
5. Además, se incluirán en el cronograma las reuniones de evaluación, la primera al inicio del proyecto y reuniones semanales de avance, así como un documento preliminar y una entrega final.

En el Contrato de prestación de servicios que se suscriba entre la Dirección de Desarrollo Inmobiliario y la persona física o moral seleccionada, se establecerán las fechas de entrega y de pago.

Plazos de ejecución

La realización del estudio en comento deberá realizarse en un plazo que no excederá de cuatro semanas, a partir de la fecha de contrato de prestación de servicios entre la empresa de exhibición de películas y la persona física o moral seleccionada.

### **Área de Desarrollo Inmobiliario y localización de nuevas unidades de negocio**

Como respuesta a los retos del sector, las empresas que se dedican a la exhibición de películas deberán estar a la vanguardia, reconfigurando su área de desarrollo inmobiliario, para dar paso a un área de Desarrollo inmobiliario basada en la Administración Integral de Proyectos.

Particularmente la integración de los procesos disminuye los riesgos de los proyectos. El documentar y elaborar metodologías, permite repetir los éxitos y mejorar en cada proyecto, ya que genera una base de acción, permitiendo mayor libertad y atención a los nuevos desafíos que así lo requieran. Por otra parte, abordar cualquier tipo de proyectos

con la metodología Administración Integral de Proyectos (AIP) otorga un enfoque homogéneo, mejora la relación costo-beneficio, produce satisfacción del cliente y desarrolla las habilidades del equipo (Veas & Pradena, 2009).

Si bien es cierto que ningún método de administración es la panacea para evitar el fracaso del proyecto, la aplicación profesional de alguno de ellos evita la improvisación y el desorden, permitiendo alcanzar de manera controlada el objetivo primigenio (Olmedo, 2009)

En este sentido, la eficiencia y la efectividad del ejercicio de las funciones administrativas de dirección y control durante todo el ciclo de vida del proyecto, aseguran el cumplimiento de los planes y el logro de su objetivo (Olmedo, 2009)

Considerando que todos los riesgos previsibles en el proyecto son administrables, y que las acciones administrativas de planeación, ejecución y control son todas ellas elementos sistémicos del proceso administrativo en que se sustenta cualquier método de administración de proyectos, Olmedo (2009) menciona que para asegurar el éxito de un proyecto, independientemente de su tipo y magnitud, es indispensable la aplicación eficiente de un “Método de administración de proyectos”, desde su gestación y durante todo el ciclo de vida que determina su duración.

En el caso de estudio de este trabajo se propone un área de Desarrollo Inmobiliario que se sustente en un Método de Administración Integral de Proyectos.

Actualmente la organización de las empresas dedicadas a la exhibición de películas es de tipo funcional, en la que el personal que integra un equipo de trabajo asignado a un proyecto proviene de la misma área o departamento de la empresa, Poveda (2011) menciona, por ejemplo, si el proyecto está enmarcado en el área de proyección, los recursos humanos del departamento vienen del departamento de proyección. La estructura organizativa está integrada por una serie de programas funcionales, responsable cada una de ellas de ciertas actividades y todas ellas coordinadas y en dependencia de la alta dirección. Consiste en dividir el trabajo y establecer la

especialización de manera que cada miembro de la organización ejecute el menor número de funciones diferentes posibles.

Esquema 20. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la propuesta consiste en la creación de una nueva dirección de Administración Integral de Proyectos y Programas Inmobiliarios en un modelo de organizaciones matriciales, con un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos administrados por un director de proyectos, siguiendo lo mencionado por Poveda (2011).

Algunas ventajas que ofrece el modo funcional actual son, que facilita el planeamiento y control presupuestario, posibilita mejor control técnico, mayor especialización, se obtiene la más alta eficiencia de las personas, provee continuidad tanto en políticas como en procedimientos, facilita el control al existir una sola línea de reporte y los canales de comunicación están bien definidos.



Entre las desventajas de esta modalidad se encuentra que ninguna es persona es responsable por el proyecto total, dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, compleja coordinación, mayor confusión y conflictos, las decisiones se inclinan hacia los grupos funcionales más fuertes, las iniciativas están más orientadas a lo funcional que a los proyectos en curso.

Esquema 21. Organigrama por proyecto



Fuente: Elaboración propia

Con la estructura matricial se crearía una doble cadena de mando o autoridad. La departamentalización funcional se utiliza porque favorece la especialización y se aprovechan mejor los recursos, desde el punto de vista económico, pero paralelamente a los departamentos funcionales, existe una gerencia responsable de los diferentes proyectos o programas de desarrollo inmobiliario dentro de la empresa de exhibición de películas. A lo largo de la dimensión horizontal se agregan los diversos proyectos de desarrollo inmobiliario que la empresa estaría desarrollando, en este caso aperturas, remodelaciones, cambio de marca, cambio de imagen, cambio de torres unipolares, cambio de butacas, conversión a salas, entre otros. Cada proyecto deberá estar dirigido por un director que integra diversas personas procedentes de cada uno de los departamentos funcionales, como son: construcción, diseños, análisis financiero, compras, administración interna y mercadotecnia, mismas que ya existen, a las cuales se integraría una nueva área, que sería la de análisis de costos, cuantificación y presupuestación, y una más que se encargue del control y programación.

