

El modelo de negocio del sector comercio en Tijuana, Baja California, destinado al fracaso

NANCY IMELDA MONTERO DELGADO¹

*DANIEL MUÑOZ ZAPATA**

*DIANORA BERMÚDEZ SOTELO***

RESUMEN

La importancia del sector comercio en Baja California está relacionada con el número de empresas activas, población empleada, derrama económica y su aportación al producto interno bruto estatal; sin embargo en los últimos años el sector ha registrado índices de ventas desalentadores. La situación actual del sector es el reflejo de un conjunto de factores, entre los que destaca, la fuga de consumidores al condado de San Diego, las reformas hacendarias, la piratería y el modelo de consumo que prevalece en la región (Brugues y Díaz, 2014). Con la finalidad de buscar la mejor manera de hacerle frente, se llevó a cabo un análisis comparativo de la competencia, se retoma el estudio de mercado de consumo fronterizo, lo que permitió identificar el modelo de negocio que predomina en ambos lados de la frontera, así como sus diferencias y posibilidad de éxito a partir de las variables observadas.

Palabras clave: Modelo de negocio, Sector Comercio, Comportamiento de mercado.

ABSTRACT

The importance of trade sector in Baja California is related to the number of active firms, employed population, economic impact and contribution to gross state domestic product; However in recent years the sector has recorded disappointing sales rates. The current situation of the sector reflects a number of factors, among which, drain consumers to San Diego County, the finance reform, piracy and consumption model that prevails in the region (Brugues y Díaz, 2014). In an effort to find the best way to cope was carried out a comparative analysis of competition, market research resumes border consumption, which identified the business model that prevails on both sides of the border, well as their differences and chance of success from the observed variables.

Keywords: Business model, Commercial Sector, Market behavior.

¹ **Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Contaduría y Administración

INTRODUCCIÓN

La importancia del sector comercio en el desarrollo de un país no es tema que se encuentre en discusión, lo primordial es como éste afronta los cambios en el mercado y la capacidad de los empresarios para adaptarse a los nuevos modelos de negocios impuestos por una dinámica de comercialización distinta a la doméstica. El sector comercio en Baja California, no ha logrado recuperarse de la caída sufrida por la crisis económica del 2008. De hecho se puede decir que la situación actual no ilustra un escenario optimista para esta franja fronteriza. Bajo este esquema y con la convicción de proveer información a la Cámara Nacional de Comercio de la entidad se emprendió el proyecto para identificar las áreas de oportunidad y en consecuencia los retos el sector comercio enfrenta. Para lograrlo se desarrollo un análisis comparativo de la competencia y un estudio de mercado a partir de la información proporcionada por una investigación de hábitos de consumo desarrollada en esta zona en el 2012, con la cual se identifican los productos de mayor adquisición por los consumidores fronterizos. El proyecto describe con claridad las condiciones comerciales que prevalecen en la región y deja en claro que la fuga de consumidores fronterizos al estado de California en Estados Unidos es multifactorial, y poco puede hacer al respecto el comercio doméstico, al no contar con estrategias de comercialización lo suficientemente competitivas para retener a los consumidores de la frontera, que se estima podría alcanzar los 12 mil millones de dólares anuales en compras para el 2020 si no se buscan nuevos esquemas de comercio (Fuentes, 2013).

La información obtenida muestra que la innovación en su modelo de negocios es el eje rector que deberá seguir el sector comercio en Baja California para salir adelante, así como valorar al consumidor doméstico que no cuenta con visa para ingresar a Estados Unidos y por tanto realiza sus compras en la región. El empresario bajacaliforniano debe aprender del modelo de negocios del sector comercio en California que se caracteriza por centrar su estrategia en el sistema de mercadotecnia vertical, lo que genera acciones comerciales lo suficientemente atractivas que sin importar el tipo de cambio y las horas de espera para ingresar a los Estados Unidos, los consumidores fronterizos no renuncian a su estilo de compra. De la misma manera, es preciso mencionar que las nuevas acciones comerciales deben favorecer a los servicios que estimulan la compra, ya que estas estrategias son altamente valoradas por los consumidores de esta zona.

El presente documento muestra que el modelo de negocios empleado por el sector comercio en Tijuana es obsoleto y que su innovación es necesario para enfrentar la dinámica del mercado y aprovechar las oportunidades que ofrece el segmento de consumidores domestico.

MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

Sector comercio en Baja California y Tijuana.

Tijuana Baja California se encuentra en la tercera posición dentro de los municipios con mayor crecimiento poblacional en México, tan sólo de 1990 al 2010 prácticamente duplicó su población y pasó de 747,400 a 1 559 684 personas y para el segundo trimestre de 2014 ya suman 1 696,430 (INEGI, 2010 y 2014), dentro de los cuales 726,042 son nativos de esta ciudad, lo que implica que aproximadamente el 57% de la población viene de fuera.

