

# APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO TERRITORIAL PARA LA EXPANSIÓN DE UNIDADES COMERCIALES

Territorial space utilization for growth of business units

MTRO. EN C.S. RAÚL GARCÍA COLOMO  
Especialista en Valuación de Bienes Inmuebles  
Universidad Autónoma del Estado de México. México  
raulcolomo@aol.com

ERIK ROMÁN GARCÍA ESPAÑA  
Desarrollo de Mercado, Sector Privado  
flacoespaña@yahoo.com.mx

Fecha de recibido: 5 marzo 2013  
Fecha de aceptado: 28 mayo 2013

pp: 93 - 104



FAD | UAEMéx | Año 8, No 14  
Julio - Diciembre 2013

**RESUMEN**

*En la apertura de nuevas unidades comerciales dentro de la geografía urbana, las empresas implementan un complejo proceso que antecede a las etapas de proyecto y construcción, mismo que en las últimas décadas se ha vuelto altamente especializado y que entre otras denominaciones, recibe comúnmente el nombre de “desarrollo” o “expansión de inmuebles”. Este proceso constituye lo que en términos de la Nueva Economía Institucional se denomina como “costo de transacción”.*

**Palabras clave:** Desarrollo, expansión, costo de transacción.

**ABSTRACT**

*When opening new commercial units in urban areas, companies implement a complex process that begin before the project and construction stages. It is a process that has become highly specialized in the last few decades, and that commonly receives the name of growth or market development, among others. This process constitutes what in New Institutional Economics terms is called a transaction cost.*

**Key words:** Market development, growth, transaction cost.

## INTRODUCCIÓN

El aprovechamiento del espacio territorial para la expansión comercial, es el establecimiento de nuevas unidades en la geografía urbana destinadas a la venta al público, a la producción, o a ser en sí mismas objeto de venta o arrendamiento; tiendas, sucursales, conjuntos habitacionales, plantas industriales, oficinas, etcétera.

Desde la perspectiva de la empresa, esta actividad, que antecede a las etapas de proyecto y construcción de las unidades comerciales, tiene dos grandes rubros:

- a. **El análisis locacional y el *geomarketing***
- b. **La tramitación de permisos y licencias**

## EL ANÁLISIS LOCACIONAL Y EL *GEOMARKETING*

También conocido al interior de las empresas como “desarrollo”, “desarrollo de mercado”, “expansión de inmuebles”, “expansión territorial”, “crecimiento”, “localización inmobiliaria” o simplemente “bienes raíces”, es el proceso mediante el cual se buscan, analizan, seleccionan y adquieren sitios, ya sea bajo el esquema de compra-venta o arrendamiento, mismos que son destinados a la apertura de nuevas unidades para el comercio, la vivienda, la industria, pero también para la administración pública.

El análisis locacional ha tenido un gran auge a partir de la segunda mitad del siglo xx, ya que en este período y en un sinnúmero de naciones, las operaciones corporativas y gubernamentales se han expandido hacia nuevas geografías, tanto a nivel nacional como internacional. El análisis locacional analiza terrenos urbanizados, en breña, locales comerciales y en general todo tipo de inmuebles.

Esta disciplina empata las necesidades de un nuevo proyecto con las ventajas y virtudes de las ubicaciones potenciales siendo las más importantes la localización industrial, localización residencial, localización de servicios públicos y localización comercial.

En los Estados Unidos, el análisis locacional comenzó a aplicarse formalmente en el sector público en la década de los cuarenta a través de varios proyectos gubernamentales de gran importancia para la seguridad nacional de esa nación, como el Laboratorio Nacional de los Álamos o la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, entre otros.

Al tener un acelerado crecimiento la economía de los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, las grandes empresas comen-

zaron a emplear procesos estandarizados de selección de sitios para identificar ubicaciones ideales, en un principio, para plantas industriales, y posteriormente para nuevos puntos de venta de diversas empresas dedicadas al comercio minorista y servicios, así como para oficinas corporativas; esto tanto dentro, como fuera del país.