---

## Conclusiones y discusión

Con el fin de abordar correctamente el programa de proyectos de localización de nuevas unidades de negocio para empresas de exhibición de películas, es indispensable la administración integral de proyectos para conseguir los objetivos planteados en la estrategia de expansión de dichas empresas, sobre todo si se pretende llegar hasta la puesta en operación de la mencionada unidad de negocio para controlar los procesos que intervienen en todas las etapas de la vida del proyecto.

Así mismo es preciso tomar medidas que permitan a la empresa afrontar los retos de manera eficiente por lo que seguramente tendrán que modificar su estructura interna haciendo uso de herramientas como la administración integral de proyectos, estandarizando los procesos que conforman a los proyectos o programas de proyectos.

Es importante tomar en cuenta que el servicio de exhibición de películas se encuentra en el sector terciario de la economía, por lo que obedece a una estrategia distinta a la que sigue el sector industrial, que ubica sus plantas cerca de las materias primas, insumos o de la mano de obra barata en busca de minimizar los costos de transporte y manufactura, que en este caso, es el usuario final quien asume el costo del traslado para acceder a los servicios de las empresas de exhibición de películas, lo que implica una resistencia natural a desplazarse entre mayor sea la distancia.

Por otro lado, existen bienes o servicios por los que el consumidor estará dispuesto a trasladarse más lejos y otros que no son indispensables, por lo que habrá más resistencia del consumidor a desplazarse, lo que obliga a las empresas a buscar las mejores ubicaciones cerca del mercado objetivo, que coincide con los polos de atracción dentro de las localidades o las ciudades y entre más grande sea este mejores serán los servicios que existan y también será mayor el costo por ubicarse en dichos polos, creando así el valor de renta, lo que nos lleva a una jerarquización de los lugares centrales.

Esta dinámica que se da dentro de una población, también se dan entre localidades y ciudades, con lo que éstas se jerarquizan pudiendo discriminar entre las poblaciones de rango inferior con respecto a las de rango superior, siendo estas últimas las que mejores rendimientos, ofrezcan a las empresas dedicadas a la exhibición de películas, considerando que la demanda tiene un comportamiento muy sensible a distancias poco considerables, algunas calles, algunos metros demasiado lejos, pueden hacer toda la diferencia.

Se debe tener claro que estos polos de atracción se dan de forma natural y que difícilmente se pueden determinar prohibitivamente, en el cual, el mejor ejemplo es el comercio informal que, aunque se quiera controlar ubicándolo en plaza creadas para este fin, los comerciantes informales buscarán las plazas o calles donde se ubica su demanda, por lo que la localización de una empresa del sector terciario debe obedecer los flujos naturales de la demanda ya sea presente o futura, dependiendo del análisis y estudio de localización.

La localización óptima de una empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio, por lo que ésta obedece a diversos factores y estrategias de localización que buscan dar como resultado la mayor rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta que, al estudiar la localización del proyecto, se puede concluir, que hay más de una solución factible adecuada.

Existen diversos métodos de evaluación para localizar empresas, como ya se explicó en las páginas anteriores, entre los cuales se considera como el más adecuado, el método de la demanda y de las áreas de influencia. En dicho método, se busca contar con una herramienta eficiente, que permita un acercamiento óptimo para la localización de nuevas unidades de negocio de exhibición de películas en zonas urbanas, mismos que pertenecen al sector terciario o de servicios, por lo que sus mecanismos y estrategias de localización serán muy similares a las utilizadas por los centros comerciales; estos vistos como unidades económicas, tienen una interacción con el espacio urbano, por lo que es

importante considerar todos los elementos que intervienen en la toma de decisiones para la localización.

Es evidente que las ventas son sensiblemente afectadas por la ubicación en que esté situada la tienda dentro de un área de mercado, debido a que dentro de esta, existe un lugar óptimo que es el que origina una mayor demanda, ya sea presente o futura a un costo razonable debido a que estos factores, condicionan el tiempo y el esfuerzo que el comprador tiene que invertir para acceder al mismo, motivo por el cual se debe prestar atención en los medios de transporte presentes y futuros que conducen al centro comercial, analizando características como precio, tiempo y frecuencia con la que brindan el servicio, también se debe estudiar la densidad y contexto socioeconómico de la población circundante.