El sector comercio en la entidad muestra el mismo nivel de importancia económica que el resto del país al registrar el 38.44 por ciento de la actividad económica del estado, contribuye con el 63.52 por ciento del empleo y aporta tres cuartas partes del producto interno bruto estatal (S.E., 2013). Desafortunadamente estas estadísticas no muestran la situación por la que atraviesa el sector en cuanto a su incapacidad para revertir el impacto de la crisis económica experimentada en el 2008, si bien es cierto, para finales del 2013 el estado presentó una recuperación en las ventas al por menor de 1.7 por ciento y 1.3 por ciento al mayoreo, no es suficiente para remontar los números negativos observados en los últimos cinco años. Tijuana se encuentra ubicada en la posición 11 dentro de las 19 ciudades del país que no han logrado registrar ventas positivas (CONCANACO, 2013).

Un factor relevante es la fuga de consumidores fronterizos al sur de California en EUA con un consumo promedio de 6 mil millones de dólares anuales (Chalita, 2013). Los empresarios bajacalifornianos atribuyen esta vulnerabilidad a la incapacidad del gobierno federal para establecer un equilibrio entre la política pública y la realidad del mercado fronterizo, lo que dificulta su labor al mermar su capacidad para competir contra un sector comercio que se caracteriza por el diseño de estrategias comerciales lo suficientemente atractivas e innovadoras que a pesar del tipo de cambio y tiempo de espera para ingresar a EUA mantiene la fidelidad del consumidor fronterizo (Díaz, 2012). Dentro de las acciones tomadas por el gobierno federal se encuentra la homologación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que pasó de 11 a 16 por ciento a partir de enero de este año. El ajuste forma parte de las reformas hacendarias que buscan fortalecer el nivel de competencia a nivel nacional, pero para Baja California la atmósfera se muestra diferente al estimarse una fuga de consumidores que alcanzará los 12 mil millones de dólares anuales para el 2020, así como la caída en las ventas del sector comercio tanto minorista como mayorista entre el 4 y 5.7 por ciento respectivamente, provocando una contracción directa del Producto Interno Bruto Estatal entre el 1.8 y 2.2 por ciento (COLEF, 2013).

Se pudiera pensar que las estimaciones anteriores son dramatizadas para justificar el amparo colectivo que se interpuso en contra del IVA, en donde más de 60,000 quejosos de la frontera dieron a conocer su descontento por la homologación, estimulados en gran medida por un 2013 denominado como

catastrófico por parte del Consejo Coordinador Empresarial al cerrar con un desempleo del 6.4 por ciento, una baja importante en vivienda, infraestructura y comercio (Gracias, 2013).

Si lo anterior no fuera suficiente, el sector comercio en Baja California padece, al igual que el resto de la república, los efectos económicos de la piratería. La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo (2013) menciona que las ganancias por piratería en México alcanzan los 75 mil millones de dólares anuales, cifras que rebasan por mucho los ingresos obtenidos por la venta de petróleo. La Cámara de Comercio Mexicana (2012) reveló que el 88 por ciento de los mexicanos han adquirido algún artículo pirata y sólo el 58 por ciento de ellos tenían una percepción negativa de este tipo de compras.

El comportamiento de compra del consumidor fronterizo juega un papel fundamental. El conocer sus gustos y preferencias, los elementos que valoran y rechazan permiten entender su proceder y las posibilidades de cambio. Sierra y Serrano se dieron a la tarea de estudiar el modelo de consumo de los bajacalifornianos en el 2012 e identificaron que la historia del comercio en la región está sellada por la cercanía con los condados del sur de California. Hace tan sólo 30 años los productos básicos que se consumían eran de procedencia estadounidense, la moneda de uso común era el dólar, los precios y salarios estaban establecidos en dólar. Esto favoreció el desarrollo de hábitos de consumo similares que no han cambiado con el paso de los años. Dentro de los resultados obtenidos destaca:

- El 74 por ciento de la población que percibe más de cinco salarios mínimos cuenta con visa para ingresar a EUA y gasta en promedio 275 dólares por visita.
- En cuanto al propósito de cruce a EUA sobresale que el 63.6 por ciento lo hace para ir de compras y tan sólo el 8.1 por ciento por trabajo.
- El 25.6 por ciento ingresa a EE.UU. una vez a la semana, un 18 por ciento cada quince días y 15 por ciento de forma mensual.
- El 29.2 por ciento visita por lo menos 3 tiendas.
 - La calidad y precio son las razones por las que el consumidor fronterizo decide comprar en EE.UU.
 - En cuanto a los artículos que adquieren con mayor frecuencia en California, destaca la ropa con un 42.2 por ciento, seguido de los alimentos con un 33.8 por ciento.