El proceso de selección de sitios comienza con una evaluación rigurosa de las necesidades del proyecto, incluye la selección y evaluación del entorno social, un análisis de bienes raíces, un análisis y negociación con las autoridades sobre incentivos fiscales, licencias, permisos, etcétera, y concluye con la adquisición o contratación del sitio (inmueble).

En este sentido al análisis locacional se le suma la más antigua de las prácticas económicas, la *Ley de la oferta y demanda*, que ejerce su feroz presión sobre los mejores sitios; para el economista y escritor Tim Harford (2007) en su libro “El Economista Camuflado”, la renta de “las mejores tierras” dependerá directamente de las compañías interesadas en ubicar una más de sus sucursales en las mejores esquinas de las grandes ciudades, este fenómeno encarece la propiedad, agudiza la negociación y pone el dedo sobre la llaga en materia de permisos y licencias.

Al poner en marcha unidades económicas que contravienen en muchos de los casos los planes de Desarrollo Urbano, tanto en el ámbito local --delegaciones y municipios-- como en los Estados y Federación, el denominado *Uso de Suelo*, que no es otra cosa que el destino que se le dará a “las mejores tierras” o ubicaciones ideales, bajo el consentimiento de las autoridades, contraviene con los legítimos intereses de los orígenes de barrios, fraccionamientos, corredores o colonias, que en el principio de la urbanización estaban destinados a ser netamente habitacionales, industriales, o corredores comerciales con unidades económicas cuantificadas y calificadas.

Hoy en día, el análisis locacional es una disciplina formal ampliamente utilizada tanto en el sector público como en el privado, y puede ser llevado a cabo por un equipo interno o por consultores externos. Las grandes empresas con necesidades constantes de expansión, por lo general cuentan dentro de su organigrama con áreas especializadas para esta labor y con manuales y procedimientos internos que manejan terminología especializada. Por citar algunos ejemplos, conceptos rectores como *conveniencia o destino, o conceptos más específicos como, regreso a casa, carrera psicológica, entrada de segmento, canibalización, cuadrante, esquina preferente, embudo, accesibilidad, visibilidad, soporte habitacional, generadores de tráfico tanto peatonal como vehicular, front door, back door, hipótesis locacional, prototipos ideales, o sitio comparativo*, entre muchos otros, resultan difíciles de comprender para quién no está familiarizado con esta disciplina, pero forman parte del lenguaje cotidiano que emplean los analistas locacionales en un sinnúmero de empresas.

Un ejemplo reciente y trascendental del análisis locacional en México es la selección de la ubicación del nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México mediante un proceso que ha resultado sumamente prolongado y complejo, al grado que después de más de una década de haberse iniciado, se han descartado varios sitios, pero aún no se define la ubicación de la nueva terminal aérea, quedando hasta el momento por lo menos dos opciones viables; Texcoco y Tizayuca. En este caso el análisis locacional ha sido responsabilidad del gobierno federal, no de una empresa, pero sin lugar a dudas el nuevo aeropuerto será una importante unidad comercial.

Reza un viejo refrán que “la intuición es el privilegio del experto”. Aunque desde hace muchas décadas las empresas cuentan con metodologías basadas en elementos teóricos para sustentar sus decisiones locacionales, en nuestro país el criterio fundamental en la selección de los sitios, -sobre todo en las empresas pequeñas y medianas y/o de origen nacional- ha sido la intuición, la subjetividad y la experiencia.

Sin embargo, las empresas de origen extranjero que están expandiendo sus negocios dentro de nuestro país, ya han comenzado a importar otras alternativas desde sus casas matrices.

El *Geomarketing* sería la opción para sistematizar el análisis locacional. Según la Cámara Americana de Comercio, el *Geomarketing* es una combinación de geografía y mercadotecnia, analiza todo lo relacionado con vendedores, consumidores, niveles socioeconómicos, ventas, rutas y distribución, y ofrecería a la empresa o al gobierno, la forma más avanzada de análisis locacional, ya que mediante la automatización de la selección de sitios con diversos programas de cómputo y/o simuladores ---la mayoría de ellos diseñados a la medida de cada empresa--- constituiría una herramienta que brindaría al analista locacional, información que la sola intuición y su experiencia, difícilmente le proporcionarían.