Los centros comerciales donde se ubican las nuevas unidades de negocio de exhibición de películas, tienen una interacción con el espacio urbano, por lo que es importante considerar todos los elementos que intervienen en la toma de decisiones para la localización. Elementos como la densidad y tipo de población, así como la accesibilidad, vías de comunicación, contexto e imagen comercial, esto lleva a determinar la estrategia con la que se pueda abordar la expansión exitosa de una empresa, sobre todo si se pretende acceder a un nuevo mercado donde aún no se tiene participación, por ejemplo, si se pretende tener crecimiento en otro país o región dentro del territorio nacional.

Esta estrategia se debe ver como un sistema que se da en dos tiempos o plazos, de los cuales el primero, es localizar o escoger una zona en general dependiendo la jerarquización de lugares centrales, después se debe escoger una o varias localidades específicas, después determinar las áreas de mercado más atractivas, hasta aquí tenemos lo que se denomina una Macrolocalización, por último escoger una ubicación específica, un predio específico o un local específico entre la oferta disponible, con lo que se procede a determinar el área de influencia con el fin de conocer la demanda real, así como las

proyecciones de ventas que tendrá la nueva unidad de negocio de exhibición de películas, a lo que en su conjunto se denomina Microlocalización.

Actualmente existen 240 municipios con cines en todo el país, por lo tanto, si se toma en cuenta lo explicado en las páginas anteriores este número podría crecer a 367 municipios que cumplen con el criterio de inclusión para una nueva unidad de negocio de exhibición de películas, lo que representa un incremento del 52.91 % en cuanto a la localización en nuevos municipios, de acuerdo con el análisis mostrado en este trabajo de investigación, en este año se cuenta con 6594 salas de exhibición de películas, pero el mercado disponible en número de salas a nivel nacional es de 1386 para este año 2018, lo que da como resultado un total de 7980 salas de cine que soporta el mercado mexicano en las condiciones actuales, lo que representa un incremento total de la oferta de 21% en este año, pero como la herramienta de análisis es de tipo predictiva se puede estimar que para el año 2022 el número de salas de exhibición de películas podría crecer hasta llegar a las 8535 pantallas de cine, lo que representa un crecimiento para el año 2022 del 29.4 % en la saturación del mercado a nivel nacional sin afectar la rentabilidad de las empresas dedicadas al servicio de exhibición de películas.

El área de influencia de un centro comercial depende de su tamaño, de la combinación de servicios comerciales que ofrece, de las opciones comerciales similares ya existentes, de la cantidad servicios urbanos de que se disponga, de la dotación de infraestructuras de transporte y comunicación.

En general, cuando más grande es la inversión propuesta, está más justificado el gasto para una investigación con el fin de disminuir los riesgos propios de un lugar mal escogido, donde claramente se verá una gran diferencia en lo que invierten las empresas pequeñas con respecto a las empresas grandes que tienden a llevar a cabo caros estudios de hábitos de consumo y a hacer extensos cálculos del volumen de ventas esperado, por tal motivo las empresas dedicadas a la exhibición de películas, que invierten grandes sumas en la puesta en operación de una nueva unidad de negocio, claramente deben realizar estudios

que abarcan todos los ámbitos desde la Macrolocalización, hasta la Microlocalización, ya sea que recurran a asesores en materia de localización o que tengan su propia división de localización, que es la opción que se recomienda en este trabajo de investigación.

Tomando en cuenta lo ya expuesto en este trabajo, se concluye que las decisiones sobre la localización de una empresa están directamente relacionadas con el posible éxito o fracaso de la misma de acuerdo a los medios de transporte, la accesibilidad por vías de comunicación, densidad y contexto socioeconómico, dirección de la expansión de la ciudad, imagen comercial de la zona, competencia de la zona, diferencias entre una acera y la opuesta, Etc., además de esto las empresas dedicadas a la exhibición de películas deben actualizar sus métodos para la localización de nuevas unidades de negocio, de tal forma que puedan acceder a mercados que han sido ignorados, pero que pueden ser determinantes en la estrategia de expansión, que sigue cada empresa, esto significa flexibilizar sus parámetros de esquema de negocio con formatos de cine diversos, en cuanto a su cantidad de pantallas, que estén más ligados al tamaño y tipo de población al que darán servicio, de igual forma deben actualizar su organización interna, de tal forma que les permita afrontar de mejor manera los retos que representa la conquista del mercado.

Cabe mencionar que los consumidores se pueden agrupar en los que son sensibles al precio de un producto o servicio, quienes busquen las mejores ofertas en cualquier tipo de establecimiento con poca resistencia a la distancia debido a que también presentan una baja sensibilidad al coste de tiempo y contrario a estos se tiene a los que son sensibles al coste en tiempo, que puede variar a lo largo de los días de la semana, también presentan una menor sensibilidad al precio, son quienes busquen aquellos tipos de comercios que ofrezcan la mayor cantidad de servicios posibles de forma conjunta y esta descripción coincide ampliamente con los que se entiende como un Centro Comercial Atractivo, por lo tanto es en este tipo de establecimientos donde se debe ubicar a las nuevas unidades de negocio de exhibición de películas, esto es debido a que las personas buscan una oportunidad de salir e ir a divertirse y qué mejor que en el lugar donde

pueden comer, caminar y esparcirse de múltiples formas además de hacer algunas compras o ver productos.