El estudio concluye: “los hábitos de consumo de la población en Baja California son resultado de una serie de acontecimientos geográficos, económicos, políticos, sociales y culturales. La manera en que

eligen los productos que incluyen en su canasta de consumo necesariamente está influida por el estilo de vida del estado de California, en Estados Unidos, esto se traduce en particular en el deseo y en ocasiones en la posibilidad de acceder a los mismos satisfactores de aquella población. Por los años de residencia en el estado, se reconoce la prevalencia de patrones de consumo consolidados” (Sierra y Serrano, 2012).

Considerando lo anterior el consumidor fronterizo se encuentra expuesto al mercado local y al, accesible y próximo, mercado extranjero de California. El consumidor es sometido a diferentes estrategias de comercialización, comunicación y servicio, claramente mostrando mayor apego por el sector comercio del sur de California, por ende su posición favorable en la zona fronteriza.

Modelo de negocio del sector comercio en Baja California.

No se puede hablar del modelo de negocio del sector comercio en Tijuana, sin pensar en el origen del municipio y los empresarios tijuanaenses. En la década de los veinte y principios de los treinta ninguno de los militares del gobierno tenía un programa de desarrollo para esta zona y fue hasta la administración del general Lázaro Cárdenas que impulso valiosamente la economía estatal y por supuesto Tijuana. Durante esta época el municipio se vio favorecido con infraestructura y sentó las bases para el régimen de perímetro libre en 1933, lo que impulsaría en forma importante al mercado local. En 1939 los empresarios bajacalifornianos fueron favorecidos con una nueva versión de este régimen denominada “Zona Libre” que fue el resultado del esfuerzo de los empresarios locales que pelearon por un modelo de crecimiento económico acorde a las características competitivas de la región, en donde el comercio estadounidense es y ha sido su mayor competidor. Este estímulo arancelario sería la base de la vida económica de la región hasta los primeros años de la década de los noventa (Hernández, 2004).

El régimen de zona libre permitía la libre importación de maquinaria, insumos y otros bienes que era difícil traer del interior de la república o que se producían en la localidad a un precio mayor, lo que impulsaba a los bajacalifornianos a comprarlos al otro lado de la frontera; con este régimen el sector comercio en Tijuana podía cubrir la necesidad del consumidor fronterizo al mismo precio que la competencia en Estados Unidos (Alonso, 1989).

Dicha ventaja comercial se ve amenazada en la década de los cincuenta como resultado de la crisis económica que experimentaba el país y llevó a desarrollar e implementar un nuevo modelo económico centrado en la sustitución de las importaciones con el objetivo de fortalecer la planta productiva nacional y, de alguna manera los grandes grupos oligopolios del país demandaban la desaparición de la zona libre. Como respuesta a esta solicitud los empresarios de la región muestran su capacidad de acción y disponibilidad para agruparse e impulsar medidas económicas que favorecieran a la región. Para lograrlo,

en 1950 se formó el Centro Empresarial de Tijuana que viene a fortalecer y respaldar las demandas de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), fundada en 1947 y ambas trazan como objetivo principal el mostrar al gobierno federal la importancia de reconocer que las características del mercado regional y la necesidad de los empresarios locales son distintas al resto de la república.

Es importante mencionar que en esta misma época (1953) Baja California se convierte en el estado número veintinueve de México, diez años después (1963) Estados Unidos da por terminado el programa bracero (Mexican Farm Labor Program) quien patrocinó el cruce de unos 4.5 millones de trabajadores huésped provenientes de México que realizaban actividades agrícolas (Centro para la Historia y Nuevos Medios, S/F). Esta suspensión modificó en gran medida el comportamiento social y provocó una nueva condición socioeconómica en el estado, lo que aprovecha el sector comercio y servicio para su consolidación. Por su parte, el gobierno toma a bien impulsar el programa nacional fronterizo y el programa de industrialización fronteriza en 1961 y 1970 respectivamente. Estos programas vienen a coronar el esfuerzo de las asociaciones empresariales de la región, ya que el gobierno canalizó recursos para infraestructura de la industria y comercio, además de crear los instrumentos legales y fiscales para la instalación de las plantas maquiladoras, así como para la legislación de bienes de consumo estadounidenses (Hernández, 2004). En la década de los sesenta y setenta los organismos empresariales se convirtieron en los principales críticos de las acciones gubernamentales y dejan claro el espíritu anti-centralista de los empresarios Tijuana (Mandujano, 2011).

La crisis económica experimentada en la década de los setentas y principios de los ochenta en México provocó que el sector comercio en Tijuana sufriera otra reorganización, ya que la zona libre parecía haber agotado su capacidad para impulsar la economía local, aunado al cambio de hábitos de consumo identificados después de la devaluación del peso en 1976. Como respuesta los empresarios tijuana consolidaron su agrupación y afrontaron la crisis apoyándose unos a otros. Mientras tanto y de forma exitosa, una comisión se dirigió a la Ciudad de México para argumentar la importancia de mantener la zona libre.