Con el *Geomarketing*, el análisis locacional estaría basado en procedimientos científicos que ahorrarían a la empresa o al gobierno tiempo y recursos.

Ejemplos de *Geomarketing* hay muchos; desde un simple mapa de los niveles socioeconómicos de una ciudad o municipio, hasta complejos simuladores por computadora que predicen las ventas y áreas de mercado de un determinado modelo de negocio.

## LA HIPÓTESIS LOCACIONAL

Ya sea mediante el *Geomarketing* o mediante los procesos tradicionales, la elección de un sitio es una decisión en la que siempre reinará la incertidumbre. Es una hipótesis que tiene una sola forma de comprobación; la apertura de la unidad comercial en el sitio seleccionado y su posterior éxito o fracaso.

## LA TRAMITACIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS

En las últimas décadas, las regulaciones para la apertura de nuevas unidades comerciales, industriales y habitacionales se han endurecido considerablemente. Regulaciones en materia de tenencia de la tierra, usos del suelo, vialidad, servicios públicos, construcción, funcionamiento de comercios abiertos al público, medio ambiente e impacto social, todas estas dentro de los denominados “Planes de Desarrollo Urbano”; entre otras, resultan cada vez más complejas de cumplir y consumen una gran cantidad de tiempo y recursos en su tramitación.

La revista *Expansión*, en su número 1094 de Julio de 2012, publicó un extenso artículo destinado al análisis, paradigmas y ganancias de la corrupción. “*El país de la mordida*” es el título del artículo y “*La corrupción que se lleva un décimo del PIB mexicano, parece inevitable, ¿es la única manera de triunfar en los negocios?*”, el subtítulo.

Con estos realistas encabezados, la revista *Expansión* denuncia las prácticas generalizadas de la permisibilidad, los compadrazgos y la ausencia de ética de los servidores públicos, al momento de aprobar la apertura de una nueva unidad económica en México.

Aunque esta problemática tienda a darse más en los países en vías de desarrollo, no escapan de ella las empresas provenientes de los países desarrollados, ya que en muchas ocasiones es precisamente en las economías emergentes, hacia donde las empresas encuentran más atractivo orientar su expansión.

La empresa puede haber seleccionado y adquirido una ubicación privilegiada, ideal u óptima, pero esto de nada sirve si no obtiene oportunamente las licencias y permisos para desarrollar el proyecto.

Es por ello, que la tramitación de licencias y permisos se ha convertido para las empresas en una actividad crítica en la expansión comercial en el territorio.

### EL APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO TERRITORIAL PARA LA EXPANSIÓN DE UNIDADES COMERCIALES COMO UN COSTO DE TRANSACCIÓN

La teoría de los costos de transacción, desarrollada por varios economistas, entre los que destacan Williamson (1981) y Ostrom (1990), es un concepto que contribuyó a formar a la Nueva Economía Institucional.<sup>1</sup>

1 La Nueva Economía Institucional es una escuela de las ciencias económicas, que pretende profundizar su estudio hacia las instituciones subyacentes a la actividad económica. Difiere de la escuela neoclásica ya que aporta modelos más complejos y realistas.

Los costos de transacción se definen como todo esa labor que los individuos o las organizaciones tienen que realizar y que implica una gran inversión de esfuerzos, tiempo y recursos, para obtener información relevante para la negociación y seguimiento de los contratos.

Ostrom (1990) clasifica los costos de transacción en tres categorías; **costos de coordinación, costos estratégicos y costos de información**. Los costos de coordinación se refieren al tiempo, recursos y esfuerzo que las partes tienen que invertir para llevar a cabo un contrato, y pueden ser *Ex ante* o *Ex post*.

Los costos de transacción *Ex ante* son aquellos relacionados con la negociación de los términos de un contrato y en general a toda la comunicación necesaria para llevarlo a buen término.