Se han identificado cuatro factores relacionados con la atracción de los Centros Comerciales, de las cuales la primera es la denominada ocio, la segunda se denomina conveniencia, la tercera se conoce como accesibilidad y por último la cuarta que hace referencia a los precios y ofertas, por lo que en este trabajo de investigación afirma que uno de los elementos fundamentales para expansión de las empresas dedicadas a la exhibición de películas es un centro comercial atractivo, además de una buena gestión del mismo, con la mezcla de marcas que promueva que el público visite los cines, aun cuando la tendencia es que estas empresas al igual que las demás con las que conviven dentro de un centro comercial se enfrentan a una competencia ya evidente con internet, por lo anterior, este trabajo coincide con varios estudiosos que plantean que la compra consiste básicamente en obtener experiencias satisfactorias en vez de simples productos.

Este trabajo de investigación coincide con la afirmación de que el centro comercial no es más que la evolución empresarial de un tipo de centro comercial urbano, que ha existido desde que existen las ciudades, ubicado en sus principales calles comerciales y sus barrios, por lo que seguramente seguirá evolucionando y tanto los centros comerciales como las empresas que viven dentro de estos tendrán que buscar nuevas fórmulas y estrategias que les permitan competir o se verán obligados al cierre.

Para tratar de entender cómo se da la clasificación del mercado comercial, cabe mencionar que la nomenclatura de la industria ofrecía originalmente cuatro términos para denominar y clasificar a los centros comerciales, estas son Vecindario, Comunitario, Regional y Superregional, pero estas cuatro clasificaciones ya no son adecuadas, por lo que con el fin de eliminar parte de la ambigüedad y establecer nuevos formatos para centros comerciales, The International Council of Shopping Centers ha definido ocho principales tipos de centros comerciales, por otro lado la nueva tipología establecida por la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales en el 2005 distingue siete tipos



de centros comerciales, también las empresas dedicadas a la exhibición de películas tienen sus propias formas de clasificar el mercado comercial en las que se identifica cinco tipos de centro comercial, por lo anterior en este trabajo de investigación se plantea una forma distinta de clasificar a los centros comerciales que incluye a las ya mencionadas y también abarca a las distintas formas en las que podemos encontrar un cine.

Se propone que la nomenclatura y por lo tanto la clasificación de los centros comerciales se realice tomando una descripción de cada categoría, comenzando por la 1. Clasificación por Diseño, a continuación, se toma una descripción de la siguiente categoría 2. clasificación por ámbito, para finalmente tomar la descripción de sus mercancías

## Bibliografía

- Alvarez Herrera, M., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL: CASO SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN EN EL ESTADO DE TAMAULIPAS. *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial*, (págs. 284-298). Ciudad Victoria.
- ALVARO FARIÑAS, A. (15 de septiembre de 2015). *5 claves esenciales en la negociación de un contrato de arrendamiento de un local en un centro comercial*. Obtenido de Infocif, La red social de empresas La Red Social de Empresas: <https://noticias.infocif.es/noticia/5-claves-en-la-negociacion-de-un-contrato-de-arrendamiento-de-local>
- ALVARO FARIÑAS, A. (8 de Enero de 2018). *10 CONSEJOS PARA NEGOCIAR DE FORMA EFICAZ UN CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL U OFICINA*. Obtenido de Emprenderalia: <https://www.emprenderalia.com/10-consejos-para-negociar-de-forma-eficaz-un-contrato-de-arrendamiento-de-local-u-oficina/>
- AMAI. (2017). *Nivel Socio Económico AMAI 2018*. Comité de Nivel Socioeconómico AMAI.
- AMAI. (31 de mayo de 2018). *Niveles Socio Económicos*. Obtenido de Qué es NSE: <http://www.amai.org/nse/niveles-socio-economicos/>
- AMID. (2018). *Home*. Obtenido de EL ARTE DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO: <http://amidconsultoria.com/>
- ATN I S.A.; WALSH;. (2006). IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA.
- Azqueta, D. (1994). *Valoración Económica de la Calidad Ambiental*. España: McGraw-Hill.
- BoxOffice PRO. (2015). *Global Leaders in Exhibition*. Obtenido de World Ranking Based on number of screens: <http://www.slideshare.net/JulienMarcel1/2015-globalleaders>
- Boxoffice Staff. (29 de abril de 2016). *Global Giants of Exhibition 2016*. Obtenido de <http://pro.boxoffice.com/global-giants-exhibition-2016-1-6/>
- Campos S., J. Á. (1993). *Para Leer la Ciudad*. Ciudad de México: Facultad de Arquitectura UNAM.
- CANACINE. (2013). *Estado de la industria cinematográfica nacional 2012*. ponencia, Consejo Directivo, México.
- CANACINE. (2016). *Resultados Definitivos 2015*. México: Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica.
- CANACINE. (2017). *Resultados Definitivos 2016*. México: Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica.