Para finales de los ochentas el sector empresarial de Baja California deja sentir su inconformidad con la política empresarial nacional, apoyando abiertamente al candidato opositor a la gubernatura del estado. El sector empresarial contribuyendo al triunfo contundente del empresario Ernesto Ruffo Appel en 1989, convirtiendo a Baja California en el primer estado mexicano con un empresario como gobernador y abre la puerta a una nueva generación de empresarios-políticos en la región (Fuentes, 2004).

Para la década de los noventa, el sector comercio continúa defendiendo su postura en el interior de la república y aprovecha las oportunidades que ofrece del crecimiento poblacional de la región. Desafortunadamente la crisis económica de 1994 coloca al sector empresarial en una situación peligrosa debido a la pérdida del poder adquisitivo y al encarecimiento de los productos de importación que

formaban parte de la canasta básica en ese momento, surgiendo de nuevo la posibilidad de perder la zona libre. Afortunadamente, el gobierno decidió enfrentar la crisis con una política pública centrada en un estricto control fiscal, continuó con su política de libre comercio y libre flotación. Las últimas dos acciones de alguna manera mitigaron el impacto de la crisis en la región y, el estado logró recuperarse en menor tiempo que el interior de la república, pero, dejó a su paso un sector empresarial vulnerable. (Hernández, 2004)

Al igual que en crisis anteriores, el sector empresarial en forma conjunta con el gobierno municipal diseñaron estrategias para enfrentar la crisis y se financió en el 2004 el proyecto para identificar las vocaciones del municipio, inclinando la balanza al sector de servicios médicos, automotriz, vinícola y aeroespacial, y se logra estimular el comercio que genera por lo menos dos de estos sectores, sin dejar de lado el desarrollo del comercio tradicional que crecía al mismo ritmo que la población en la región (Reyes, 2004).

Desafortunadamente, los esfuerzos realizados en el comercio tradicional no son suficientes, y se deslumbra un panorama grisáceo para el sector comercio en los años venideros, sino se logra estimular el mercado, contrarrestar el impacto de la homologación del IVA, controlar la fuga de consumidores y la piratería entre otras variables externas. Es pertinente que estas estrategias sean concebidas partiendo del modelo de consumo que prevalece en la región, el cual se caracteriza por un proceso natural de comparación entre Baja California y el sur de California en Estados Unidos. Un ejemplo claro de lo que no impacta en esta región, es la estrategia denominada “El Buen Fin” diseñada en forma conjunta por la Secretaría de Economía e importantes agrupaciones empresariales del país; si bien es cierto, es una innovadora estrategia para el mercado doméstico, en la zona fronteriza se tiene arraigado el tradicional “Viernes Negro” (Black Friday); en la edición del 2013 los bajacalifornianos gastaron 100 millones de dólares diariamente en una celebración que ya se extendió a tres días, mientras que el “Buen Fin” dejó una derrama económica en el estado de 3 mil millones de pesos (Sánchez, 2013). Estos resultados no son de sorprender, el consumidor fronterizo tiene más de 38 años aprovechando descuentos que oscilan entre el 40 y 80 por ciento, con políticas de venta flexibles, devoluciones sin restricciones y estrategias que estimulan la compra por internet, sin contar que los descuentos se aplican a todos los productos: tradicionales, los más buscados, novedosos y de última generación; estos últimos provocan un estímulo de compra tan efectivo que los consumidores diseñan sus propias estrategias para conseguirlos.

El viernes negro es considerado una de las estrategias más exitosas y completas en la mercadotecnia estadounidense, su valor cae en el sistema de integración vertical que se forma al lograr una colaboración entre los distintos niveles y miembros de un canal de distribución; al trabajar juntos promueven la eficiencia y la economía de escala, de tal forma que los productos son promocionados entre los

consumidores bajo un esquema en donde el factor crédito y tasas de interés juegan un papel importante, así como las políticas de compra, devolución, atención a clientes y servicios posventa. En EUA el sistema de mercadotecnia vertical o sistema de integración vertical toma fuerza en la década de los noventa debido a la importancia que adquiere el cliente como centro de la estrategia (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011).

En definitiva el éxito de una estrategia está relacionado con el modo en que la empresa establece, distribuye y llama la atención del segmento de interés, para lo cual el empresario debe asegurarse que entiende las expectativas del cliente y su entorno, en otras palabras su modelo de negocios. Normalmente un modelo de negocio está integrado por cinco elementos: ¿A quién sirve? ¿Qué proporciona? ¿Cómo gana dinero? ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva? y ¿Cómo proporciona su producto o servicio? (Wheelen, Thomas y Hunger. 2007). Sin embargo en los últimos años se ha observado modelos más audaces que vienen a romper el esquema tradicional de hacer negocios para darle paso a la innovación en donde la única constante es el cambio. En este sentido Osterwalder y Pigneur (2013) han logrado capturar a los empresarios y especialistas en el área con su propuesta de generación de modelos innovadores en donde exponen que “un modelo de negocio describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor”, en su caso consideran que son nueve los elementos o bloques que se deben considerar al momento de construir un modelo de negocio: 1) Segmentos de mercados, 2) Propuestas de valor, 3) Canales, 4) Relaciones con los clientes, 5) Flujos de ventas, 6) Recursos claves, 7) Actividades claves, 8) Socios claves y 9) Estructura de costos. Estos bloques cubren las áreas principales de una empresa: clientes, ofrecimientos, infraestructura y viabilidad financiera, permitiendo a la empresa observar las acciones de un mayor ángulo.