Los costos de transacción *Ex post* son los problemas inesperados que obligan a las partes a renegociar o a complementar un contrato una vez que éste, ya ha sido suscrito entre las partes.

Un segundo tipo de costos de transacción, denominados **costos estratégicos**, son aquellos relacionados con una “elección equivocada”, la corrupción o la conducta oportunista. El oportunismo muchas veces se da en términos de información; cuando una de las partes que contratan oculta información, surge lo que se denomina “asimetría de la información”. Un buen ejemplo sería cuando un propietario o corredor de bienes raíces ofrece a la empresa en expansión un inmueble, ocultando cierta problemática del mismo.

Otra situación bastante común, es que las empresas compitan por un mismo sitio dándose así una interacción en los procesos de decisión y lo que en la *Teoría de juegos* se denomina un juego de suma cero, es decir, sólo una de las empresas se beneficia a expensas de las otras.

Un tercer tipo de costos de transacción serían aquellos que implican la búsqueda y recopilación de la información. Los **costos de información** son aquellos que en este caso, la empresa en expansión territorial, enfrenta para adquirir, organizar y sistematizar toda la información necesaria para contratar o adquirir un sitio; vigilar el cumplimiento del contrato, y en su caso, renegociarlo.

## EL PROBLEMA DEL AGENTE-PRINCIPAL EN LA EXPANSIÓN COMERCIAL EN EL TERRITORIO

Un mercado en donde hay tanta especulación y opacidad como lo es el mercado inmobiliario, es terreno fértil para que se dé lo que en la ciencia económica se denomina, *el problema del agente-principal*. Éste, se define como los obstáculos que existen para que dadas dos partes, -el principal y su agente- este último actúe buscando el mayor

beneficio posible para su *principal*, haciendo de lado sus propios intereses. Cuando el agente se desvía de los intereses de su *principal*, en aras de los suyos, la situación se conoce como “costos de agencia”.

La expansión comercial en el territorio es una actividad con altos costos de agencia; el analista locacional y las gerencias de expansión —los agentes— tienen infinidad de incentivos para seleccionar, pero también para no seleccionar ciertos sitios, y los sitios que finalmente adquieren o contratan, no necesariamente maximizan el beneficio de la empresa —*el principal*—.

## CONCLUSIONES

El aprovechamiento del espacio territorial para la expansión de unidades comerciales se articula mediante procesos altamente especializados que anteceden las etapas de proyecto y construcción y que paradójicamente son poco conocidos en el ámbito académico, e inclusive en el ámbito profesional.

Es una actividad que tiende a hacerse cada vez más compleja, por lo que un gran número de empresas han adoptado nuevas herramientas como los simuladores y programas del *geomarketing*.

La pregunta es; pueden estas herramientas automatizadas, o podrán en un futuro, sustituir a la experiencia, intuición, conocimientos y habilidades de negociación del empresario y del analista locacional? En lo personal, consideramos que nunca podrán hacerlo, pero para “*diseñar un patrón espacial de unidades comerciales que maximice la utilidad de los oferentes y consumidores... se requiere sintetizar de manera coherente la investigación teórica y la investigación aplicada, darle sentido práctico a la teoría y contenido teórico a la investigación práctica...*” (Garrocho, 2005: 481).

El análisis locacional es una actividad estratégica para la empresa, ya que la ubicación de la unidad comercial está directamente ligada al nivel de ventas de un nuevo sitio, y por ende, a su éxito o fracaso.

El aprovechamiento del espacio territorial para la expansión de unidades comerciales representa altos costos de transacción por desenvolverse en un mercado ampliamente especulativo: el mercado inmobiliario.

En México, los gobiernos locales, es decir los municipios y en el Distrito Federal las delegaciones, se han convertido en verdaderos “botines políticos”. Esta situación parte de la cortísima duración de sus períodos, lo que aunado a la falta de un servicio profesional de carrera en este nivel de gobierno, a una legislación excesiva y redundante para la apertura de nuevos negocios y a la consecuente corrupción, han convertido a la tramitación de las licencias y permisos en una etapa crítica para la expansión de unidades comerciales.