- CANACINE. (2018). *Resultados Definitivos 2017*. México: Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica.
- Caral, M. (2006). *Los contratos de arrendamiento de locales en grandes centros comerciales*. Departamento de derecho inmobiliario.
- Casillas, M., & Alba, A. (2010). *ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE CENTROS COMERCIALES*. México D.F.: Universidad Panamericana.
- CBRE CB Richard Ellis, Market Research México. (2013). *Ciudad de México, Retail. 1er cuatrimestre*. Obtenido de <https://plus.google.com/110640413332542089478#110640413332542089478/posts>.
- CBRE CB Richard Ellis, Market Research México. (2014). *Retail insight 2013*. Obtenido de <https://plus.google.com/110640413332542089478#110640413332542089478/posts>
- CBRE Market Research México. (2014). *Retail insight 2013*. Obtenido de <https://plus.google.com/110640413332542089478#110640413332542089478/posts>
- CELEC EP; TRANSELECTRIC; CONSULSUA;. (2013). DETERMINACIÓN DE ÁREAS DE INFLUENCIA. En *ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL DEFINITIVO* (pág. 75).
- centro-comercial.org. (8 de enero de 2018). *Renta variable de un centro comercial*. Obtenido de <https://www.centro-comercial.org/renta-variable/>
- Chasco Lafuente, P. (1988). *Modelos de Localización de Centros Comerciales*. Madrid.
- COLLIERS INTERNACIONAL. (2011). *Retail Market Report. 1er sem*. Obtenido de [www.colliers.com](http://www.colliers.com).
- COLLIERS INTERNACIONAL. (2013). *RETAIL MARKET OVERVIEW, MERCADO COMERCIAL CIUDAD DE MÉXICO*. México.
- CONAPO. (2012). *Estructura funcional de la red de ciudades de México*. México: Secretaría de Gobernación y/o Consejo Nacional de Población.
- CONAPO. (05 de 06 de 2018). *DATOS DE PROYECCIONES*. Obtenido de México en Cifras, Proyecciones de la Población 2010-2050: [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones\\_Datos](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos)
- Córdoba, G. (19 de 06 de 2012). *Áreas de influencia, tipos y aplicaciones en geomarketing*. Obtenido de Unica 360: <https://www.unica360.com/areas-de-influencia-tipos-y-aplicaciones-en-geomarketing>
- Córdoba, G. (07 de 05 de 2013). *Geomarketing y Centros Comerciales*. Obtenido de <http://www.unica360.com/geomarketing-y-centros-comerciales-sociodemografia-del-area-de-influencia-i>

- Country Meters. (03 de junio de 2018). *Reloj de población de México*. Obtenido de Country Meters: <http://countrymeters.info/es/Mexico>
- Dávila, M. Á. (2005). Miguel Ángel Dávila, una década de éxitos frente a Cinemex. (G. Arroyo, Entrevistador)
- DENUE. (2016). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <http://catalogo.datos.gob.mx/dataset/directorio-estadistico-nacional-de-unidades-economicas-denue-por-actividad-economica>
- Durán O, J. C. (2016). *Morfología Urbana del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas: Una historia de transformaciones, caso de estudio: antigua Plaza Mayor*. Ciudad de México: Facultad de Arquitectura UNAM.
- Escalona Orcao, A., Climent López, E., Sánchez-Valverde García, B., & Llanos Robles, A. (5 de febrero de 2007). *Influencia de las políticas de suelo sobre la localización de industrias en áreas metropolitanas: el caso de Zaragoza*. Obtenido de REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-240.htm>
- EXPANSIÓN. (11 de abril de 2016). *LOS CENTROS COMERCIALES, CLAVE EN LA EXPANSIÓN DE LAS CADENAS MINORISTAS*. Obtenido de <https://expansion.mx/empresas/2016/04/11/los-centros-comerciales-clave-en-la-expansion-de-los-retailers>
- Geoestrategias. (27 de mayo de 2018). Obtenido de Geoestrategias, La Inteligencia Geográfica: <http://www.geoestrategias.com.mx/productos.html>
- ICSC International Council Shopping Centers. January. (2014). *Shopping-Center Classification and Characteristics*.
- ICSC International Council of Shopping Centers. (2015). *Definiciones de Centros Comerciales del ICSC*. Obtenido de <https://www.quia.com/files/quia/.../Definiciones-de-Centros-Comerciales-del-ICSC.doc>
- ICSC International Council Shopping Centers. USA. (1999). *ICSC shopping center definitions. Basic Configurations and Types*. Obtenido de <http://www.waikatoregion.govt.nz/>.
- IMCINE. (2013). *Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2012*. México: Instituto Mexicano de Cinematografía.
- INEGI. (2014). *Las Zonas metropolitanas en México*. México: INEGI.
- INEGI. (2018). *Datos/Población*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística Geografía: <http://www.beta.inegi.org.mx/datos/>