Partiendo de la importancia de contar con un modelo de negocios lo suficientemente flexible para ajustarse a los cambios de mercado y como estos reflejan el tipo de filosofía con la cual se pretende alcanzar el éxito, el presidente de la Cámara Nacional del Comercio" (Chalita, 2012) en Tijuana afirma que los comerciantes no cuentan con armas para enfrentar a la competencia y no encuentran la manera de combatir al “monstruo de la fuga de consumidores”, aún así, el sector comercio busca renovarse y enfocarse a las necesidades que impone la regionalización de su economía, la mayor libertad en el comercio y el tránsito de personas, lo que hace evidente la necesidad de innovar. El presidente de CANACO deja en claro que no se cuenta con elementos para competir, lo que abrió la posibilidad de buscar e identificar la forma en que se hacen los negocios actualmente en el sector comercio de Baja California e identificar las áreas de mejora.

METODOLOGÍA

Ya que el objetivo general del proyecto es revertir la situación actual del sector comercio en Tijuana Baja California se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar y comparar las estrategias de comercialización empleada por el sector comercio en ambos lados de la frontera, del producto con mayor fuga de compradores.
- 2) Definir qué elementos de las estrategias de comercialización son valoradas por el consumidor fronterizo tijuanaense.

Por las características del proyecto se requirió emplear diferentes métodos de análisis (tabla No.- 1)

Tabla 1: Metodología empleada en el estudio

Para cubrir los objetivos específicos	Sujeto de estudio	Método	Modelo
Análisis comparativo de la competencia	Negocios del sector comercio de San Ysidro, Chula Vista, National City, San Diego, CA y Tijuana: segmento de interés: venta de ropa	Evaluación de fuerza competitiva de Thompson A. Gamble J. & Peteral (Edición 10. 2012)	Modelo de las 4C's de Robert Lauterborn (1993) Variables para la hoja de verificación.
Estudio de mercado	Consumidores fronterizos de clase media residentes en B.C con visa para ingresar a EUA y que acostumbren a comprar en el sur de California.	William G. Zikmund y Barry J. Badin. (Z: 1.96) (E: 5%) (P:50)	Modelo a) Descriptivo b) Observacional no participativo

Esta tabla describe la metodología empleada en el proyecto y permite observar a partir del objetivo específico los sujetos de estudio, método y modelo empleado; destacando el nivel de confianza de 1.96 y un margen de error del 5 por ciento. Fuente: Elaboración propia.

La tabla uno muestra el método y modelo seleccionado para desarrollar el análisis comparativo entre los negocios del sector comercio de venta de ropa por ser el producto de mayor demanda por los consumidores fronterizos ubicado en San Ysidro, Chula Vista, National City y San Diego California contra el sector comercio de Tijuana, México. En cuanto al estudio de mercado éste se enfocó en conocer los gustos y preferencias de los consumidores fronterizos de clase media que residen y trabajan en Tijuana y que tradicionalmente realizan sus compras en el Sur de California; este perfil permitió identificar que se tienen una población sujeta de estudio de 156 mil 800 personas y se decide trabajar con un nivel de

confianza de 1.96, un margen de error de 5 por ciento y una probabilidad de 50; en cuanto al tipo de análisis se decidió seleccionar el descriptivo por la naturaleza del proyecto y fortalecerlo con la observación no participativa.

RESULTADOS

Las estrategias de comercialización del sector comercio división “Ropa” fue el centro del análisis comparativo de la competencia, partiendo del hecho que este sector muestra un porcentaje mayor de fuga de consumidores fronterizos. Para lograrlo fue necesario identificar las tiendas y plazas más buscadas por los clientes en ambos lados de la frontera en este caso Tijuana y San Diego.

Al señalar las plazas y tiendas más visitadas por los consumidores fronterizos es importante mencionar que se identificó con claridad una diferencia de tamaño entre ellos y por ende en su capacidad para implementar estrategias de comercialización, por tanto se vio en la necesidad de realizar un proceso de discriminación y garantizar de ese modo la equidad comparativa, así como el hecho de estudiar al segmento más vulnerable del sector comercio y quedar sólo con las tiendas Boutique dentro de plazas, puestos en el swap meet, boutique en avenidas y se eliminan las tiendas departamentales y personas que venden ropa en casa, estas últimas por no formar parte del segmento de estudio al ser clasificado como comercio informal.