## APÉNDICE

La denominada “esquina preferente” (en inglés preferred corner), se ubica a partir de un flujo vehicular dado, en la esquina derecha más alejada, cruzando la calle.

En el siguiente ejemplo vemos una intersección de dos vialidades; una vialidad principal con mayor flujo vehicular y una vialidad secundaria con menor flujo. En este caso, se está señalando la esquina preferente para el consumidor que circula de sur a norte por la vialidad principal.

Para el analista locacional, cada una de las 4 esquinas de la intersección tendría un valor en cuanto a la ubicación de su unidad comercial. En la escala del 1 al 10, la esquina preferente valdría 10. Este gráfico ilustra una esquina preferente en un cruceo típico de 4 esquinas. En un cruceo más complejo, la elección locacional sería también más compleja.

Actualmente, las empresas compiten por las esquinas preferentes para establecer unidades comerciales como por ejemplo tiendas de conveniencia, farmacias y estaciones de servicio entre muchas otras.



**Imagen 1.** Esquina preferente en un cruceo típico de 4 esquinas.  
Fuente: Elaboración propia, basando en Google, Earth (2013).

La conveniencia, es uno de los conceptos rectores del análisis locacional. Su ejemplo arquetípico es precisamente la tienda de conveniencia.



**Imagen 2.** Tienda de conveniencia  
Fuente: Imagen de los autores (2011).

Localización dentro de la localización: el análisis locacional se ha vuelto tan complejo, que al interior de una unidad comercial ya localizada, existen distintas opciones de ubicación para una unidad comercial secundaria, por ejemplo una tienda de conveniencia dentro de una gasolinera. En el siguiente ejemplo habría 3 opciones para ubicar la tienda de conveniencia:

- a. Óptimo o ideal
- b. Viable
- c. No recomendable

Las opciones A y B representan una buena alternativa, siempre y cuando tengan cajones de estacionamiento al frente y estos no interfieran con los radios de giro de los dispensarios.



**Imagen 3.** Análisis locacional.  
Fuente: Elaboración propia, basando en Google, Earth (2013).

Área de mercado o “*trade area*” de un sitio hipotético. Actualmente muchas empresas cuentan con programas de cómputo o simuladores que permiten definir, no solamente áreas de mercado, sino que incluso, pronostican las ventas de un determinado sitio propuesto.



**Imagen 4.** Área de mercado.  
Fuente: Elaboración propia, basando en Google, Earth (2013).

## FUENTES DE CONSULTA

1. Garrocho Rangel, Carlos (2002), *La dimensión espacial de la competencia comercial/ Carlos Garrocho Rangel, Tania Chávez Soto, José Antonio Álvarez Lobato*, El Colegio Mexiquense A.C.-Universidad Autónoma del Estado de México. México.
2. Garrocho Rangel, Carlos (2005). *Localización, localización y localización: el manejo del espacio en la competencia entre centros comerciales*, en Estudios Demográficos y Urbanos, Vol. 20, número 3, septiembre-diciembre, El Colegio de México, México.
3. Harford, Tim (2007), *El economista camuflado*, Editorial Planeta Mexicana, México.
4. Ostrom, Elinor (1990), *Governing the commons*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Rasmussen, Eric (1996), *Juegos e Información: una introducción a la teoría de juegos*, Fondo de Cultura Económica, México.

## HEMEROGRAFÍA

1. Gasca Serrano, Leticia (2012), “El País de la mordida” en *Expansión*, número 1094, Julio 2012, Revista Expansión. México.
2. Williamsom, Oliver E. (1981), “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach” en *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, noviembre 1981, The University of Chicago Press. USA.

## SITIOS WEB

1. U.S. Chamber of Commerce: <http://www.uscambor.com> (Consultado el 11 de enero de 2013).
2. U.S. General Services Administration: <http://www.gsa.gov> (Consultado el 28 de diciembre de 2012).