- Izquierdo Castillo, J. (2007). *Distribución y exhibición cinematográficas en España*. Tesis doctoral, Castellón.
- Leff, E. (2001). *Ecología y Capital*. México: Siglo Veintiuno.
- LIFE, NATURA 2000. (2016). *ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL PROYECTO CIPRÍBER*. CIPRÍBER.
- López Romo, H. (2008). *NIVEL SOCIOECONÓMICO AMAI*. amai.
- López Romo, H. (2009). *Los Niveles Socioeconómicos y la distribución del gasto*. Instituto de Investigaciones Sociales S.C., amai.
- López, A. (2015). *El cine: La clave de un centro comercial completo*. Obtenido de Real Estate Market & Life Style: <https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/16520-el-cine-la-clave-de-un-centro-comercial-completo>
- Martínez, J., Padilla, R., Schatan, C., & Vega, V. (2010). La Industria cinematográfica en México y su participación en la cadena global de valor. *Naciones Unidas, CEPAL*(122).
- Marx, K. (1857). *Introducción General a la Crítica de la Economía Política*.
- Mendieta, S. (12 de noviembre de 2008). Se confirma la compra de Cinemex por GM de México. *Milenio*. Obtenido de <http://www.milenio.com/cbd/doc/impreso/812853/>
- Monnet, J. (1995). *Capítulo 3, Funciones y funcionamiento del Centro Histórico*. (C. d. centroamericanos, Ed.) Obtenido de Usos e imágenes del centro histórico de la ciudad de México: <http://books.openedition.org/cemca/2891?lang=es#tocfrom1n1>
- Montero, M. T., & Arjona, J. M. (2003). *ANÁLISIS DE LOS FLUJOS DE DEMANDA INSATISFECHA EN LOS CENTROS COMERCIALES URBANOS. UN CASO APLICADO A LA RED DE CENTROS COMERCIALES URBANOS DE CÓRDOBA*. Facultad de Ciencias Empresariales de Córdoba (ESEA). Universidad de Córdoba.
- Munuera Alemán, J. L., & Cuestas Díaz, P. J. (2006). FACTORES DE ATRACCIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA. *TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL ICE*(828), 99-116.
- NMX-R-091-SCFI. (2016). DIRECCIÓN DE PROYECTOS - MARCO COMÚN DE REFERENCIA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS. *Diario Oficial de la Federación*.
- Olmedo, H. (2009). *Administración de Proyectos: Una especialización en el ejercicio de la arquitectura*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Maestría y Doctorado en Arquitectura, México, D.F.
- Polése, M. (1998). *Economía Urbana y Regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo*.

- ProChile. (2011). *Estudio de Mercado Servicios Cinematográficos en México*. Guadalajara: Oficina Comercial de ProChile.
- Properati México. (mayo de 2016). *Precio por metro cuadrado de las viviendas en el Distrito Federal*. Obtenido de Reporte del Mercado Inmobiliario – Properati México: <http://blog.properati.com.mx/2016/05/12/reporte-del-mercado-inmobiliario-properati-mexico-mayo-2016/>
- Ramírez, Z. (6 @ 11:00 am de Abril de 2016). *Estrategia de Cinemex para volver a ganar mercado*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/cinemex-esta-de-regreso/>
- Realestate Market. (2014). *Sector Inmobiliario en México: Perspectivas*. Obtenido de <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/15643-sector-inmobiliario-en-mexico>
- researchgate. (2011). *Población rural y urbana 1950-2050 en México*. Obtenido de Join ResearchGate to find the people and research you need to help your work: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-11-Poblacion-rural-y-urbana-1950-2050-en-Mexico-con-datos-de-United-Nations\\_fig5\\_323458055](https://www.researchgate.net/figure/Figura-11-Poblacion-rural-y-urbana-1950-2050-en-Mexico-con-datos-de-United-Nations_fig5_323458055)
- Roa, T., & Rodriguez, D. (2012). *Economía Verde. Censat Agua Viva*, 24.
- SAGARPA. (2010). *Terminos de referencia, Estudio de Mercado Nacional e Internacional para productos autoctonos*. México D. F.: SAGARPA.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Microeconomía con Aplicaciones a Latinoamérica*. México: McGraw-Hill.
- Sanches Saiz, R. M., Galán, J. M., Santos, J. I., & Izquierdo, L. R. (2012). Localización basada en interacciones entre negocios mediante un algoritmo genético simple. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización.*, (págs. 911-918). Vigo.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Secretaría de Cultura. (2016). *Anuario estadístico de cine mexicano 2015*. Ciudad de México: Offset Rebosán, S.A. .
- SEMARNAT. (12 de Junio de 2017). *Capitulo 1*. Obtenido de Informe población: [http://apps1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe\\_12/01\\_poblacion/cap1\\_1.html](http://apps1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe_12/01_poblacion/cap1_1.html)
- Sepúlveda, G., & Piña, A. (2011). *Los nuevos proyectos de Retail en México*. Obtenido de Realestate Market: <http://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/11429-los-nuevos-proyectos-de-retail-en-mexico>