Una vez realizado el análisis comparativo y el estudio de mercado (anexo 1) los resultados generales observados en la tabla dos son por demás desalentadores para del sector comercio en Tijuana y queda al descubierto los elementos más sensibles del la estrategia de comercialización empleada actualmente en comparación a la implementada por los pequeños negocios del sector comercio en San Diego, C.A y sus alrededores.

El resultado corrobora las afirmaciones del Lic. Karim Chalita (2013) presidente de la Cámara Nacional de Comercio en Tijuana al asegurar que el sector comercio no cuenta con armas para enfrentar la fuga de consumidores al Estado de California.

Con una capacidad para competir limitada, con apenas un 23.3 por ciento de las características de acuerdo a la ponderación trabajada, el sector comercio en Tijuana no podría recuperar el mercado perdido en los últimos años y enfrentar las nuevas condiciones de mercado.

Tabla: 2 Resultados generales del Análisis comparativo de la competencia desde la perspectiva del consumidor fronterizo

Variable	Elementos observados	Elementos favorables para el comerciante tijuanaense (Detalles anexo1)	Elementos desfavorables para el comerciante tijuanaense (Detalles anexo1)	Capacidad para competir por variable
Cliente	18	3	13	10%
Costo	6	0	6	0%
Conveniencia	3	1	2	3.33%
Comunicación	3	0	3	0%
Capacidad total para competir	30	4	24	13.33%

La tabla encuadra los resultados generales identificados en el análisis comparativo entre los sujetos de estudios de Tijuana y San Diego. Se observaron 30 elementos, de los cuales el sector comercio de Tijuana salió por debajo en 24 de ellos lo que implica en un nivel de competencia general de 13.33 por ciento en una escala de 100. Fuente: Elaboración propia.

También, el relacionar los resultados del análisis comparativo de la competencia con el estudio de mercado permitió en alguna medida explicar cómo trabaja el comercio en ambos lados de la frontera, es decir su modelo de negocio. Para ilustrar este hallazgo y comprender sus similitudes y diferencias se describieron en términos cualitativos las nueve fases propuestas por Osterwalder y Pingneur (2013) para generar un modelo de negocios, la tabla tres muestra esta reflexión.

Tabla No.- 3: Modelo de negocio del comercio en Tijuana, B.C. & el Modelo de negocio del comercio en San Diego, CA.

Fases	Modelo de negocio del sector comercio en Tijuana, B.C.	Modelo de negocio del sector comercio en San Diego CA, y sus alrededores.
Segmento de mercado	No muestra con claridad el segmento de mercado que pretende atender, pero reconoce la importancia económica del consumidor fronterizo.	Muestra con claridad su interés por el consumidor fronterizo y reconoce su importancia económica en el desarrollo del sur de California.
Propuesta de valor	Desde el punto de vista del consumidor fronterizo no muestra interés por resolver sus problemas ni satisfacer sus necesidades	Se ha posicionado en el consumidor fronterizo con un servicio que estimula y facilita las compras.
Canales	Al no tener claridad en el segmento de interés los canales de comunicación, distribución y ventas son confusas.	Se ha creado un claro canal de comunicación, distribución y venta a través del tiempo y totalmente reconocido y aceptado por el

		consumidor fronterizo.
Relación con los clientes	La relación con los clientes no es lo suficientemente fuerte para romper con los hábitos de compra que caracterizan a esta zona fronteriza.	La relación con los clientes se ha visto favorecida a través del tiempo y ha logrado una fidelidad que se transmite de generación en generación.
Flujos de venta	Es evidente que las propuestas orientadas al consumidor fronterizo no han logrado una recuperación del sector y que las condiciones económicas han puesto de manifiesto su vulnerabilidad para competir en tiempos turbulentos.	Las estrategias empleadas por el sector se han visto favorecidas con la respuesta de los consumidores fronterizos, como resultado de una relación y entendiendo entre el ambos.
Recursos claves	El sector comercio no cuenta con los recursos suficientes para contrarrestar el posicionamiento de la competencia en el segmento de interés debido a un proceso de comparación natural por parte del consumidor fronterizo.	Cuenta con los recursos y experiencia necesaria para mantener y estimular la fidelidad del consumidor fronterizo: financieros, humanos e infraestructura por mencionar los más palpables para el consumidor.
Actividades claves	Desde el punto de vista del consumidor fronterizo el sector comercio adolece en gran medida de la capacidad para resolver problemas al no contar con la calidad, precio y políticas de servicio adecuadas.	Las actividades más importantes desarrolladas por este sector son valoradas por los consumidores. Las actividades que sostienen el modelo de negocio son: calidad, precio y políticas de compra y servicio.
Socios claves	Desafortunadamente no se encontró evidencia clara de redes de proveedores o algún tipo de cooperación entre competidores. Trabaja bajo el concepto tradicional de mercadotecnia horizontal.	Manifiesta una clara relación entre fabricantes, intermediarios y proveedores al emplear el sistema de mercadotecnia vertical, que le permite desarrollar estrategias de impacto a menor costo.
Estructura de costos.	No se cuenta con información suficiente para afirmar que el modelo de negocio del sector comercio es costoso, sin embargo se halló evidencia que muestra que los precios están por arriba de la competencia entre el 25 al 35 por ciento permanentemente.	El análisis no permite identificar cuáles son los costos más importantes y el valor que aportan al modelo de negocios, sin embargo desde el punto de vista del consumidor existe una clara relación entre el costo de adquisición y la calidad recibida, lo que refuerza el modelo de consumo de la zona fronteriza.