- Sigler, E. (12 de Noviembre de 2013). La CFCE autoriza fusión Cinemex-Cinemark. *CNNExpansión*.  
Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/11/12/autorizan-fusion-de-cinemex-y-cinemark>
- Sordo Madaleno, J. (21 de 07 de 2014). *Antes y después de los Centros Comerciales*. Obtenido de  
realestatemarket.com.mx: <http://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/13038-antes-y-despues-de-los-centros-comerciales>
- Tinsa México, consultoría. . (2013). *Panorama general del comercio en la Ciudad de México*.  
Obtenido de [www.tinsamexico.com.mx](http://www.tinsamexico.com.mx).
- Ugarte, J. (28 de Enero de 2013). Los cines "apantallan" con mas de 180 nuevas salas.  
*CNNExpansión*. Obtenido de <http://www.obrasweb.mx/construccion/2013/01/28/las-cines-apantallan-con-mas-de-180-nuevas-salas>
- unica 360. (15 de 06 de 2012). *Área de influencia empírica vs teórica. Venta media por hogar*.  
Obtenido de unica 360 inteligencia de clientes: [https://www.unica360.com/areas-de-influencia-tipos-y-aplicaciones-en-geomarketing/ai\\_empirica\\_vta\\_sc\\_ab\\_sants](https://www.unica360.com/areas-de-influencia-tipos-y-aplicaciones-en-geomarketing/ai_empirica_vta_sc_ab_sants)
- Universidad de Quintana Roo. (2017). *EL CONCEPTO DE AREA DE INFLUENCIA EN EL MANEJO AMBIENTAL*. Chetumal: , D.C.I., Departamento de Ciencias.
- Valadez, R. (2013). Cinopolis ingresa al negocio inmobiliario. *Milenio*. Obtenido de  
<http://www.milenio.com/negocios/cinopolis-ingresa-negocio-inmobiliario-0175782694.html>
- Vargas-Hernández, J. e. (september de 2013). Cinemex expansion strategies to reduce the distance  
market with Cinopolis. *European Journal of Busines and Innovation Research*, 1(3), 56-68.
- Vázquez Barquero, A. (1999). Dinamica regional y restructuración productiva. *Sociología del Trabajo*(10), 41-65.
- Veas, L., & Pradena, M. (2009). Aplicaciones de la Administración Integral de Proyectos en la  
Industria de la Construcción. *Revista de la Construcción*, 83-90.
- Villagarcía, T. (12 de junio de 2017). *Apuntes de Regresión*. Obtenido de Nueva docencia:  
[http://www.est.uc3m.es/esp/nueva\\_docencia/getafe/sociologia/estad\\_aplic\\_ccss\\_II/doc\\_generica/archivos/Apuntes%20Regresion.pdf](http://www.est.uc3m.es/esp/nueva_docencia/getafe/sociologia/estad_aplic_ccss_II/doc_generica/archivos/Apuntes%20Regresion.pdf)
- Zamarrón, I. (4 de agosto de 2015). *Abandonadas, plazas de Ebrard para ambulantes*. Obtenido de  
24 HORAS El diario Sin Limites: <http://www.24-horas.mx/abandonadas-plazas-de-ebard-para-ambulantes/>

## Índice de apoyos visuales.

Esquema 1. Características principales del Modelo de Weber.....	19
Esquema 2 Postulación de equilibrio en la distribución de las actividades económicas.....	20
Esquema 3. Elementos de un servicio de rango superior.....	22
Esquema 4. Elementos de un servicio de rango inferior.....	23
Esquema 5. Externalidades al modelo de lugares centrales.....	24
Esquema 6. Factores de localización.....	35
Esquema 7. Estudio de Localización.....	55
Esquema 8. Tipos de estudio de localización de acuerdo al ámbito.....	57
Esquema 9. Clasificación del mercado comercial.....	81
Esquema 10. Clasificación de los Centros Comerciales.....	83
Esquema 11. Clasificación de los Centros Comerciales Por Su diseño.....	84
Esquema 12. Clasificación de los centros comerciales por su ámbito.....	86
Esquema 13. Clasificación por sus mercancías.....	88
Esquema 14. Desplazamientos de la demanda.....	106
Esquema 15. Desplazamientos de la oferta.....	109
Esquema 16. Equilibrio de la oferta y la demanda.....	110
Esquema 17. Producción, Distribución, Circulación y Consumo.....	119
Esquema 18. Proceso de producción.....	121
Esquema 19. Clasificación de la industria cinematográfica.....	123
Esquema 20. Organigrama propuesto.....	191
Esquema 21. Organigrama por proyecto.....	192
Ilustración 1. La delimitación de los centros de la ciudad de México.....	26
Ilustración 2. Reubicación de ambulantes.....	28
Ilustración 3. Algoritmo genético simple.....	42
Ilustración 4. Ejemplos de Área De Influencia Circular.....	60
Ilustración 5. Comparación de Área de influencia con recorrido Real.....	61
Ilustración 6. Ejemplo de Área de Influencia Isócrona.....	63
Ilustración 7. Ejemplo de Área de Influencia Múltiple.....	64
Ilustración 8. Ejemplo de Área de influencia empírica.....	65
Ilustración 9. Ejemplo de Área de influencia con.....	66
Ilustración 10. Ejemplo de Mapeo de Niveles Socioeconómicos.....	75
Ilustración 11. Ubicación de los Principales mercados de la República Mexicana.....	92
Ilustración 12. Corredores de Centros Comerciales en la Ciudad de México.....	94
Ilustración 13. Precios por corredor comercial.....	95
Ilustración 14. Precios por tipo de centro comercial.....	96
Ilustración 15. Curva de la demanda.....	105