Partiendo de los resultados observados en la tabla tres, el sector comercio de Tijuana, B.C., no cuenta con un modelo de negocio que muestre con claridad el valor que lo sostiene, por lo contrario, se percibe sin rumbo. Es evidente que un modelo con estas características difícilmente logrará revertir la fuga de consumidores fronterizos y explica en parte, la razón por la cual el comercio ha registrado ventas negativas en los últimos años.

En otras palabras se puede decir que el sector comercio de Tijuana se encuentra frente a un contexto que exige cambios importantes en la forma de trabajar y debe reconocer que la raíz de su vulnerabilidad es por la obsolescencia de su modelo de negocio, que si bien funciona hace algunos años atrás, está claro que

nunca ha podido frenar la fuga de consumidores y que la situación se agravo debido a factores externos, sin embargo la problemática siempre ha existido y se encuentra encarnada en la forma de operar de cada empresa que conforman el sector.

CONCLUSIONES

Partiendo del objetivo del proyecto, el producto con mayor fuga de consumidores fronterizos es la ropa, razón por la cual el estudio se concentra en esta división. En cuanto al análisis comparativo de la competencia observa que las estrategias de mercadeo implementadas por el sector comercio en Tijuana no cuentan con los elementos necesarios para contrarrestar el impacto de las acciones ejecutadas por el sector comercio en San Diego California. También muestra que en los últimos diez años no ha existido la intención real por parte del sector comercio en Tijuana de revertir esta situación, primero porque este fenómeno ha sido una constante a través de los años y forma parte de los hábitos de consumo de la población tijuana, sobre todo de aquellas familias nativas de esta región y segundo porque implica hacer negocios de forma diferente.

De igual forma se identificó que la caída del sector comercio en Tijuana es multifactorial en donde la fuga de consumidores es uno de varios factores y, que esta, no es determinante para ampliar el mercado. En este sentido el estudio muestra con claridad la oportunidad que tiene el sector comercio en Tijuana de reorientar sus esfuerzos al mercado domestico e incitar a los consumidores que no cuenta con visa para ingresar a EE.UU ya que este segmento de mercado representa el 67% de la población económicamente activa (S.R.E, 2013). Para ello es necesario diseñar estrategias de comercialización sustentadas en una nueva forma de ver los negocio por parte de los empresarios, es decir que el sector comercio deberá trabajar en su modelo de negocio y rescatar su capacidad para integrarse y formar alianzas que les permitan ser competitivos y enfrentar estos cambios de mercado como se hacía en el pasado, con entereza y convicción.

En cuanto al segundo objetivo se identificó que los consumidores fronterizos en Tijuana valoran los servicios de apoyo, las grandes promociones, solución de problemas, pero sobre todo calidad a un buen precio. En este sentido, el sector comercio en Tijuana tendrá que aprender del modelo de negocios de sus vecinos que se caracteriza por sus redes de colaboración que permiten desarrollarse dentro de un sistema de mercadotecnia vertical, hacen de la capacitación una estrategia administrativa, trabajar en la administración de la relación con los clientes, su filosofía de negocio está centrada en la calidad y asegurarse de evaluar y medir sus acciones. Para alcanzar un modelo de negocio con estas características Osterwalder y Pingneur (2013) recomiendan desarrollar nueve fases, las cuales fueron analizadas en la tabla número tres y deja ver que el modelo de negocio que prevalece en la actualidad en

el sector comercio en Tijuana no cuenta con los elementos que exige el mercado y sugiere que definan los siguientes puntos de oportunidad:

1. Identificar con claridad el segmento de mercado y formar el perfil del consumidor no fronterizo de Tijuana.
2. Una vez identificado y estudiado el perfil del consumidor el empresario estará en condiciones de proponer valor en aquellas actividades o acciones que realmente tienen impacto en el proceso de compra.
3. Se tiene la oportunidad de mejorar el canal de comunicación y distribución con los clientes no fronterizos a través de la implementación de la administración de la relación con el cliente (ARC). Esta es una estrategia de negocio que busca conocer, prever y administrar las necesidades de los clientes e implica una orientación a los atributos de un servicio que representa un valor para el cliente y genera su lealtad.
4. Se recomienda estimular el flujo de ventas utilizando la información obtenida de la ARC, partiendo del principio en que esta estrategia le permite al empresario desarrollar el sentido de empatía y en consecuencia diseñar acciones con valor.
5. El sector comercio en Tijuana tiene la oportunidad de aprender de sus errores y tomar lo bueno de la estrategia del sector comercio San Diego, California y trabajar en financieros, promocionales y de atención a clientes.
6. También se recomienda que el sector comercio en Tijuana trabaje en forma conjunta para establecer procedimientos eficientes y eficaces en el manejo de problemas, así como políticas de garantía más competitivas y estimulantes. La única forma de lograrlo es a través de alianzas entre fabricantes y distribuidores, es decir implementar el sistema de mercadotecnia vertical.
7. Para lograr el punto número seis es indispensable que el sector comercio tenga claro que existe la posibilidad de tener socios comerciales en todos los niveles y que esta actividad no es exclusiva de las grandes empresas, sino de la capacidad y voluntad negociadora del empresario.
8. Por último se percibe la importancia que todo empresario debe poner en la administración de los costos ya que estos prueben sacarlo del mercado.

El sector comercio en Tijuana se encuentra en la situación ideal para transformar su futuro a través del entendimiento de las nuevas condiciones del mercado y comprender que renovar su modelo de negocio es la diferencia entre el éxito y el fracaso.

REFERENCIAS

- Alonso Estrada, J. (1989). *Empresarios fronterizos, política económica regional y apertura comercial: el caso de la zona libre de Baja California*. Segunda Reunión Nacional sobre Asuntos Fronterizos. Saltillo, Coahuila.
- CANACO. Recuperado de www.canacotijuana.com/index.pdf/noticias.canaco-tijuana/item/119-velar-por-los-intereses-de-los-comerciantes-karin-cahilita
- Centro para la Historia y Nuevos Medios. (S. F.). Historia del Bracero Enseñanza. Recuperado de: <http://braceroarchive.org/es/ensenanza>
- Chalita Rodríguez, K. (2013). Debemos velar por los intereses de los comerciantes. Tijuana, México:
- CONCANACO. (2013). *Boletín de comercio interior enero 2013*. Ciudad de México: Dirección Corporativa de Servicios Institucionales. Recuperado de: www.concanaco.com.mx/documento/boletininternoenero70.pdf
- Fonseca Rodríguez, M. (29 de diciembre de 2009). Innovación elemento rector de las empresas mexicanas. *El Financiero*. Sección Mercado, 22^a.
- Fuentes, N. (2004). La política empresarial del Estado de Baja California. Recuperado de: http://sitios.itesm.mx/egap/que_es_egap/inv_pub/egap_ec_04_04.pdf
- García Hernández, C. (23 de diciembre 2013). Prevé IP tormenta económica 2014. *El Frontera*. Recuperado de: <http://www.frontera.info/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/23122013/789177-Preve-IP-tormenta-economica-en-2014.html>
- García Rojas, J. (2010). Gestión de la innovación empresarial: Clave para ser una empresa innovadora. España: Gesbiblo.
- Ibarra, I. (2013). Baja California ante el reto de tener la frontera más transitada del mundo. Recuperado de <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/06/17/baja-california-ante-el-reto-de-tener-la-frontera-mas-transitada-del-mundo>
- INEGI. (1990). Censo de la población y vivienda. Recuperado de: http://operativos.inegi.org.mx/sistemas/iter/filtrar_info.aspx
- INEGI. (2010). Censo de Población y Vivienda. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=2>
- INEGI. (2012). Indicadores del sector comercio: cifras durante tercer trimestre del 2012. Ciudad de México. Recuperado de: www.inegi.org.mx/contenidos/espanol/comunicados/combol.asp
- INEGI. (2014). Encuesta mensual sobre establecimientos comerciales. *Boletín de prensa*, 99/14. Gobierno Federal, México.
- Lamb, C. W., Hair, J. Jr. y Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. 11^o Edición. México: Cengage Learning.

- Mandujano Ramos, N. (2011). Federalismo y descentralización fiscal en México. Dimensiones económicas. Instituto fr investigaciones económicas. *UNAM*. 2(5).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta. España.
- Secretaria de Economía. (2013). Baja California Actividad Económica. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/baja-california#>
- Sierra López, O. & Serrano Contreras, S. (2012). Patrones y Hábitos de Consumo en Baja California. *Comercio Exterior*, 52 (8), 51-65.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocio*. Decima edición. Pearson. México.
- Zikmund, W. y Barry, B. (2010). *Investigación de mercados*. 9º Edición. México: Cengage Learning.