Ilustración 16. Curva de la oferta.....	108
Ilustración 17. La elasticidad-precio de la demanda se divide en tres categorías.....	113
Ilustración 18. Ubicación de cines a nivel nacional.....	134
Ilustración 19. Ubicación de cines por circuito a nivel nacional.....	135
Ilustración 20. Distribución de localidades con menos de 15,000 habitantes, 2010.....	153
Ilustración 21. Población rural y urbana 1950-2050 en México.....	154
Ilustración 22. Distribución de localidades con más de 15,000 habitantes, 2010.....	160
Ilustración 23. Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México y su población, 2010.....	161
Tabla 1. Modelo de puntos AMAI 10x6.....	70
Tabla 2. Puntos por Nivel Socioeconómico.....	71
Tabla 3. Puntajes Asociados a cada variable dentro del modelo AMAI 2018.....	73
Tabla 4. Puntos de corte definidos para la clasificación de Niveles Socioeconómicos de la regla AMAI 2018.....	74
Tabla 5. Definiciones de Centros Comerciales del ICSC.....	79
Tabla 6. Principales mercados comerciales a nivel nacional.....	91
Tabla 7. Efecto de los desplazamientos de la oferta y la demanda.....	111
Tabla 8 Estadísticos descriptivos.....	151
Tabla 9. Regresión lineal.....	151
Tabla 10. Análisis de varianza.....	151
Tabla 11. Coeficientes <sup>a</sup> .....	152
Tabla 12. Correlaciones.....	152
Tabla 13 Asistencia en las principales ciudades y zonas metropolitanas a nivel nacional.....	155
Tabla 14. Calculo de población mínima requerida.....	158
Tabla 15. Factor de Crecimiento Poblacional Estimado (F.C.P.E.) respecto al censo de 2010.....	163
Tabla 16. Macrolocalización de municipios que soportan 10 o más salas.....	164
Tabla 17. Macrolocalización de municipios que soportan cines de cinco a nueve salas.....	168
Tabla 18. Macrolocalización de municipios que soportan cines de cuatro salas.....	172
Tabla 19. Macrolocalización de municipios que soportan cines de tres salas.....	176
Tabla 20. Isócronas de influencia de acuerdo a diferentes modos de transporte.....	182
Tabla 21. Clasificación de los Centros Comerciales.....	185
Gráfica 1. Aplicación de algún método de administración de proyectos.....	9
Gráfica 2. Método de administración de proyectos aplicado.....	9
Gráfica 3. Conocimiento de la organización, los objetivos y la comunicación del proyecto.....	10
Gráfica 4. Logro de las metas de cada uno de los planes básicos del proyecto.....	11
Gráfica 5. Principales causas de las desviaciones de los planes.....	12
Gráfica 6. Pantallas por circuito de exhibición a nivel mundial en 2014.....	125
Gráfica 7. Asistencia al cine por año en millones 2012 vs. 2015.....	128

---

Gráfica 8. Ingresos en taquilla por año en millones de dólares 2012 vs. 2015.....	129
Gráfica 9. Asistentes totales 2012 vs 2011, Variación % .....	130
Gráfica 10. Habitantes por pantalla .....	131
Gráfica 11. Pantallas de Cine de 1989 a 2015 .....	132
Gráfica 12. Salas por circuito de exhibición en 2012 vs. 2015. ....	133
Gráfica 13. Asistentes a las salas de cine en México en millones. ....	136
Gráfica 14. Porcentaje de asistentes por Circuito de Exhibición en 2010 a 2016.....	137
Gráfica 15. Asistencia por habitante a/h. ....	148
Gráfica 16. Habitantes por sala h/s.....	149
Gráfica 17. Asistentes por sala a/s.....	150